

Ecole Nationale Supérieure Agronomique El-Harrach – Alger (ENSA)
Thèse en Vue de l'Obtention du Diplôme de Magister en Sciences Agronomiques
Département : Economie Rurale
Option : Développement Rural

LES STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES ALGERIENNES

Présentée par:

KEHAL SIHEM

Melle BRABEZ F. : Directrice de la thèse Maître de conférences classe A, ENSA
Année Universitaire: 2010/2011

Jury **Mr BEDRANI S.** : Président Professeur agrégé, ENSA **Mr CHEHAT F.** : Examineur Professeur agrégé, ENSA **Mr AMELLAL R.** : Examineur Maître de conférences classe A, ENSA

Table des matières

REMERCIEMENTS . .	5
Résumé . .	6
Summary . .	7
ص خ لم . .	8
Liste des sigles . .	9
Introduction générale . .	11
La première partie : “Partie théorique” les Différentes stratégies du développement de l’entreprise agroalimentaire . .	23
Introduction . .	23
Chapitre 1 Les stratégies de développement . .	23
Introduction . .	23
Section 1- La stratégie -un concept vieux comme le monde . .	24
Section 2- Les différents types de stratégies . .	36
Conclusion du chapitre . .	45
Chapitre 2 L’industrie agroalimentaire en Algérie . .	46
Introduction . .	46
Section 1 - La branche agroalimentaire . .	46
Section 2- L’évolution de l’Entreprise Agroalimentaire Algérienne . .	58
Conclusion de la première partie . .	65
La deuxième partie : “Partie pratique” les stratégies du développement de l’entreprise agroalimentaire Algérienne . .	67
Introduction . .	67
Chapitre 3 Les caractéristiques des entreprises agroalimentaires algériennes enquêtées et de leurs responsables . .	67
Introduction . .	67
Section 1 - Identification des caractéristiques des EAA enquêtées . .	68
Section 2- Les caractéristiques des dirigeants des EAA enquêtées . .	82
Conclusion du chapitre . .	87
Chapitre 4 Les ressources de développement des EAA . .	89
Introduction . .	89
Section1- Les ressources humaines . .	90
Section 2- Les ressources technologiques . .	99
Section3- Les ressources financières . .	110
Conclusion du chapitre . .	113
Chapitre 5 Les stratégies de développement des EAA . .	114
Introduction . .	114
Section 1 – La décision stratégique dans l’EAA et les variables qui influencent sur elle . .	115
Section 2- Les stratégies de développement poursuivies par les entreprises agroalimentaires algériennes . .	122
Section 3 - Les clés de la réussite des EAA « Les facteurs déterminants de la réussite des EAA » . .	134

Conclusion du chapitre . .	148
Chapitre 6 La question centrale de la compétitivité des entreprises algériennes agroalimentaires dans un contexte concurrentiel . .	150
Introduction . .	150
Section 1- La compétitivité et le développement : quelle relation ? . .	151
Section 2 - La stratégie commerciale . .	165
Section3 – L'effet des facteurs de l'environnement sur le développement des entreprises . .	177
Conclusion du chapitre . .	182
Conclusion de la deuxième partie . .	183
Conclusion générale . .	186
Annexes . .	191
Annexe n°1 : Le cadre juridique et réglementaire encadrant le secteur agroalimentaire en Algérie . .	191
Annexe n°2 : Les différentes structures impliquées dans la création et le développement des PME . .	192
Annexe n°3 : Tableau croisé Un plan de formation est mis en place dans l'entreprise * CA * . .	193
Annexe n°4 :Liens entre les innovations réalisées par les entreprises agroalimentaires enquêtées, âge, taille. . .	194
Annexe n°5 : Le type de financement utilisé pour développer les activités d'innovation . .	195
Annexe n°6 : Représentation du genre d'aide que les EAA sollicitent avoir à l'avenir . .	195
Annexe n°7: Les changements prévus pour les prochainesannées. . .	196
Les principaux auteurs cités dans la recherche. (Par ordre alphabétique) . .	198

REMERCIEMENTS

Avant toute chose, je remercie le Bon Dieu, le tout puissant, qui ma donné le courage et la volonté de faire ce travail et de l'achever.

Cette thèse de magistère est redevable de la confiance, de la participation active, du soutien et de l'amitié que plusieurs personnes m'ont témoignée. Je voudrais leur exprimer ma reconnaissance. On dit souvent qu'il s'agit d'un cheminement unique non seulement pour ses exigences intellectuelles, mais aussi parce qu'il s'effectue parallèlement à un développement personnel parfois recherché et nécessaire. Ce qui m'a permis de conduire le projet jusqu'à son terme malgré tous les obstacles.

Au terme de ce travail, j'exprime ma reconnaissance la plus sincère à la directrice de la thèse Melle. **F. Brabez** pour avoir accepté d'encadrer ce travail et pour ses conseils.

Je remercie vivement Monsieur **S. BEDRANI** pour m'avoir fait l'honneur de présider mon jury et a pris la peine d'évaluer ce travail.

Je remercie également Monsieur **F. Chehat** et Monsieur **R. Amellal** qui ont accepté de faire partie du jury de soutenance de ce travail.

Parallèlement à cette équipe, je désire également remercier ceux qui m'ont soutenue personnellement parce qu'ils croient en mon désir de me réaliser à travers une telle recherche de soi et parce que, tout simplement ils ont aimé partager mes rêves. Au cours d'un tel cheminement échelonné sur plusieurs années, plusieurs personnes très proches ont contribué de plus près. J'exprime mes plus vifs remerciements et toute ma gratitude à K. Karima, à Abbou Nadia, à Razik, à K. Amar, pour leur aide cruciale lors de l'enquête auprès des responsables des entreprises et à M. Rabeh, à K. Mohamed et Ali pour leur aide lors de la préparation finale du document. Je tiens à remercier la gentillesse de K. Kamel pour son aide précieuse.

Je tiens aussi à remercier, la disponibilité et l'amitié de G. Ilhem et de R. Lotfi, ainsi que toutes mes copines de l'INRA et l'ENSA pour tous les encouragements.

Je désire également remercier Mme. Laroubi et Mme. Mahdia et tous les enseignants du département d'économie rurale.

Mes plus vifs remerciements vont également à toutes les entreprises qui ont accepté de participer à cette étude, cette thèse a pris forme grâce à leur accueil tolérant.

Enfin, la confiance et l'amour de ma famille ont été mes biens les plus précieux durant toute la période de l'enquête et la rédaction de la thèse. Mes parents Kehal Kahal et Bellah Messaouda. Mon frère « Mustapha », mes sœurs « Nedjema, Amel, Samia, Asma et Selma », mes beaux frères, mes belles sœurs, mes neveux et mes nièces m'ont soutenu et encouragé incessamment.

Merci du fond du cœur, votre message de courage m'a profondément aidé

Résumé

L'accélération des changements au niveau international et la libéralisation du marché national incitent l'entreprise agroalimentaire algérienne à établir une stratégie qui lui permet de faire face à ces mutations et ainsi de se développer. Dans le but d'analyser la stratégie de développement des entreprises du secteur agroalimentaire, nous avons mené une enquête aux près de 24 EAA. D'abord, notre recherche a montré que le développement de la plupart des entreprises a fait l'objet d'une planification opérationnelle. Pour ces entreprises, la stratégie a été le plus souvent le résultat d'une réflexion intuitive basée sur les expériences des activités passées de l'entreprise, de son dirigeant ou de ses concurrents. En plus, notre recherche met en exergue une tendance assez forte de la spécialisation des entreprises dans l'assemblage des produits intermédiaires importés, et d'origine agricole. Ces produits sont assemblés pour un marché de consommation final localisé en Algérie. Quant au type de stratégie de développement des EAA, notre recherche montre qu'elle n'est pas bien définie. Les EAA ont une grande tendance au développement interne pour assurer l'expansion. La variable taille et les variables organisationnelles peuvent conditionner l'orientation stratégique de l'entreprise. Enfin, notre recherche révèle qu'il reste beaucoup d'efforts à faire au niveau externe et interne de l'entreprise algérienne pour qu'elle puisse être compétitive et répondre aux exigences d'une économie mondialisée en termes de qualité, prix, efficacité économique et financière.

Mots clés : les entreprises agroalimentaires, la stratégie de développement, le développement, la planification, compétitivité, efficacité économique et financière.

Summary

The acceleration of changes in international and domestic market liberalization encourage the Algerian food company to develop a strategy that enables it to cope with these changes and thus expand. In order to analyze the development strategy of agribusiness firms, we conducted a survey to nearly 24 EAA. First, our research has shown that the development of most companies has been operational planning. For these companies, the strategy was most often the result of intuitive thinking based on the experiences of past activities of the company, its officers or its competitors. In addition, our research highlights a trend of relatively high specialization in the assembly of imported intermediate goods, and agricultural origin. These products are assembled for a final consumer market located in Algeria. Regarding the type of development strategy of EAA, our research shows that it is not well defined. The EAA has a great tendency to internal development for the expansion. The variable size and organizational variables may shape the strategic direction of the company. Finally, our research reveals that much remains to be done if the external and internal level of the Algerian company for it to be competitive and meet the demands of a globalized economy in terms

Of quality, price, economic and financial efficiency.

Keywords: agribusiness, development strategy, development, planning, competitiveness, economic and financial efficiency.

ص خ لم

مع شعار التغييرات الأفضلية في العالم و انفتاح السوق الوطنية نحو الخارج أصبح ملزوما على الشركة الجزائرية للصناعات الغذائية العمل على وضع إستراتيجية خلية بها تسمح لها بلأصدي لكل هذه للتغيرات و تسمح لها بالتطور و الانفتاح من أجل دراسة إستراتيجية هذه الشركات، أجرينا مسحا 24 شركة. دراستنا أوضحت بأن لهذه إستراتيجية هذه للمؤسسات لا تركز على اليبيل مدروسة و مضبوطة هي في الغالب جاءت نذبة لتجارب سابقة لتسيير الشركة ذاتها أو لمنافسها. كذلك وجدنا بأن عمل هذه الشركات يقتصر على تحويل مواد أولية مغيرة من أصل فلاحى تخرج خصيصا للسوق الوطنية. الشركات الجزائرية للصناعات لأغذية تركز على التطور الداخلى للتأقشار و الأتقار. الحجم و قدرات الأسيير لهم أثر كبير على لأقارات الإستراتيجية للشركة. أخيرا رأينا بأنه هناك عمل كبير ينتظر الشركات الجزائرية على الأستوى الداخلى و الخارجى لكي تستطىح أن تكون منافس قوي و سنجيب للأمتلجات السوق العلمية فيها بخص لأقارات الأفضلية و الأملية السعرو النوعية.

كلمات البحث : الشركات الجزائرية للصناعات لأغذية، إستراتيجية الأتمية، لأتمية، الأنافسية، القدرات الأفضلية والأملية .

Liste des sigles

- **EAA** : Entreprise Agroalimentaire Algérienne
- **OPV** : Offre Publique de Vente
- **OPE** : Offre Publique d'Echange
- **OPA** : Offre Publique d'Achat
- **PME** : Petite et Moyenne Entreprise
- **IAA** : Industrie Agro-Alimentaire
- **PIB** : Produit Intérieur Brute
- **DA** : Dinar Algérien
- **%** : Pourcentage
- **PAS** : Plan d'Ajustement Structurel
- **FMI** : Fond Monétaire International
- **EPE** : Entreprise Publique Endettée
- **CPE** : Conseil de Participation de l'Etat
- **SGP** : Société de Gestion des Participations
- **CNP** : Conseil National de Privatisation
- **TPE** : Très Petite Entreprise
- **CNEAP** : Centre National des Etudes Appliquées
- **SARL** : Société à Responsabilité Limitée
- **SPA** : Société Par Action
- **SNC** : Société en Nom Collectif
- **EI** : Entreprise Individuelle
- **CTC** : Cabinet Tiers Consult
- **VA** : Valeur Ajoutée
- **PNDAR** : Plan National de Développement Agricole et Rural
- **ANDI** : Agence Nationale de Développement des Investissements
- **RIA** : Revue de l'Industrie Agroalimentaire
- **R&D** : Recherche et Développement
- **RH** : Ressources Humaines
- **CA** : Chiffre d'Affaires
- **GRH** : Gestion des Ressources Humaines
- **Nbr** : Nombre
- **OCDE** : Organisation pour la Coopération et le Développement Economique.
- **ddl** : degré de liberté
- **RS** : Ratio de Spécialisation
- **PV** : Production Vendue
- **RCA** : Ratio de Chiffre d'Affaires
- **ACP** : Analyse en Composantes Principales

- **KMO** : test kaiser-Meyer-Olkin
- **Eff** : Effectif
- **ISO** : International organization for standarsition
- **ISFC** : Indice Synthétique des Facteurs de Compétitivité.
- **ENSA** : Ecole Nationale des Sciences Agronomique
- **INC** : Institut National de Commerce
- **CCF**: Centre Culturel Français
- **ONS** : Office National des Statistiques
- **OMC** : Organisation Mondiale du Commerce
- **ANSEJ** : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi de Jeune

Introduction générale

Les mutations rapides connues par l'environnement international et national sur les plans économique, financier, technologique et social, etc, et l'accélération des changements (globalisation et libéralisation de marché), ont conféré à la stratégie et aux décisions stratégiques de l'entreprise un rôle primordial pour s'assurer d'une compétitivité durable. Le passage à l'économie de marché nécessite une nouvelle façon de concevoir le management, qui puisse assurer –dans les conditions d'un milieu très dynamique- le fonctionnement efficient et compétitif des entreprises. Ainsi comme le souligne Morin (1990, P178)¹ « La complexité de l'environnement appelle la stratégie, il n'y a que la stratégie pour avancer dans l'incertitude et l'aléatoire ».

Depuis les années quatre-vingt, l'économie mondiale est affectée par de profondes mutations de nature à toucher les structures et les systèmes en place, les échanges commerciaux et les relations internationales. Ces mutations s'étendent à tous les secteurs de l'activité économique et à tous les pays sans exception. L'Algérie n'a pas échappé à cette vague de mutation. À partir de la fin des années quatre-vingt, l'environnement Algérien a connu des changements radicaux : « Le désengagement de l'Etat, l'ouverture des marchés (le passage de l'économie administrée à l'économie de marché), la mondialisation et plus particulièrement l'intégration à la zone de libre échange euro méditerranéenne ».

Comme conséquence à l'engagement résolu du pays dans la vie de l'économie de marché, l'industrie algérienne enregistre une libéralisation des énergies entrepreneuriales et un enclenchement d'une dynamique économique remarquable se caractérisant par un développement important à un rythme plus ou moins rapide du parc d'entreprises privées, en 1993, depuis l'adoption d'un nouveau code des investissements qui se veut être la pierre angulaire de la volonté d'ouverture de l'économie et d'une nouvelle politique de promotion de l'investissement. Les statistiques démontrent que près de 75% des entreprises privées recensées en 2005 ont été créées après ce nouveau code, et que plus de 35% ont été créées à partir de 2000².

Dans ces conditions de mutation que connaît l'environnement algérien, les entreprises algériennes, publiques ou privées³, de tous les secteurs de l'économie, se trouvent aujourd'hui soumises à des conditions concurrentielles nationales et internationales plus fortes, qui portent souvent sur l'ensemble des maillons des chaînes de valeur. Les entreprises avec leur souci de développement sont conduites à réfléchir plus systématiquement sur le bien fondé de leurs orientations stratégiques. Les orientations stratégiques de l'entreprise sont déterminées par l'importance que celle-ci accorde à une large gamme de fonctions (gestion, finance, production, ressources humaines) de même

¹ - Morin. E. 1990, « Science avec conscience, seuil, Paris, in SRAIRI Sami, 2003. « Les facteurs déterminants des stratégies de développement des groupes privés tunisiens », faculté des sciences juridiques, Economiques et de gestion de Jendouba. Tunis.

² - Khalil Assala. 2006, « PME en Algérie : de la création à la mondialisation », Algérie.

³ - La mutation profonde de l'environnement économique met sur un pied d'égalité les entreprises privées algériennes de création relativement récente, non préparées à l'invasion de leur marché par des concurrents étrangers et les entreprises algériennes publiques en situation difficile évoluées dans un environnement moins perturbé, caractérisé essentiellement par le protectionnisme de l'Etat, avec les firmes étrangères face à un marché global qui les menace sérieusement.

que par les mesures qui sont mises en œuvre pour atteindre les niveaux de compétences visées par l'entreprise.

Il est certain alors, que pour sa survie, sa pérennité et sa croissance, l'entreprise algérienne, ainsi que l'entreprise agroalimentaire (le terrain de cette recherche) est appelée à donner plus d'importance aux décisions stratégiques et à mettre en œuvre une approche dynamique de management basée sur un processus de réflexion stratégique exigeant un ajustement permanent de l'entreprise avec son environnement, ses ressources et ses compétences. La stratégie correspond donc à une position économique de l'entreprise par rapport à tous ses partenaires, mais aussi à un positionnement social et politique par rapport à la société ainsi qu'un positionnement interne de structure.

Par ailleurs, une question importante concerne la pertinence de la recherche et l'importance des entreprises du secteur agroalimentaire comme cadre d'analyse empirique de la recherche.

L'agroalimentaire est, et demeure, un secteur vital pour l'économie algérienne car il est adossé à un secteur stratégique, l'agriculture en l'occurrence. Les industries agroalimentaires constituent les piliers de développement économique du pays, elles jouent un rôle prépondérant dans le développement du secteur agricole, elles constituent l'un des principaux débouchés pour l'agriculture industrielle.

Le développement et la compétitivité de l'entreprise agroalimentaire constituent des préoccupations actuelles de tous les acteurs de l'économie algérienne. Le secteur agroalimentaire est d'une importance capitale parce qu'il contribue à la réalisation

de la sécurité alimentaire, il sauvegarde et consolide l'autosuffisance en matière de production durant toute l'année ce qui assure la sécurité du pays.

En plus, l'IAA est un créneau préféré par les opérateurs algériens, qui sont en effet, nombreux à avoir choisi ce créneau en investissant avec succès dans la transformation agroalimentaire à travers la création d'une multitude d'unités de toutes tailles dans différentes filières de l'agroalimentaire. A ce titre, il est important de signaler qu'au niveau de l'ANDI, la branche agroalimentaire, avec 267 projets, représente 11.84% de l'ensemble des déclarations d'investissement enregistrées, soit un montant de 34,09 milliards de DA. Ce nombre de projets, qualifié en conséquence la branche agroalimentaire à occuper le troisième rang en terme d'attractivité des investissements⁴.

D'un autre côté, l'importance du secteur des IAA a aussi été déterminée par le fait que la mondialisation de l'économie suscite des inquiétudes pour les entreprises algériennes en général et pour les EAA en particulier. Cette concurrence va sans doute s'accroître avec la levée des barrières douanières sur les produits en provenance des marchés étrangers. On est en droit de s'interroger sur l'accès de ces entreprises aux marchés régionaux et mondiaux ainsi que sur leur aptitude de faire face à la concurrence sur le marché national : *ont-elles les moyens de produire pour les marchés nationaux, régionaux et mondiaux ou en sont-elles exclues ?* Ces interrogations ont jusque-là conduit à des études, conférences, colloques et articles de journaux axés sur les obstacles structurels de l'économie algérienne pour la croissance et la compétitivité des entreprises. A savoir, que l'analyse de l'effet des contraintes environnementales sur la performance industrielle en déduit le comportement de l'entreprise peut renseigner sur la dynamique de la vie économique globale sans pour autant renseigner sur les caractéristiques des entreprises, sur les éléments de contingence internes et externes qui réagissent et pèsent sur la réussite de ces entreprises, ainsi que sur leurs orientations stratégiques. Cette réalité n'a pas été

⁴ - Mustapha Benbada. 2006, « L'agro-industrie, un vivier de création de PME », conférence-débat, INA, P17.

prise en compte par la plupart des études réalisées sur les entreprises agroalimentaires algériennes.

Enfin, la modernisation de la distribution et l'ouverture à la concurrence internationale sont autant de stimulants et catalyseurs de l'évolution des IAA, ont permis aux consommateurs Algériens de devenir de plus en plus exigeants notamment en matière de qualité, d'où la nécessité d'adoption des changements et des stratégies de développement⁵ qui leur permettent de survivre et de s'imposer sur le marché local et étranger.

PROBLÉMATIQUE ET HYPOTHÈSES

L'étude des stratégies de développement des EAA a fait l'objet de peu de travaux de recherche. Pourtant, une telle recherche pourrait se révéler pertinente, non seulement parce que le développement de l'entreprise présente des intérêts pour la création de l'emploi, l'innovation et la compétitivité de l'économie, mais surtout parce que les entreprises agroalimentaires sont présentées comme des entreprises stratégiques sur le plan national. Le secteur agroalimentaire est considéré à moyen terme comme le vrai levier de la croissance économique pour la réduction de la pauvreté

Étant donné le rôle important que pourraient jouer les entreprises agroalimentaires algériennes dans le développement économique du pays, une enquête a été effectuée sur le terrain auprès de 24 entreprises dont l'objectif est de répondre à la question principale suivante :

Quelles sont les stratégies de développement des EAA ?

Et aux sous questions suivantes :

- **Quelles sont les voies de développement et les formes de croissance des EAA ?**
- **Quels sont les ressources et les facteurs qui conditionnent leurs choix stratégiques de développement ?**
- **Quels sont les freins au développement des entreprises agroalimentaires algériennes ?**
- **L'agroalimentaire algérien a-t-il des chances de réunir les conditions de compétitivité, donc de répondre aux impératifs de la concurrence ?**

Afin d'appréhender efficacement ces questions et sur la base d'un examen critique de la littérature consacrée aux stratégies de développement et aux décisions et orientations stratégiques, nous avons formulé cinq hypothèses fondamentales ainsi que des sous-hypothèses adjacentes :

Hypothèse 1 : Assurer la croissance de l'entreprise est complexe, seulement les entreprises qui croissent en taille ont des capacités particulières qui peuvent assurer leurs succès : une part de marché la plus élevée, développement de nouveaux procédés et produits, pénétration dans de nouveaux marchés, partenariat, fusion acquisition

Hypothèse 2 : Les stratégies de développement et les mesures qui sont mises en œuvre pour atteindre les niveaux de compétences visées par l'entreprise dépendent en grande partie de ses ressources tangibles et intangibles.

⁵ - « L'expression de stratégie se définit essentiellement comme le processus de conception, de préparation et de conduite de l'action collective qui autorise le développement de l'entreprise. Alors que l'idée de développement comprend une évolution sensible des orientations de l'entreprise, la création et l'intégration d'un potentiel renouvelé ».

- **Sous hypothèse 2-1** : Plus les entreprises détiennent et surveillent des informations sur leurs ressources et le degré de complémentarité qui existe entre les stratégies en matière de ressources humaines, d'innovation et de finance, plus nombreuses seront les alternatives qui se présentent et plus leur capacité de réponse aux défis de leur environnement augmente.
- **Sous hypothèse 2-2** : Le rôle de l'individu et les capacités du dirigeant sont primordiaux pour l'atteinte des objectifs de développement. Ils peuvent conditionner le choix et la réussite des stratégies de développement des entreprises.

Hypothèse 3 : Les perspectives de la croissance des EAA sont liées à leurs compétences commerciales et technologiques.

Hypothèse 4 : L'entreprise agroalimentaire algérienne assure son extension par un développement interne.

Hypothèse 5 : La compétitivité est un processus complexe qui fait intervenir le triplet Environnement - Entreprise – Produit. L'entreprise agroalimentaire algérienne acquiert un avantage compétitif en prenant soin principalement de la différenciation, de la qualité et des coûts de ses produits mieux que ses concurrents.

Pour conduire une enquête auprès des dirigeants des entreprises agroalimentaires afin de connaître leurs stratégies de développement et les enjeux de leur compétitivité, nous avons suivi la méthodologie suivante :

MÉTHODOLOGIE

Pour qu'une recherche soit scientifiquement acceptable et valable, il ne suffit pas au chercheur de présenter ses résultats d'analyse et ses grandes conclusions. « Tout chercheur se doit de présenter son processus de recherche et d'analyse qui mène à ces éléments. C'est ce que l'on appelle la démarche méthodologique ou, plus simplement, sa méthodologie »⁶. Aussi, par souci de transparence et pour permettre une critique de la présente recherche, nous présentons et justifions dans ce qui suit l'ensemble des choix que nous avons faits pour explorer notre problématique. Comme principe de base, nous avons opté pour les différentes méthodes et techniques qui répondaient le mieux à notre objectif premier, soit étudier les stratégies de développement du point de vue des dirigeants. Ces choix méthodologiques relèvent de huit points : d'abord, nous exposons l'objectif de l'étude (1), l'importance de l'étude de cas pour atteindre ces objectifs (2) et le type de recherche choisi pour étudier la problématique de notre recherche (3). Puis ensuite, nous présentons les différentes étapes d'élaboration du questionnaire de l'enquête a été élaboré (4). « Le questionnaire est considéré comme la clé de la réussite d'une enquête ». Nous expliquons encore, le choix de l'échantillon de la recherche (5), nous recensons les démarches effectuées lors de la collecte des données (6), nous développons le choix de la méthode utilisée pour l'analyse des données recueillies (7) et nous donnant un aperçu des différentes tactiques et des méthodes statistiques employées

pour assurer la validité et la fiabilité de notre recherche. Enfin, nous expliquons la méthode utilisée pour conduire la recherche (8).

1— L'objectif de l'étude

La décision de procéder à l'examen des stratégies de développement des entreprises agroalimentaires, sous forme d'état de lieux, résulte principalement du constat relatif à la

⁶ - Marie-Hélène Allard. 1999, « la gestion financière et le dirigeant de PME : le concept de l'utilité perçue », école de hautes études commerciales, Montréal. P43. Disponible sur le site : www.irec.net/upload/File/memoires_et_theses/194.pdf

difficulté que rencontre tout ou chacun (étudiant, professeur, chercheur, investisseur...etc.) pour disposer d'informations économiques. Ceci d'autant plus lorsqu'il s'agit surtout des entreprises du secteur privé.

Les objectifs recherchés, à travers le présent état des lieux, restent relativement modestes au regard des problématiques qui se posent en ce domaine. En effet l'ambition ici est de rassembler les éléments pouvant permettre l'élaboration d'un état des lieux susceptible de refléter :

- **Les capacités de l'entreprise agroalimentaire algérienne à produire, à vendre, à administrer et à se développer ;**
- Le style de réflexion stratégique des EAA ;
- Les variables pertinentes et les ressources de développement qui influencent sur les décisions stratégiques des EAA ;
- L'analyse des stratégies de développement poursuivies par les EAA, ainsi que leurs modalités de croissance ;
- **L'analyse de l'entreprise dans son environnement** , qui permettra de faire ressortir les menaces ou opportunités provenant de la situation économique, du secteur d'activité et de ses contraintes liées au métier (innovation) mais également réglementaires (sont-elles connues et maîtrisées ?), du positionnement de l'entreprise et/ou de sa dépendance ;
- Analyse et évaluation de la compétitivité des EAA.

En sens large L'étude :

- Vise à dévoiler et fournir des données récentes et fiables sur la situation des entreprises agroalimentaires en Algérie ;
- Permet d'avoir une vision sur le comportement des entreprises face à leur développement et des stratégies qu'elles mettent en place.
- Permet de voir si l'entreprise est prête à :
 1. Faire face aux produits importés ;
 2. Exporter ses produits à l'étranger

2— L'importance de l'étude de cas pour la réalisation de notre recherche

Pour atteindre nos objectifs de recherche, soient comprendre les stratégies de développement des entreprises agroalimentaires algériennes et saisir l'utilité accordée par eux à leurs activités pour assurer leur réussite et leur compétitivité, l'étude de cas semblait la méthode de recherche la plus appropriée. Yin (1994)⁷ définit l'étude de cas comme une stratégie de recherche empirique qui consiste à étudier un phénomène actuel dans son contexte réel, en utilisant plusieurs sources d'informations.

Dans la présente recherche, l'étude multi-cas est privilégiée, car elle permet l'identification de certaines tendances comportementales. Huberman et Miles (1994)⁸

⁷ - Yin, Robert K. 1994, « Case study research: design and methods-Thousand oaks : sage publication, in M. E Brandao Bernades. 2008, « La construction sociale de la stratégie en contexte de PME : une analyse en profondeur de quatre cas de diversification, Thèse de Doctorat, HEC Montréal. Disponible sur le site internet : www.irec.net/upload/File/_mem_oires_et_theses/1301.pdf

⁸ -Miles, Matthew B. et Huberman, M. A. 1994, « Qualitative data analysis : an expanded sourcebook. London : Sage, in M. E Brandao Bernades. 2008, « La construction sociale de la stratégie en contexte de PME : une analyse en profondeur de quatre cas de diversification, Thèse de Doctorat, HEC Montréal. Disponible sur le site internet : www.irec.net/upload/File/_mem_oires_et_theses/1301.pdf

expliquent d'ailleurs cette idée. « L'objectif est d'accroître la généralisabilité en confirmant que les événements et processus observés dans tel milieu bien exploré ne sont pas purement idiosyncrasiques⁹. »

Le fait de travailler à partir de plusieurs cas permet d'établir de reconnaître les attitudes, comportements ou opinions partagées par les personnes rencontrées. Bref, on entame la compréhension d'une réalité partagée par un certain nombre d'entreprises du secteur agroalimentaire algérien.

3— Le type de recherche (qualitative ou quantitative)

Peu d'auteurs se sont intéressés à la stratégie de développement des entreprises agroalimentaires algériennes. Cette absence d'écrits sur le sujet rend impossible l'identification d'hypothèses à tester sur le terrain. Pour réaliser notre étude, nous avons opté pour un grand type de recherche, soit celle de type exploratoire. « La recherche exploratoire place les acteurs au centre du phénomène étudié ». Nous avons choisi de nous concentrer sur un sujet de recherche en adoptant le point de vue des acteurs impliqués (les dirigeants des EAA). En procédant par recherche de type exploratoire, nous avons tenté de décrire les orientations stratégiques de développement des EAA selon l'opinion de l'entrepreneur « l'acteur principal de toute décision dans l'entreprise », tout en demeurant attentives aux différentes dimensions du sujet étudié.

Suite à notre choix de la recherche exploratoire pour réaliser notre étude, la recherche qualitative fut rapidement adoptée. Poupart et al. (1998)¹⁰ insistent d'ailleurs sur l'intérêt de la voie qualitative lors de l'étude d'une problématique mal cernée : « La démarche qualitative est revendiquée, car elle permet l'exploration de l'intérieur des pratiques nouvelles en ce qui concerne des problématiques encore mal circonscrites ».

En plus, la nature du sujet d'étude rend fort difficile l'emploi d'une voie à caractère quantitatif. La stratégie, la décision, les facteurs du développement, l'orientation stratégique, les problèmes de croissance, les sources de compétitivité... toutes ces choses sont difficiles à traduire en termes mathématiques. Comme il semblait difficile pour nous d'en avoir des données chiffrées pour toutes les entreprises pour une période bien déterminée¹¹. L'analyse quantitative était minimisée seulement pour certains points où elle est indispensable « part de marché, le chiffre d'affaires, la valeur ajoutée, l'effectif, l'expérience du dirigeant, les parts de clients... ». Il devenait alors évident que nous devions procéder à une recherche basée sur des données qualitatives. La recherche qualitative nous permettait donc de mieux rendre compte de la perspective du dirigeant de l'entreprise et ainsi, de tenter de répondre à notre question de recherche.

4— Élaboration du questionnaire

La rédaction du questionnaire est considérée comme la phase la plus importante et en même temps la plus délicate dans la mise en œuvre d'une enquête par sondage. Le questionnaire renferme un certain nombre de questions élaborées.

Compte tenu de la grande quantité d'information à colliger au cours de l'enquête, les questions étaient standardisées afin que les répondants n'aient pas à se familiariser avec une formule et un langage différents à chaque thème nouveau. Cette standardisation

⁹ Tempérament

¹⁰ - Poupart et al. 1998, « La recherche qualitative : Diversité des champs et des pratiques au Québec, Gaëtan Morin Editeur, Montréal, in Idem. P50.

¹¹ Suite aux résultats du pré-test du questionnaire au près de quelques entreprises.

a comme avantage de permettre un plus haut taux de réponse en réduisant le temps de réponse requis, mais peut également présenter l'inconvénient de manquer parfois de précision.

La plupart des questions sont « fermées ». Les répondants doivent choisir une ou plusieurs réponses préalablement proposées.

Toutefois, deux questions sont « ouvertes » pour permettre aux répondants de s'exprimer d'une façon plus personnelle sur le cas particulier de leurs entreprises.

- Une première question au tout début du questionnaire, après la vérification de certaines informations sur l'identité des entreprises et du répondant, leur permettait de s'exprimer sur ceci : « *Pourquoi, vous n'appliquez pas une politique de segmentation du marché ?* ».
- À la fin, après avoir parcouru l'ensemble des thèmes, les répondants avaient également la possibilité de répondre à la question complémentaire suivante : « *Quels sont les trois plus grands défis ou opportunités pour l'expansion ou la consolidation de l'entreprise* ».

Le questionnaire comporte quatre-vingt-une questions regroupées en neuf points principaux :

1. Identification du responsable de l'entreprise ;
2. Identification de l'entreprise ;
3. La production ;
4. La dynamique concurrentielle ;
5. Stratégie de croissance ;
6. Innovation ;
7. Renseignements sur les employés ;
8. Financement et aides de l'État ;
9. Objectifs et contraintes.

Nous avons présenté les différentes questions de chaque partie du questionnaire dans un ordre qui nous paraissait le plus adéquat pour permettre au destinataire de remplir celui-ci sans difficulté.

5— Le choix de l'échantillon

Royer et Zarlowski (1999)¹², regroupent les méthodes de sélection de l'échantillon en quatre catégories :

1. Les méthodes dites probabilistes fondées sur l'inférence statistique ;
2. Les méthodes de sélection de l'échantillon par choix raisonné, dans lesquelles les éléments de l'échantillon sont sélectionnés suivant les critères préalablement fixés par le chercheur ;
3. Les méthodes de quotas qui peuvent aussi utiliser l'inférence statistique ;
4. Les échantillons de convenance qui sont sélectionnés en fonction des opportunités, sans que le chercheur ait au préalable défini des critères précis.

¹² Royer I, Zarlowsky P. 1999, « Echantillon », in Thiétart R.A. (ed), Méthodes de la recherche en management, Paris, Dunod.
In Annabelle Jaouen. 2008, « Le dirigeant de très petites entreprises : éléments typologiques », GSCM-Montpellier Business School, France, P6. Disponible sur : www.strategie-aims.com/..._tres_-_petite-entreprise_/download

Dans le cas d'espèce, l'échantillon est sélectionné en fonction des opportunités, c'est un échantillon de convenance.

Le développement de toute entreprise suppose le changement dans les finalités, les modes d'action et les comportements. À ce titre, il paraît évident que le changement nécessite la prise en compte du temps. L'étude de processus de développement cadre ainsi avec les données longitudinales. Pour être significative, elle doit s'étaler sur une période relativement longue. Nous avons voulu répondre à cette exigence, sans toutefois intégrer l'histoire de l'entreprise dans l'analyse mais ce n'était pas possible, ce n'est pas facile d'avoir des réponses sur une période allant plus de quatre ans pour toutes les entreprises (certaines entreprises n'ont été créées qu'à partir de l'an 2001). Dans notre cas, la période d'étude choisie allait de 2003 à 2006.

6- Collecte de données

Avant de procéder à la collecte finale des données, un prétest était effectué sur trois entreprises afin de choisir la méthode de collecte la plus efficace et aussi identifier s'il y a des questions à supprimer ou à ajouter. Une demande par internet était envoyée à plus de 40 entreprises sur tout le territoire national demandant aux dirigeants de répondre au questionnaire.

Compte tenu des contraintes rencontrées au cours du pré-test, le questionnaire était réduit, quelques précisions sur des énoncés étaient ajoutées.

Après avoir bien établi notre sujet d'intérêt et la lunette choisie pour l'étudier, la véritable étude auprès des entreprises débute. Il a fallu aller explorer "sur le terrain" notre problématique. En allant rencontrer des dirigeants d'entreprises agroalimentaires algériennes, nous avons comme double mission de confronter la réalité avec les recherches des différents auteurs s'intéressant à la stratégie de développement et de la confronter avec nos présupposés, traduits en propositions de recherche.

L'administration du questionnaire était réalisée sous forme d'un entretien en « face à face » avec le chef de l'entreprise ou son collaborateur direct ou bien avec un responsable désigné par le dirigeant de l'entreprise, afin d'avoir plus d'informations sur les questions d'ordre général qui ne figurent pas dans le questionnaire.

a- Confidentialité

Ce document dresse la synthèse des données communiquées par les entreprises participantes. Nous remercions à cette occasion l'ensemble des entreprises participantes pour leur accueil et le temps consacré à remplir le questionnaire et nous les garantissons la conservation de l'ensemble des questionnaires renvoyés par ces entreprises et la confidentialité de leurs informations. Aucun nom d'entreprise n'a été cité dans ce document.

b- Profil des répondants

Les résultats de l'enquête s'appuient sur un échantillon de 24 entreprises ayant répondu complètement ou partiellement au questionnaire.

La fonction des répondants se répartit comme suit :

Propriétaire seulement : 4,2%

Propriétaire dirigeant : 33,33%

Copropriétaire dirigeant : 8,3%

Dirigeant de structure d'un département : 12,51%

Dirigent salarié : 41,66%

Le panel des entreprises à la base de cette étude est jugé satisfaisant. Bien qu'un échantillon 2 fois plus important eût été apprécié, il est à noter la bonne convergence des résultats entre les entreprises participantes. Comme nous le verrons plus loin, l'état des lieux et les attentes des entreprises présentent beaucoup de similitudes ayant cependant des différences en fonction de la taille, l'âge, le statut juridique, le stade de développement et le chiffre d'affaires.

7— Les outils d'analyse

À ce stade, nous disposons d'un nombre important d'informations de différentes natures. Ces informations étaient cependant déjà classées dans la base de données créée sur le logiciel « SPSS »¹³ sous différentes catégories « Variables ». Nous devons trouver une méthode afin de faire ressortir les grandes tendances se dégageant de nos entrevues. Devant cette masse d'information, il fallait trouver un sens, une signification à tous ces comportements, afin de construire une certaine compréhension de la réalité.

Pour faire ressortir les tendances recherchées par notre enquête, une seule possibilité s'offrait à nous : la lecture et la relecture. Avant même de commencer l'analyse, nous étions déjà très familières avec notre matériel d'entrevue. Cette familiarisation et les efforts de relecture nous ont permis d'établir un sens des différentes informations recueillies.

En effet, plusieurs séries statistiques à une ou plusieurs variables ont été construites à partir du questionnaire, la totalité de ces séries est relative à des variables qualitatives.

Pour étudier les relations possibles existantes entre ces variables, plusieurs niveaux d'investigation ont été envisagés :

- Approche de séries univariées (une seule variable statistique étudiée) ;
- Approche de séries bivariées (deux séries étudiées) ;
- Approche de séries multivariées (études de plusieurs séries traitées de façon concomitante)

Dans cet objectif, quatre techniques d'analyse que nous estimons mieux adaptées à la finalité de la présente recherche ont été utilisées, à savoir : Statistiques descriptives (le tri simple et le tri croisé), l'analyse des composantes principales (ACP), Réponses multiples et discrétiser variables.

Afin d'affiner notre étude et la rendre plus fiable, nous avons réalisé des tests d'hypothèses (hypothèse unilatérale ou bilatérale) là où cela nous semblait intéressant. Les tests d'hypothèses servent à prendre des décisions. En effet, ils permettent d'analyser les données de l'enquête et de décider si l'hypothèse de recherche que nous avons formulé dans notre problématique est vraie ou fausse. Pour ce faire, on transforme l'hypothèse ou l'objectif de recherche en deux hypothèses statistiques :

¹³ SPSS, dont le sigle anglais signifie Statistical Package for the Social Sciences, est un programme informatique d'analyse de données statistiques. Est un logiciel de calcul statistique. Fondé en 1968, SPSS est basé à Chicago aux Etats-Unis. SPSS est un éditeur leader mondial de logiciels et de solutions d'analyse prédictive. La technologie d'analyse prédictive de SPSS augmente les processus décisionnels des organisations, en leur offrant un contrôle permanent sur les décisions prises chaque jour. La première version de SPSS a été mise en vente en 1968 et fait partie des programmes les plus largement utilisés pour l'analyse statistique en sciences sociales. Il est utilisé par des chercheurs en économie, en science de la santé, par des compagnies d'études, par le gouvernement, des chercheurs de l'éducation nationale, et bien d'autres. En plus de l'analyse statistique, la gestion des données (sélection de cas, reformatage de fichier, création de données dérivées) et la documentation des données (un dictionnaire de métadonnées est sauvegardé avec les données) sont deux autres caractéristiques du logiciel.

H0 : est l'hypothèse statistique nulle, qui stipule qu'il n'y a pas de différence entre les deux groupes de la recherche, donc $A = B$.

H1 : est l'hypothèse statistique alternative (correspond habituellement à l'hypothèse de la recherche), qui stipule qu'il y a une différence entre les deux mesures de la recherche (A est différent de B) ou qu'un groupe est plus grand ou plus petit qu'un autre ($A > B$ ou $A < B$).

Les tests d'hypothèses que nous avons choisis pour analyser nos données sont : Khi-deux et le test Binomial, nous offrent deux choix :

Accepter l'hypothèse nulle (si $p > 0,05$), ce qui signifie que l'hypothèse de la recherche est fautive.

Rejeter l'hypothèse nulle et donc accepter l'hypothèse alternative (si $p < 0,05$), ce qui signifie que l'hypothèse de recherche est vraie.

8— La démarche suivie pour conduire la recherche

Notre recherche opte pour une lecture stratégique du développement de l'entreprise en suivant la préconisation des approches stratégiques qui conseillent de partir de la connaissance des entreprises et des dirigeants ainsi que des différentes logiques intervenant dans la structuration de l'action, pour comprendre le développement de l'entreprise (Bréchet, 1996 ; Desreumaux et Bréchet, 1998)¹⁴. Dans cette approche stratégique, l'idée de développement selon Bréchet (1996)¹⁵ « comprend une évolution sensible des orientations de l'entreprise, la création et l'intégration d'un potentiel renouvelé ».

Pour conduire l'étude des stratégies de développement des entreprises agroalimentaires algériennes, nous avons essayé de répondre à deux questions essentielles : *De quelles entreprises s'agit-il ? Quelles sont les principales caractéristiques de leurs dirigeants ? Quelles sont leurs capacités humaines, technologiques et financières ?* Pour le secteur agroalimentaire, qui a jusque-là fait l'objet de peu de recherche, il semble important d'accumuler les données factuelles et de produire une lisibilité des différentes entreprises, des dirigeants, des ressources, des stratégies, des facteurs déterminants de la croissance, avant de poser la question du pourquoi. Par ailleurs, nous ne voulons pas investir dans ce travail sans envisager les retombées empiriques. Ainsi, notre souhait est de partir de la perception de cette réalité par les dirigeants et de fournir une réflexion véritablement orientée vers les pistes d'actions. Pour répondre à ces intentions, nous construisons la démarche suivante. Au préalable, nous essayons de comprendre et d'expliquer l'évolution des orientations des entreprises au travers des stratégies de développement existantes (spécialisation, pénétration des marchés, expansion par marchés, intégration verticale, diversification)¹⁶, seulement après avoir bien identifié les différentes caractéristiques des EAA, de leurs dirigeants et de leurs ressources de développement. Par la suite, nous mesurons la croissance des EAA par des indicateurs quantitatifs en recourant à des données relatives à cet objet de recherche. A la fin, nous essayons de comprendre la relation développement- compétitivité.

¹⁴ Desreumaux A, Bréchet J.-P. 1998, « Quelles Théories de la firme pour les sciences de gestion ? », in Economie et Société, série S. G, n°8-9.

¹⁵ Bréchet J.-P. 1996, « gestion stratégique. Le développement du projet d'entreprise », Paris : Edition Eska.

¹⁶ Prenant en considération que la conduite de ces stratégies par l'entreprise peut se faire par ses propres moyens, par le contrôle ou l'acquisition des moyens appartenant à d'autres organisations. On parle alors des modalités de croissance. Ces modalités sont comprises ici au sens de De Montmorillon (1997) qui combine les voies du développement (croissance matérielle, croissance financière et croissance immatérielle) et les formes de croissance (entreprise patrimoniale, entreprise groupe et entreprise réseau).

Plan de la thèse

Dans un contexte d'instabilité des systèmes concurrentiels et des impératifs de créations de valeur (recherche de nouveaux clients, réalisation d'économie d'échelle, acquisition de nouveaux savoir-faire, entrée dans de nouveaux marchés), les outils d'aide à la décision sont essentiels pour toute entreprise qui veut connaître et maîtriser les règles de jeu et savoir se positionner dans son environnement – être compétitive - . En particulier, il devient nécessaire pour l'entreprise de définir et préparer des trajectoires stratégiques cohérentes, tout en permettant des inflexions possibles au cours du temps pour faire face aux évolutions et variations des marchés.

L'objet de cette recherche et de s'interroger sur les stratégies de développement des entreprises agroalimentaires algériennes et d'en comprendre les ressorts.

Les réponses aux questions et aux hypothèses présentées dans l'introduction sont apportées au travers de deux parties constituées chacune d'un certain nombre de chapitres. La première partie est constituée de deux chapitres et la deuxième partie comporte quatre chapitres.

La première partie vise la clarification des concepts, nommée « **Partie théorique** ». Elle est composée de deux chapitres :

Le 1^{er} chapitre vise la compréhension de la notion stratégie¹⁷ et la présentation des voies de développement, des modalités de la croissance et les rythmes de croissance possibles pour les entreprises. Nous tenterons simplement de définir les stratégies de développement et de déterminer ces principales utilités pour les dirigeants des entreprises. Il pose aussi la question de compétitivité de l'entreprise et sa relation avec le développement face à la concurrence nationale et internationale.

Le deuxième chapitre vise à déterminer les différentes caractéristiques de l'industrie agroalimentaire en Algérie, principalement son évolution au cours du temps, les points forts et les points faibles des entreprises agroalimentaires privées et publiques, les principales mesures prises par le gouvernement pour enrichir et stimuler le développement de l'investissement dans ce secteur vital afin d'avoir l'image la plus claire possible de la situation réelle des entreprises agroalimentaires qui nous aidera amener à bien notre recherche.

La deuxième partie vise la réponse à la problématique de la recherche par l'analyse des données recueillies par une enquête sur 24 entreprises agroalimentaires, nommée « **Partie pratique** ». Elle est composée de quatre chapitres :

Dans ces chapitres nous présenterons l'analyse détaillée des résultats de la recherche, et chacun de ces chapitres permet de répondre à une sous-question et hypothèse de la recherche. Ainsi, dans **le troisième chapitre** nous tenterons de mettre en exergue les diversités et les ressemblances existantes entre les entreprises algériennes du secteur agroalimentaire enquêtées et leurs dirigeants. En déterminant les principales caractéristiques des entreprises visitées. Dans **le quatrième chapitre**, nous identifierons les ressources de développement des EAA, Humaines, Technologiques et Financières. Plus particulièrement, nous nous intéresserons à identifier les ressources qui conditionnent les choix stratégiques de développement des EAA et qui leur assurent une grande capacité de réponse aux défis de l'environnement. Dans **le cinquième chapitre**, nous tenterons de répondre à notre question principale de la recherche, en déterminant les stratégies de développement, les modalités et les formes de croissance des EAA et l'utilité accordée à la décision stratégique par les dirigeants des EAA. Nous évaluerons aussi l'importance

¹⁷ Notre but n'est pas d'exposer en détails les nombreux principes et construits théoriques relevant de la notion stratégie.

de certains facteurs pour le développement et la réussite des EAA. Nous déterminerons aussi, les priorités stratégiques de développement et les stratégies de croissance ainsi que les changements que les entreprises comptent effectuées à l'avenir pour assurer la croissance et la compétitivité. Finalement, dans le **dernier chapitre (sixième)**, nous poserons la question centrale de la compétitivité. Il s'agit de comprendre la compétitivité de l'EAA et sa relation avec le développement, d'analyser les stratégies concurrentielles des EAA afin d'en tirer les sources de compétitivité des EAA. Il s'agit aussi d'étudier et d'évaluer les compétences commerciales des EAA et leurs impacts sur l'atteinte des perspectives stratégiques. Il s'agit encore de comprendre la relation entreprise client. Il s'agit enfin de déterminer les obstacles qui entravent le développement et la compétitivité de ces entreprises.

Il faut signaler, que la réponse à la première hypothèse se fait tout au long de notre analyse, nous essayerons dans chaque chapitre de montrer si la taille de l'entreprise a un effet ou non sur les orientations stratégiques des EAA.

Finalement, dans la conclusion de cette thèse, nous présenterons un bilan des résultats de la recherche. Puis, nous discuterons de ses limites et nous exposerons nos recommandations aux entreprises et aux pouvoirs publics pour améliorer la situation et assurer le développement de l'EAA.

La première partie : “Partie théorique”les Différentes stratégies du développement de l’entreprise agroalimentaire

Introduction

Avant de plonger au cœur de notre recherche, il est essentiel d’effectuer une revue de la littérature existante sur le sujet de la présente étude, soient la stratégie de développement et le secteur agroalimentaire algérien. Dans cette première partie, nous recensons donc les écrits et les études qui nous permettent de mieux cerner et comprendre notre problématique.

Pour cela nous avons fait une étude bibliographique la plus complète possible des deux domaines à travers :

- Les ouvrages et les revues disponibles (à la bibliothèque universitaire de l’ENSA, de l’INC et de CCF) traitants des théories développées dans ces domaines.
- Les publications alliées aux sites Internet nous ont permis d’actualiser et de diversifier les théories disponibles dans les ouvrages classiques.

Toutes les données liées à notre recherche ont été synthétisées au fur et à mesure en fiches de lecture qui ont permis de mettre en exergue un certain nombre de faits et de méthodes. La recension des écrits présente un avantage, car elle permet d’approfondir la problématique à l’aide des apports des différents auteurs qui se sont intéressés au sujet. Nous nous retrouvons alors avec une définition plus claire du problème à étudier.

Nous avons identifié deux domaines théoriques qui nous permettent d’éclaircir notre question de recherche.

La revue de littérature se divise donc en deux chapitres :

Chapitre 1 : Les stratégies de développement.

Chapitre 2 : L’industrie agroalimentaire en Algérie.

Chapitre 1 Les stratégies de développement

Introduction

La problématique de développement de l’entreprise bénéficie aujourd’hui d’un intérêt croissant des chercheurs. Notre recherche privilégie une lecture stratégique. Un tel choix enrichit la réflexion théorique et conceptuelle dans le sens où il apporte un éclairage sur

la diversité de comportement de développement de l'entreprise. Cet enrichissement ne peut être compris que si l'on confronte les différentes ressources théoriques consacrées à la problématique de la croissance et de développement de l'entreprise. C'est l'objet de ce chapitre décomposé en deux sections. Ce chapitre produit dans **la première section** une meilleure explication du terme « stratégie » en montrant ses racines et son évolution au cours de six périodes, allant de 1950 jusqu'à l'an 2000, pour mettre au clair ce concept et montrer ses spécificités des autres concepts intimement liés dans la pratique, comme (la tactique, la planification, le management).

Ce chapitre propose aussi dans sa **deuxième section** une description des différents types de stratégies de développement de l'entreprise. Il s'agit de la définition des voies de développement et des modalités de croissance.

Cette démarche théorique aménage un cadre d'analyse pour l'identification des stratégies de développement des entreprises algériennes agroalimentaires.

Section 1- La stratégie -un concept vieux comme le monde

Dès la préhistorique, les hommes se sont regroupés pour chasser les grands animaux, des tribus se sont constituées, des règles ont été fixées. L'objectif était clair, isoler quelques animaux, les affoler et les inciter à se précipiter dans tel ravin, dans tel goulet où les chasseurs étaient à l'affût. N'est pas déjà de stratégie qu'il s'agissait ?¹⁸

On se rend compte que l'histoire de la stratégie remonte à plusieurs millénaires, les hommes ont dû s'organiser pour construire des pyramides et pour entreprendre des conquêtes et pour gagner des guerres. La stratégie d'entreprise est aussi ancienne que l'entreprise elle-même¹⁹.

1.1.1 Perspective historique

La stratégie d'entreprise est profondément ancrée dans un contexte économique et historique donné. Son évolution est fonction d'enjeux multiples, chaque époque produisant ses modes, ses outils, ses courants d'influence... Il est donc important de se placer dans une perspective historique pour présenter l'évolution des outils et méthodes du management ainsi que l'évolution de la pensée stratégique, et mettre en évidence les enrichissements successifs qu'ils ont connus au cours du temps.

Nous ne prétendons pas à présenter l'histoire de la stratégie dans le simple sens mais de montrer son évolution et mettre en évidence les enrichissements successifs qu'ils ont connus au cours du temps.

A- Les années cinquante (50)

Le concept de stratégie fait son apparition dans le domaine des affaires à partir du milieu des années 50 aux États-Unis. Pourtant, le concept lui-même, trouve ses racines dans le domaine des militaires. Il s'est agi de se préoccuper de la conduite de la guerre et des armées. Il signifie, comme le précise Clausewitz : « L'art d'employer les forces militaires pour

¹⁸ Michel Godet. 2001, « Manuel de prospective stratégique – une indisciplinée intellectuelle », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, P31.

¹⁹ Fievet, G. 1992, « De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise ». Inter éditions, Paris.

atteindre les résultats fixés par le politique»²⁰. La stratégie militaire signifie donc l’exécution des politiques arrêtées par l’emploi de toutes les ressources disponibles.

Des économistes comme Chambelain, Robinson, Coase puis des théoriciens des organisations tels H. Fayol ou Simon commencent à cerner l’activité stratégique. Mais, le terme et le champ d’analyse de la stratégie d’entreprise apparaissent véritablement au début des années soixante (60).

Il faut signaler, que dans les années 50, ont apparus les premiers « modèles stratégiques » de Harvard, qui visent à faire apparaître, d’une part les forces et les faiblesses de l’entreprise, d’autre part les menaces et les opportunités qui existent dans son environnement. La matrice classique des SWOT (Strengths – Weaknesses – Threats) est encore couramment utilisée et reste pertinente²¹.

B- Les années soixante (60)

Cette période marque la véritable émergence de la stratégie d’entreprise dans le monde académique. Plusieurs concepts fondamentaux ont été définis à cette époque.

Les deux premiers ouvrages en la matière sont : **Strategy and structure** d’Alfred Chandler en 1962 et **Corporate strategy** d’Igor Ansoff en 1965. **Pour Chandler**, « la stratégie consiste en la détermination des buts et des objectifs à long terme d’une entreprise, l’adoption des moyens d’action et d’allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs ». Pour qui l’adoption des structures internes de l’entreprise se fait « par essais et par erreurs », à la suite des changements de l’environnement (produits, marchés, technologies, etc.)²². **Pour Ansoff**, « la stratégie consiste à piloter les modifications de relations du système entreprise avec son environnement et de frontières de ce système avec ce qui n’est pas lui »²³.

La montée des incertitudes de l’environnement qui sont apparues à partir de la moitié des années 60, et le sentiment de dépendance à l’égard de l’extérieur ont favorisé l’essor d’une planification stratégique ayant pour objectif de comprendre le pourquoi de cette évolution et de chercher dans l’analyse de l’environnement des repères pour guider l’action²⁴.

En 1965, quatre professeurs américains de la Harvard Business School élaborent le fameux manuel de politique générale de l’entreprise connu comme « le modèle LCAG » du nom de ses auteurs (E.P. Learned, C.R. Chistenensen, K.R. Andrews, W.D. Guth), c’est un processus rationnel fondé sur une analyse de la concurrence pour aboutir à un choix stratégique. Durant cette même période, Un certain nombre des cabinets de consultants de la côte Est des États-Unis (Boston Consulting Group, Arthur D. Littele, Mc Kinsey) proposent aux entreprises d’analyser le positionnement de leurs produits en croisant deux critères : L’attractivité de marché (elle-même reliée au cycle de produit) et Le positionnement concurrentiel (lui-même évalué par la part de marché). Dans sa réflexion stratégique, la

²⁰ Ahmed Hamadouche 1997, « Méthodes et outils d’analyse stratégique », Ed. Chihab, Alger, P25.

²¹ Jean-Marie Chevalier. 2000, « L’économie industrielle des stratégies d’entreprise », 2^{ème} édition, édition Montchrestien, paris, P14.

²² Jean-Luc & Charron Sabine Sépari. 2001, « Organisation et gestion de l’entreprise », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, P327.

²³ Idem, P 327.

²⁴ Ahmed Hamadouche 1997, « Méthodes et outils d’analyse stratégique », Ed. Chihab, Alger, P30.

firme peut ainsi utiliser des matrices pour sélectionner les produits à garder et ceux qu'elle doit abandonner²⁵.

C- Les années Soixante-dix (70)

Dans un monde de plus en plus turbulent, une croissance de plus en plus vive, où les ventes changent brusquement, aux prévisions peu fiables. A partir de 1973 (la crise pétrolière), la planification stratégique n'a pas échappé à la vague des critiques qui la considère comme « un processus de formulation de stratégie juxtaposé au système de gestion de l'entreprise »²⁶.

Pour dépasser les limites et les lacunes de la planification stratégique révélées par sa pratique et accentuée par les nouveaux défis aux quels l'entreprise se trouve confrontée, Igor Ansoff(1973)²⁷, trouve que la notion même de planification devient inadaptée, car ce n'est pas l'objectif qui compte le plus -même s'il est indispensable-, c'est la capacité à réagir et s'adapter aux modifications de l'environnement qui est déterminante. Il propose d'inverser la séquence d'A.Chandler. Pour lui, l'évolution interne peut précéder le changement externe et le management stratégique consiste précisément à mettre sur pied des structures par anticipation et pas seulement par adaptation²⁸.

Le management stratégique, se présente comme un mode de gestion particulier qui vise à assurer en couplage étroit entre les conditions internes favorables à la mise en œuvre des stratégies externes. Ce ci traduit un enrichissement du concept stratégie, qui n'est alors plus limité à porter sur les relations avec l'environnement externe, mais peut également concerner les modes de relations en son sein²⁹.

D- Les années Quatre-vingt (80)

Sont marquées par les travaux de Michael Porter (1979 – 1985) c'est-à-dire la chaîne de valeur et surtout le modèle des cinq forces de la concurrence.

*) M. Porter perfectionne la conceptualisation de l'environnement de l'entreprise. Il présente son fameux schéma où, à partir de l'intensité de la rivalité concurrentielle au sein du secteur, la dynamique concurrentielle se définit par rapport : aux entrants potentiels, aux substituts, aux clients et aux fournisseurs ;

*) Sur la recherche des avantages comparatifs, M. Porter combine une approche ricardienne d'avantages pays (l'avantage de tel espace par rapport à tel autre, non seulement en terme de coût de main- d'œuvre mais aussi par la présence d'externalités positives) à une approche en terme d'avantages dont dispose une firme par rapport à une autre³⁰.

*) Les avantages comparatifs se construisent alors, soit sur la domination par les coûts, soit sur la domination par la différenciation des produits (créer des marchés captifs). Porter indique, que la stratégie de l'entreprise s'exerce dans un environnement instable et

²⁵ Chevalier, J.M. 2000, « L'économie industrielle des stratégies d'entreprises ». Edition Montchrestien, Paris.

²⁶ Michel Godet. 2001, « Manuel de prospective stratégique – une discipline intellectuelle », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, P34.

²⁷ Ahmed Hamadouche 1997, « Méthodes et outils d'analyse stratégique », Ed. Chihab, Alger, P34.

²⁸ Michel Godet. 2001, « Manuel de prospective stratégique – une discipline intellectuelle », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, P34.

²⁹ Idem, P34.

³⁰ Martinet, A.C, 1996. « L'évolution de la pensée stratégique », Cahier français n°275, Paris.

incertain. *) Pour survivre une entreprise doit constamment innover pour se différencier de ses concurrents et imposer les règles du jeu dans une industrie.

*) Enfin, M. Porter introduit une analyse fine de la chaîne de valeur qui permet de segmenter une analyse de la compétitivité aux différents maillons de la filière.

Les choix stratégiques correspondant durant cette période à des combinaisons des stratégies de spécialisation et des stratégies de différenciation.

E- Les années Quatre-vingt dix (90)

Sont marquées par la globalisation et par la recherche de flexibilité, « le terme globalisation est employé pour définir les mouvements stratégiques de cette période »³¹.

En 1993, M. Porter, a mis l’accent sur d’autres facteurs que les « cinq forces concurrentielles ». Il introduit le rôle de l’État et du commerce extérieur comme facteurs pouvant avoir une importante influence sur l’environnement de l’entreprise. D’après lui « le jeu économique moderne oblige les entreprises à dépasser le cadre national, elles mettent désormais en œuvre des stratégies globales, qui leur font répartir leur activités dans de nombreux pays ».

A partir de la moitié des années 90, les entreprises et pour face à la mondialisation des marchés et à la montée des exigences des actionnaires en terme de création de valeur, ont poursuivi le mouvement de recentrage sur leur cœur de métier générateur de valeur. Les stratégies de recentrage, de concentration et d’externalisation ont donné lieu à des fusions gigantesques par la taille des entreprises concernées et les montants des capitaux engagés³².

F- Les années deux mille (2000)

Sont caractérisées par l’émergence de la « Nouvelle Économie ». On peut définir cette nouvelle économie comme l’organisation nouvelle de la production et des échanges, au niveau mondial, qui est en train de se mettre en place au début du XXI siècle, fondée sur tout les acquis des nouvelles technologies de l’information et de la communication obtenus depuis le début des années Quatre-vingt³³.

Cette nouvelle économie ne remet pas en cause les principes fondamentaux de la science économique et de l’économie industrielle mais elle modifie très fondamentalement les conditions d’application de ces principes. Elle exige des révisions stratégiques majeures qui concernent à la fois l’organisation interne des entreprises, leurs relations avec les clients, les fournisseurs et les marchés, leur positionnement en termes d’espaces et de métiers. De nouveaux processus de définition des stratégies sont en train de naître³⁴.

1.1.2. Notion stratégie

Qu’est –ce qu’une stratégie ?

La définition du mot stratégie a fait l’objet d’une multitude de définitions qui ont évolué dans le temps ou selon les auteurs, qu’il est difficile d’en avoir une compréhension

³¹ Jean-Luc & Charron Sabine Sépari. 2001, « Organisation et gestion de l’entreprise », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, P335.

³² Martinet, A.C. 1996, « L’évolution de la pensée stratégique », Cahier français n°275, Paris.

³³ Idem

³⁴ Chevallier, J.M. 2000, « L’économie industrielle des stratégies d’entreprises ». Edition Montchrestieu, Paris, P17.

totallement partager par tous les auteurs, mais on peut dire que les différentes définitions se complètent et toutes gardent la même ligne centrale. Dans un sens large, on entend par mot stratégie « la volonté d'agir et de se développer dans telle ou telle direction. Ainsi, elle indique la volonté de changement et l'engagement dans l'action »³⁵.

« La stratégie de l'entreprise est l'art de sélectionner et d'optimiser des ressources et des moyens de toutes nature dont elle peut disposer, afin d'atteindre un ou plusieurs objectifs de progrès, cela en imposant à la concurrence l'emplacement, le moment et les conditions de la lutte concurrentielle »³⁶.

La stratégie dans une entreprise consiste en un ensemble intégré d'intentions, de décisions et d'actions (qui ne sont pas dues au hasard), destinées à atteindre des buts fixés en coordonnant et en canalisant, mobilisant les ressources de l'entreprise. Donc c'est un concept qui englobe l'idée de lutte (de compétition), de changements, d'actions et d'anticipations. Tout simplement c'est le mouvement qui conduit l'entreprise vers ses objectifs. C'est par la stratégie que l'entreprise définit ses priorités, oriente ses forces, alloue et réalloue ses ressources rares et fixe les buts à atteindre et les normes du succès.

La stratégie est considérée comme non-programme, c'est vrais quelle comporte comme le programme, des séquences d'opérations coordonnées ; mais à la différence du programme, elle se fonde non seulement sur des décisions initiales de déclenchement mais aussi sur des décisions successives prises en fonction de l'évolution de la situation³⁷.

1.1.3- Pourquoi une stratégie

1) Pour réagir aux évolutions de l'environnement

Une entreprise ne peut pas être perçue isolément de son environnement, entre elle et cet environnement il y a une influence réciproque dont il faut tenir compte, les changements qui interviennent dans l'environnement affectent sûrement l'entreprise.

L'entreprise doit réfléchir à l'orientation de ses actions, de ses activités, de ses objectifs et des moyens en fonction des forces et des contraintes de l'environnement économique, technologique politique et social. Confrontée à un contexte turbulent et incertain, elle doit réagir en adaptant ses décisions³⁸.

2) Pour rechercher une compétitivité coût et hors coût de manière intrinsèque

La stratégie : un processus créateur de compétitivité

Dans une approche classique en termes de prix, la compétitivité « c'est la capacité de vendre durablement et avec profit ce que l'entreprise produit »³⁹.

Les choix stratégiques doivent permettre à l'entreprise de gérer au mieux ses ressources et ses compétences pour proposer des biens et des services au moindre coût donc à des prix attractifs pour dégager du profit⁴⁰ et de bonne qualité. C'est-à-dire mener victorieusement la conquête concurrentielle de ses marchés.

³⁵ -Chevallier, J.M. 2000, « L'économie industrielle des stratégies d'entreprises ». Edition Montchrestieu, Paris, P17.

³⁶ - G. Lavalette & M. Niculescu. 2000, « Les stratégies de croissance ». Edition d'organisation, Paris, P22.

³⁷ -Chevallier, J.M. 2000, « L'économie industrielle des stratégies d'entreprises ». Edition Montchrestieu, Paris.

³⁸ -Jean-Luc & Charron Sabine Sépari. 2001, « Organisation et gestion de l'entreprise », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, P330.

³⁹ -Martinet, A.C. 1996, « L'évolution de la pensée stratégique », Cahier français n°275, Paris.

⁴⁰ Jean-Luc & Charron Sabine Sépari. 2001, « Organisation et gestion de l'entreprise », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, P330.

3) Pour rechercher à se différencier des autres partenaires

L’entreprise performante ne se contente pas seulement de produire et de distribuer des biens et des services ; elle les renouvelle constamment, elle les fait évoluer, elle crée du neuf. L’initiative et la capacité créatrice constituent le pivot de l’action d’entreprendre. Selon Schumpeter : « la concurrence qui compte réellement et celle des biens nouveaux, des techniques nouvelles, des nouveaux types d’organisation »⁴¹.

La stratégie doit permettre à l’entreprise de positionner et être la préférée par ses clients sur ses différents marchés par rapport à ses concurrents, mais ce qui importe le plus c’est de maintenir ce positionnement.

4) Pour se développer

L’entreprise par la formation de sa stratégie, elle cherche à assurer sa pérennité et aussi son développement, sa croissance dans de multiples directions, en produits, en marchés, à l’étranger.

« La stratégie doit permettre d’assurer l’avenir de l’entreprise »⁴².

1.1.4- L’analyse stratégique

Pour limiter la complexité et l’incertitude et faire des choix stratégiques qui aident à la prise des décisions stratégiques, les gestionnaires élaborent des diagnostics pour mieux connaître les marchés et leurs potentiels.

Dans un premier temps, l’analyse stratégique s’est d’abord limitée à la connaissance de l’environnement de l’entreprise, la variable « concurrence » est la plus déterminante lors du montage de la stratégie de l’entreprise. L’entreprise recherche les ressources nécessaires pour mettre en œuvre son positionnement concurrentiel qu’après avoir établi sa stratégie : Il y a donc séparation entre le marché et les ressources de l’entreprise.

Au fur et à mesure de l’évolution du contexte économique et en parallèle avec les turbulences de l’environnement, l’analyse des ressources a été intégrée dans le diagnostic stratégique comme point d’ancrage d’éventuelles stratégies ; il y a donc une imbrication forte entre le marché et l’organisation, entre le diagnostic de l’environnement externe et celui des ressources internes de l’entreprise.

Le diagnostic interne et externe correspond à une synthèse des informations pertinentes pour une entreprise, à un moment donné. C’est la confrontation de quelques grandes questions posées à toute entreprise :

1. Quels sont les objectifs à poursuivre ?
2. Quelles sont les forces et les faiblesses de l’entreprise ?
3. Quelles sont les opportunités et les contraintes de l’environnement ?

Aujourd’hui, il est possible de délimiter quatre types de diagnostic dans l’analyse stratégique⁴³:

1- L’analyse de toutes les formes du **système industriel**, c’est-à-dire la connaissance des partenaires directs et indirects, présents et futurs ; Il s’agit encore de tous les facteurs

⁴¹ -Jean-Luc & Charron Sabine Sépari. 2001, « Organisation et gestion de l’entreprise », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, P330.

⁴² -Idem, P330.

⁴³ -Idem, P342.

politiques tels que : les politiques monétaires notamment celles qui concernent la valeur de la monnaie et le taux de change et les politiques fiscales et leurs impacts, ainsi que la tarification douanière qui est un paramètre important.

2- L'analyse de **la concurrence proche de l'entreprise** (l'environnement micro-économique) c'est-à-dire les partenaires directs, fournisseurs bancaires, distributeurs, les clients ;

3- L'analyse de **l'environnement technologique** et des capacités de l'entreprise à maîtriser les techniques actuelles et nouvelles ;

4- L'analyse de **l'organisation de l'entreprise**, des forces et des faiblesses de toutes les fonctions, des compétences et des atouts de la structure.

Les trois premières dimensions déjà citées (système industriel, concurrence proche de l'entreprise et environnement technologique) font le diagnostic externe, et la quatrième dimension c'est le diagnostic interne de l'entreprise.

Ce sont les combinaisons des informations sur ces quatre dimensions, et l'association des forces et des opportunités sur ces quatre domaines qui doivent permettre aux entreprises de bien orienter leurs actions, de se positionner favorablement par rapport aux autres partenaires.

L'entreprise doit déceler ce qui constitue des menaces à conjurer et identifier également ce qui ouvre des opportunités à exploiter.

1.1.5- L'élaboration de la stratégie

La démarche d'élaboration de la stratégie est un va-et-vient continu entre le souhaitable (tirer partie de la dynamique de l'environnement) et le possible (faire ce que permet le potentiel des ressources disponibles).

Au terme de ce double diagnostic stratégique de l'environnement et du potentiel de l'entreprise, il devient possible d'élaborer des choix stratégiques puis de les intégrer dans des plans d'action à moyen terme cohérent. Dans ces plans la stratégie se subdivise en sous-stratégies correspondant aux diverses fonctions de l'entreprise et aux divers domaines de l'environnement⁴⁴.

1.1.6- Les choix stratégiques

A partir de la détermination des compétences distinctives d'une entreprise, de ses forces et de ses faiblesses, des attraits et des contraintes de l'environnement économique, technologique, socio-politique, fiscal et international, les managers de l'entreprise peuvent effectuer des choix stratégiques, c'est-à-dire prendre des décisions stratégiques dont on précisera la nature et les caractéristiques.

1.1.7- La nature des décisions stratégiques

A- La décision

« La décision est un choix qui porte, soit sur la détermination des objectifs, soit sur la détermination d'une position par rapport à un problème posé à l'entreprise, soit sur la mise

⁴⁴ M. Darblat & L. Lazard & M. Scaramzza, 1988. « Notions fondamentales de gestion d'entreprise, organisations, fonctions et stratégies », Ed. Foucher. Paris, P332.

en œuvre des ressources de l’entreprise »⁴⁵. La décision passe nécessairement par un processus préalable de simulation. Une décision nécessite deux étapes : une phase de conception et une phase de planification.

Le système de décision de toute entreprise est étroitement lié à son système d’information, donc on ne fait que traiter des informations fournies par le système d’information. (Humbert Lesca) insiste sur l’importance de l’information pour générer plus de lucidité « décider de l’information pour informer de décision ». En outre, l’information joue un rôle important pour assurer la performance économique des entreprises. Elle est utile pour diminuer l’incertitude dans la prise de la décision, elle est aussi un facteur de production et un outil de création des synergies dans l’organisation⁴⁶. Elle a deux sources :

1. Sources formalisées : les études, les brevets, les ouvrages, les catalogues techniques...

2. Sources informelles : ce sont les sources qui ne deviennent utiles qu’après un traitement approprié.

B- Approche selon l’échéance des décisions

a- Décisions à court terme

Caractéristiques principales des décisions à court terme (de 1 mois à 1 an).

b- Décision à long terme

Caractéristiques principales des décisions à long terme (de 1 an à 5 ans).

C- Typologie des décisions⁴⁷

C.1- Les domaines stratégiques

Les choix stratégiques concernent les domaines dans lesquels l’entreprise doit s’engager en vue d’acquérir des avantages concurrentiels et une compétence distinctive qui la rendent différente des autres firmes ; recensement des choix possibles en matière des secteurs, de produits, de marchés, de clientèles et de technologies.

C.2- Les types de stratégie

Selon P.TARATONI et P.JARNIOU, la stratégie peut être décomposée en deux⁴⁸ :

a Les stratégies externes : définissent les modes relationnels avec l’environnement choisi par les acteurs de l’organisation, qui n’est autre que l’ensemble des relations pertinentes d’une organisation avec l’extérieur, pertinentes par rapport aux objectifs poursuivis.

b Les stratégies internes : s’appliquent aux modes de relations à l’intérieur de l’organisation. Elles déterminent les principes qui régiront les pratiques organisationnelles (les structures, les fonctionnements, les attitudes).

c- L’allocation des ressources

⁴⁵ Disponible sur le site internet : <http://www.ladecision.com.2008>

⁴⁶ Disponible sur le site internet : <http://www.performancezoom.com.2005>

⁴⁷ Disponible sur le site internet : <http://www.ladecision.com.2008>

⁴⁸ Charron, J.L., Separi, S. 2001, « Organisation et gestion de l’entreprise (DECF) ». Edition Dunod, Paris.

Les décisions stratégiques portent sur la nature et l'importance des ressources financières, humaines et matérielles à consacrer aux modalités de développement finalement retenues ; c'est un problème d'affectation des ressources qui s'effectue dans le cadre de plans et de budgets.

La prise de décision stratégique est généralement un acte coûteux. Elle nécessite en amont des études et analyses, des confrontations et le plus souvent difficile à évaluer en termes de coûts et des conséquences pour l'organisation (perte de part de marché, détérioration de l'image de l'entreprise, procès...) ⁴⁹

Les décisions stratégiques ont des caractéristiques communes qui les opposent aux décisions opérationnelles, courantes (achat de fournitures, entretien, maintenance, gestion des activités...). Nous présentons ci-après les principales caractéristiques :

1. Elles portent sur le long terme. C'est-à-dire qu'elles auront des effets différés par rapport à la décision immédiate.). Elles déterminent en effet de façon irréversible la nature de l'entreprise (tel est le cas par exemple des choix des techniques, d'investissements ou de financements) et ses relations avec l'environnement ;

2. Ils ont généralement un impact sur l'ensemble de l'organisation, en établissant un lien étroit entre la stratégie, le finance et le management des activités, qui peut créer des changements structurels au niveau de ses différentes composantes ;

3. Les décisions stratégiques répondent en général à des situations complexes et incertaines, où la prise de risque est élevée ;

4. Enfin, elles sont plus qualitatives que quantitatives, faute de données se rapporte au passé, ce qui accroît encore la difficulté de calcul économique.

1.1.8- La compétitivité

Par une bonne décision, l'entreprise veut assurer sa croissance et augmenter son efficacité et son efficacité en particulier dans un contexte fortement concurrentiel et accaparer de manière rentable et durable une part de marché importante, avoir un avantage compétitif. C'est-à-dire en un seul mot « assurer sa compétitivité».

En général on entend par compétitivité :

« La capacité d'une entreprise, d'une industrie ou d'un pays à accroître ses parts de marchés aussi bien sur le plan national que sur le plan étranger » ⁵⁰. « **La compétitivité** est la capacité de l'entreprise à affronter, grâce à son potentiel, la concurrence sans subir de handicap » ⁵¹.

Nous avons deux formes de compétitivité :

a Compétitivité-Prix

Capacité d'une entreprise à affronter le niveau de prix de la concurrence,

Elle dépend

- Des coûts de production
- Du niveau des marges

⁴⁹ -Jean-Luc & Charron Sabine Sépari.2001, « Organisation et gestion de l'entreprise », 2^{ème} édition, Dunod, Paris, p335.

⁵⁰ - M.Darblat & L.Lzard & M. Scaramzza, 1988. « Notions fondamentales de gestion d'entreprise, organisations, fonctions et stratégies », Ed. Foucher. Paris, P337.

⁵¹ -Idem, P337.

· Du taux de change

b Compétitivité hors prix

Capacité d’une entreprise à affronter, la concurrence, par d’autres moyens que par le prix.

Elle dépend de : la qualité, services associés, l’innovation, l’image du produit et la spécialisation géographique.

1.1.9- Les deux modes de gestion de l’entreprise

La compétitivité durable de l’entreprise, que l’on peut apprécier par sa capacité de dégager des résultats positifs sur longue période, nécessite que soient assurées les tâches et l’intégration de deux modes fondamentaux de gestion : le mode stratégique et le mode opérationnel⁵². Ces deux modes de gestion mettent en jeu des outils, des pratiques et des comportements largement différents.

A- La gestion stratégique

La gestion stratégique fait appel à des outils particuliers (prospectives, analyse concurrentielle, segmentation, système d’information stratégique, diverses grilles de lecture et d’analyse...), elle nécessite d’embrasser les préoccupations du système de gestion dans son ensemble, de mobiliser les acteurs autour des enjeux du développement⁵³.

B- La gestion courante ou opérationnelle

Elle relève d’une logique d’optimisation, d’amélioration de fonctionnement à l’intérieur de l’entreprise. L’objectif consiste en l’exploitation efficiente des capacités, ce qui suppose une gestion quotidienne des activités tendues vers la réalisation de ses résultats : vente, fabrication, distribution, etc. Cette exploitation des capacités s’apprécie au travers d’indicateurs généralement quantitatifs⁵⁴.

1.1.10- Le développement de l’entreprise

La réussite de la stratégie d’une entreprise se traduit par son développement. En effet le développement à long terme de l’entreprise est de deux natures : quantitatif (dimensions changent) et qualitatif (structures changent).

A- Le développement quantitatif⁵⁵

Facilement mesurable par de nombreux indicateurs de dimension permettant d’appréhender la taille de l’entreprise (son chiffre d’affaires, sa valeur ajoutée, ses effectifs, sa production, ses capitaux propres, son bilan...). C’est une croissance de l’entreprise à moyen terme

⁵² -Charron, J.L., Sépari, S. 2001, « Organisation et gestion de l’entreprise (DECF) », Edition Dunod, Paris, P.99

⁵³ - MARTINET, A.C, 1996. « L’évolution de la pensée stratégique ». Cahier français n°275, Paris.

⁵⁴ - Idem, p. 100

⁵⁵ -M. Darbelet, L Lzard, M Scaramzza. 1988. « Notion fondamentales de gestion d’entreprise, organisation, fonctions et stratégies », Ed Foucher. Paris, P374.

B- Le développement qualitatif⁵⁶

Il est plus difficile d'apprécier les changements dans les caractéristiques de l'entreprise en raison de leur nature qualitative.

C'est un changement des caractéristiques de l'entreprise (financières, commerciales, techniques, logistiques et humaines).

1.1.11- Les objectifs du développement

Assurer le développement, est

1 . **Une condition de survie** de l'entreprise, Obtention de la masse critique (taille suffisante pour que l'entreprise soit présente dans le secteur d'activité (seuils financiers, techniques, commerciaux, humains). Seule une taille plus grande permet de ne pas subir des handicaps concurrentiels incontournables (seuil d'efficacité de l'action publicitaire, de la recherche-développement ; capitaux minimum requis pour un changement technologique)⁵⁷.

2. **Améliorer l'efficacité de la production** : l'augmentation de la taille permet à l'entreprise de tirer parti de l'effet d'expérience, par la réalisation d'économie d'échelle.

3. Dans d'autres situation, c'est **un moyen de réalisation des finalités** de l'entreprise, qu'il s'agisse des finalités personnelles des dirigeants (le prestige, la notoriété, le pouvoir, le statut social), ou des finalités générales propres à toute entreprise en économie de marché (la profitabilité et la rentabilité).

1.1.12- Les facteurs de développement

Les hommes, le financement et le progrès technique, qui se traduit par des innovations et des gains de productivité, constituent à la fois des facteurs de croissance et des facteurs de blocage de développement. Le manque de ces facteurs peut limiter l'expansion de l'entreprise ou entraîner un blocage et un goulet d'étranglement de croissance⁵⁸.

A-Les ressources humaines

Par leur dynamisme, leur cohésion et leur qualification, liée à la formation et à l'expérience, sont le principal vecteur de développement de l'entreprise car elles sont à la base du savoir-faire (Know-how) de l'entreprise⁵⁹.

Ces mêmes ressources constituent souvent le principal obstacle au développement. Les ressources humaines peuvent être insuffisantes par leur qualification (formation inadaptée aux évolutions techniques, économiques ou sociales) et surtout par leur mentalité (absence d'esprit d'entreprise, rejet du changement, refus du risque et de l'initiative). En plus, on a les capacités de gestion des dirigeants qui peuvent réduire l'efficacité de l'entreprise lorsque le système de gestion (résulte des compétences de l'équipe dirigeante) destiné à assurer la coordination et le dynamisme est inadapté à la taille et à la complexité de l'entreprise. Des dysfonctionnements apparaissent, tels que des lenteurs, des retards,

⁵⁶ -Idem, P374.

⁵⁷ - M. Darbelet, L Lzard, M Scaramzza. 1988. « Notion fondamentales de gestion d'entreprise, organisation, fonctions et stratégies », Ed Foucher. Paris, P375.

⁵⁸ -Idem, P377.

⁵⁹ - Idem, P377.

des délais et des inadaptations. Lorsque la structure ne suit pas la stratégie, elle engendre un arrêt du développement de l’entreprise⁶⁰.

B- Les ressources financières

Les ressources financières constituent le second grand vecteur de développement. L’entreprise, pour se développer, doit augmenter ses fonds propres, soit de façon épisodique à l’occasion des augmentations de capital, soit de manière plus continue par l’autofinancement qui génère une dynamique de son développement⁶¹.

1.1.13- Les options du développement : le vecteur de croissance de H.I.ANSOFF. 1989⁶²

L’entreprise se développe suivant une certaine logique interprétable au regard des grandes orientations retenues en ce qui concerne les choix d’offre et de demande, et notamment de produits et de marchés dans les interprétations traditionnelles.

Proposé dès le début des années 60, la figure ci-dessous fournit une interprétation des stratégies possibles de développement.

Produits Marchés	Actuels	Nouveaux
Actuels	Pénétration du marché	Développement de produit
Nouveaux	Extension du marché	Diversification

Figure n°1: Les options du développement : le vecteur de croissance de H.I.ANSOFF. 1989

Source : H.I.ANSOFF, « stratégie de développement », les éditions d’organisation, 1989, p.116

- Les trois premières alternatives affirment, selon H.I.ANSOFF, un lien commun clairement identifié entre les perspectives de développement et le portefeuille actuel : soit les compétences commerciales, soit les compétences technologiques, soit les deux.
 - La pénétration du marché indique une orientation de développement par une augmentation de la part de marché pour les couples produits-marchés actuels.
 - L’extension du marché montre que l’entreprise cherche à introduire ses produits actuels sur de nouveaux marchés.
 - Le développement des produits vise à créer de nouveaux produits pour remplacer ceux en cours. L’entreprise cherche alors à accroître ses ventes en lançant de nouveaux produits sur ses marchés actuels.
- Le cas de la diversification implique que le lien entre les nouvelles activités et les anciennes soit moins apparent et moins solides. Les produits et les marchés sont nouveaux pour l’entreprise.

⁶⁰ Idem, P379.

⁶¹ Idem, P378.

⁶² -Charron, J.L., Sépari, S. 2001, « Organisation et gestion de l’entreprise (DECF) », Edition Dunod, Paris, P130

L'entreprise est considérée comme un système qu'il s'agit de réguler, maintenir et confronter et, simultanément, de faire évoluer et parfois de transformer.

Généralement, tout projet productif à deux logiques de développement :

1. La logique de confortement : repose sur la rationalisation de l'existant et l'amélioration des fonctionnements actuels⁶³.

2. La logique de changement : implique de modifier, voir de bouleverser les pratiques actuelles : projets innovants qui requerront l'accès à de nouveaux marchés, de constituer un system d'offre différent, donc de maîtriser des ressources et des compétences nouvelles⁶⁴.

Section 2- Les différents types de stratégies

Au cours de son développement, l'entreprise est confrontée à une alternative stratégique majeure. Différentes options s'offrent à l'entreprise :

1.2.1- La croissance interne :(également appelée organique)

« C'est un processus endogène, par lequel une unité économique se développe en créant par l'augmentation et le changement des caractéristiques de l'entreprise des capacités nouvelles de production et de vente (ouverture d'une succursale de vente, développement de nouvelles technologies, construction d'un hangar supplémentaire, achat de moyens de production (locaux, nouvelle machine...)), grâce aux ressources propres de l'entreprise, sans qu'elle s'associe ou qu'elle se regroupe avec d'autres entreprises »⁶⁵.

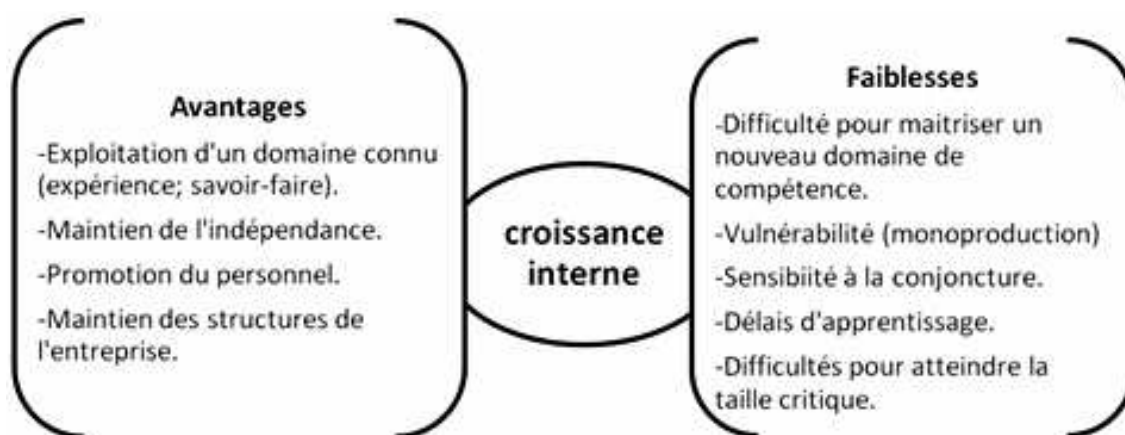


Figure n°2 : Représentation des avantages et des inconvénients de la croissance externe

Source : M. Darbelet, L Lzard, M Scaramzza, "Notion fondamentales de gestion d'entreprise, organisation, fonctions et stratégies », Ed Foucher. Paris, 1988. P, 387.>

1.2.2- La croissance externe

⁶³ -Idem, P98.

⁶⁴ - Idem, P98.

⁶⁵ - M. Darbelet, L Lzard, M Scaramzza. 1988, "Notion fondamentales de gestion d'entreprise, organisation, fonctions et stratégies », Ed Foucher. Paris, P380.

« La croissance externe correspond à l’augmentation de la taille et à la modification des caractéristiques ou changement des activités d’une entreprise obtenues par le regroupement ou association avec d’autres entreprises ou création d’un réseau d’entreprises affiliées »⁶⁶. Elle se diffère de la croissance interne par sa discontinuité. Elle est complexe et longue à préparer puis à réaliser.

A- Les modalités de la croissance externe

Il existe trois modalités principales de croissance externe :

a- Les modalités juridiques

Juridiquement, la croissance s’analyse comme un achat de droits de propriété.

1. La fusion : elle se définit comme l’opération par laquelle deux ou plusieurs entreprises décident de réunir leurs patrimoines pour donner naissance à une seule entreprise⁶⁷. Dans la pratique, la notion de fusion recouvre deux types de situation :

- **La fusion égalitaire** se réalise entre deux entreprises de taille comparable. Elles se rencontrent assez rarement, car l’égalité n’est pas fréquente ;
- **La fusion-absorption** : est à l’inverse adaptée aux cas où les deux partenaires ne sont pas de taille équivalente. Une des deux entreprises subsiste et reçoit à titre d’apport l’ensemble de l’actif de l’autre société qui se trouve dissoute⁶⁸.
- **La fusion –scission** : elle aboutit à la disparition d’une entreprise qui fait l’apport de l’ensemble de son actif à deux ou plusieurs entreprises existantes.⁶⁹
- **L’apport partiel d’actifs** : c’est l’opération par laquelle, une entreprise apporte sans qu’il y ait dissolution de l’entreprise apporteuse une partie seulement de ses actifs à une autre entreprise qui lui remet en contrepartie des parts ou actions nouvellement créées u titre d’une augmentation du capital⁷⁰.

2. Prise de participation : acquisition d’une partie du capital d’une entreprise (qui devient une filiale si plus de 50% des actifs sont acquis) soit pour en tirer des revenus, soit pour participer à sa gestion et tenter de la contrôler⁷¹.

72

b- Les modalités financières

- La négociation bi ou multilatérale.
- **Le ramassage boursier** : l’entreprise se porte acquéreur quotidiennement d’un paquet de titres d’une société et peut ainsi se constituer progressivement une minorité de contrôle.
 - **OPA** : Offre Publique d’achat : elle autorise une entreprise A à s’adresser publiquement aux actionnaires d’une entreprise B pour leur proposer le rachat d’une quantité déterminée de titres à un cours garanti (et supérieur à la cotation du jour de l’offre) durant une période de 1 à 3 mois, sous la condition que le nombre d’action soit atteint à la date de clôture.

⁶⁶ -Idem, P380.

⁶⁷ -http://www.fr.wikipedia.org/wiki/start%c3%A9gie_d%27entreprise

⁷¹ - http://fr.wikipedia.org/wiki/start%c3%A9gie_d%27entreprise.

⁷² - Idem.

- **OPE** : Offre Publique d'Échange : une société A propose l'échange des actions de la société B contre ses propres titres.
- **OPV** : Offre Publique de Vente : achat de titres lorsqu'ils sont mis publiquement en vente la première fois.

a- Les fusions-acquisitions ; sont un moyen de mettre en œuvre un business strategy ou une Corporate strategy⁷³.

- Le business strategy

« Il s'agit d'acquisitions qui permettent d'améliorer la position concurrentielle de l'entreprise sur ses différents métiers par une efficacité interne accrue de l'entreprise ou par un renforcement de son pouvoir de marché ».

- La corporate strategy

« Les acquisitions peuvent être un moyen d'équilibrer les flux financiers de l'acquéreur ou le seul moyen pour ce dernier, si son activité principale est en déclin, de se redéployer vers de nouvelles activités ».

Pour sélectionner les secteurs dans lesquels l'acquéreur serait susceptible de se diversifier, deux types de critères sont à prendre en compte⁷⁴ :

- **L'attrait du secteur** il s'agit d'examiner les pressions concurrentielles qui s'exercent sur ce secteur afin d'en inférer la rentabilité à moyen terme.
- **L'existence de complémentarités** entre le secteur de la cible et celui de l'acquéreur.

B- Typologies des fusions-acquisitions

« Les fusions-acquisitions sont des stratégies qui visent à améliorer la position concurrentielle de l'entreprise en exploitant des synergies »⁷⁵. On distingue quatre types de fusions-acquisitions selon les objectifs et le degré de familiarité entre le métier de l'acquéreur et celui de l'acquis :

1. Les fusions- acquisitions horizontales

« L'acquisition horizontale correspond à un rapprochement d'entreprises concurrentes ou potentiellement concurrentes »⁷⁶.

2. Les fusions-acquisitions verticales

« Elles consistent à racheter une entreprise au sein de la filière »⁷⁷.

3. Les fusions-acquisitions concentriques ou de diversification liée

« Elles consistent à rapprocher des entreprises n'appartenant pas au même secteur d'activité mais entre lesquelles peuvent être exploités des liens technologiques ou

⁷³ -Stratégor. 1997, « Politique général de l'entreprise, stratégie, structure, décision, identité ». Edition Dunod, Paris, P204.

⁷⁴ -Stratégor. 1997, « Politique général de l'entreprise, stratégie, structure, décision, identité ». Edition Dunod, Paris,, P205.

⁷⁵ -Idem, P 186.

⁷⁶ -Idem, P187.

⁷⁷ - Leroy. Frédéric. 2001, « Les stratégies de l'entreprise ». Edition Dunod, Paris, P110.

commerciaux, ce qui renforce la position concurrentielle de l’entreprise sur son métier de base »⁷⁸.

4. Les fusions-acquisitions conglomerales

« Elles consistent à acquérir des entreprises exerçant des métiers totalement différents. Elles s’appuient aussi sur les différentes phases de cycle de vie des activités »⁷⁹.

1.2.3 - La spécialisation

« C’est une stratégie qui consiste à se concentrer sur une activité unique et mise en sommeil leur potentiel de diversification »⁸⁰. L’entreprise focalise ainsi toutes ses ressources et ses compétences sur une seule activité, afin d’y atteindre le meilleur niveau de compétences possible et d’en faire une position concurrentielle décisive.

« La spécialisation ne doit pas être confondue ni avec la monoproduction, ni avec la clientèle unique »⁸¹.

Les différents types de stratégie de spécialisation⁸²

a Spécialisation extensive

« Consiste, à la concentration de tout les efforts de la production d’une entreprise, sur un métier neuf très attractif ».

b- Spécialisation passive

En phase de maturité ou de déclin, les positions sont plus figées. L’entreprise dans ce cas, choisi de maintenir sa spécialisation qu’elle a développée dans la phase précédente.

c- Spécialisation restrictive

L’entreprise qui ne dispose pas d’une bonne expérience et des moyens suffisants pour défendre sa position concurrentielle dans un domaine d’activité doit identifier au sein de ce domaine d’activité une niche très spécifique, adaptée à ses compétences et à ces moyens financiers. En ressegmentant son champ d’action, elle pourra ainsi, atteindre un niveau de spécialisation lui assurant une certaine compétitivité.

1.2.4 - La diversification (ou retranchement) marketing

Dans le cas où l’expansion sur un marché pertinent devient de plus en plus aléatoire et coûteuse, l’entreprise peut se tourner vers la diversification marketing. « La diversification marketing, à ne pas la confondre avec la diversification stratégique, est une stratégie de spécialisation, dès lors, qu’elle ne nécessite pas la mise en œuvre de compétences nouvelles pour l’entreprise »⁸³.

⁷⁸ -Idem, P111.

⁷⁹ -Idem, P111.

⁸⁰ - Leroy, Frédéric. 2001, « Les stratégies de l’entreprise ». Edition Dunod, Paris, P80.

⁸¹ - M. Darbelet, L Lzard, M Scaramzza. 1988, « Notion fondamentales de gestion d’entreprise, organisation, fonctions et stratégies », Ed Foucher. Paris, P392.

⁸² - Charron, J.L., Sépari, S. 2001, « Organisation et gestion de l’entreprise (DECF) ». Edition Dunod, Paris.

⁸³ -M. Darbelet, L Lzard, M Scaramzza. 1988, “Notion fondamentales de gestion d’entreprise, organisation, fonctions et stratégies », Ed Foucher. Paris, P393.

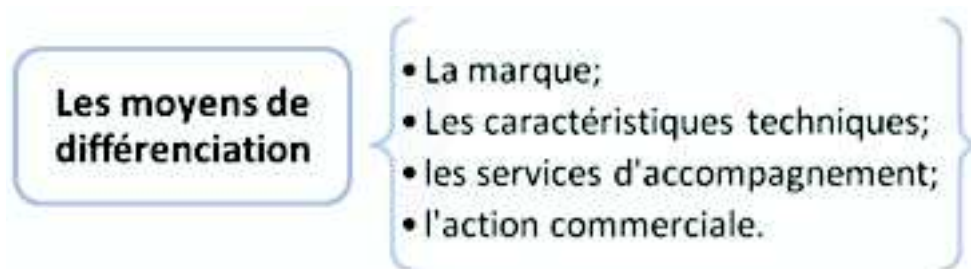


Figure n°3 : Représentation des différents moyens de la différenciation.

a La différenciation des produits

L'entreprise spécialisée peut singulariser ses produits par rapport à ceux des concurrents par une stratégie de différenciation qui présente des avantages concurrentielles.

b La constitution d'une gamme de produits

La constitution d'une gamme de produits complémentaires s'adressera aux différents segments du marché (notamment aux diverses catégories de clientèle). « La politique de gamme est une forme particulière de la stratégie de spécialisation d'une entreprise dans le cadre de son métier »⁸⁴.

c La segmentation de la clientèle

« La segmentation de la clientèle accroît la spécialisation de l'entreprise qui fournit une offre spécifique à chaque segment de clientèle »⁸⁵.

La spécialisation limitée à un seul segment « constitue une stratégie de niche, mode de croissance privilégié des PME. Elles exploitent alors des interstices de marché, pour un produit très différencié de celui des concurrents »⁸⁶.

1.2.5 - La diversification

« La diversification permet à une entreprise de sortir de son domaine d'activité d'origine et d'élargir son portefeuille d'activité. Ce mouvement peut être compris comme une réponse au surplus de ressources généré par une seule activité » (Penrose, 1959)⁸⁷.

⁸⁴ - Idem, P392.

⁸⁵ - M. Darbelet, L. Lzard, M. Scaramzza. 1988, "Notions fondamentales de gestion d'entreprise, organisation, fonctions et stratégies", Ed. Foucher. Paris, P393., P393.

⁸⁶ - Idem, P393.

⁸⁷ - Leroy. Frédéric. 2001, « Les stratégies de l'entreprise ». Edition Dunod, Paris, P 71.

a. La diversification liée : (ou concentrique)	b. La diversification conglomerate
Elle consiste à exploiter plusieurs activités, certes différentes, mais qui présentent certains points communs entre elles. Il existe ainsi une proximité entre le métier de base de l’entreprise et les nouvelles activités vers lesquelles elle se tourne. La diversification se fonde sur les compétences existantes qui sont ensuite appliquées dans d’autres activités. Celles-ci constituent les « pivots » de la diversification. Ces derniers sont généralement de nature technologique ou commerciale (Ansoff et Mc. Donnel, 1989).	Le nouveau métier est totalement différent du métier de base de l’entreprise, il existe peu de rapports entre les métiers et ils sont stratégiquement indépendants : les produits, les clients, les concurrents, les technologies, les processus de production sont différents. Donc il n’y a pas de lien entre les chaînes de valeurs des activités ¹ . Dans un conglomérat, les mauvaises performances d’une activité, n’ont pas d’influence sur les résultats des autres métiers du groupe, mais parfois certaines compétences manageriales ou de savoir-faire en gestion peut être échangées et les revenus excédentaires d’une activité permettent de financer le développement d’une autre ou de la renforcer en cas de difficulté ² .

A- La diversification et synergies

La diversification repose sur l’exploitation des synergies⁸⁸. La synergie repose sur les économies de champs, certaines activités, bien que différentes, peuvent en effet partager des éléments de leur chaîne de valeur (technologie, logistique, système d’information, marketing, force de vente ou des fonctions administratives).

B- Les objectifs recherchés par la diversification

La recherche de profit, de flexibilité ou la volonté de croissance sont les raisons majeures avancées pour expliquer pourquoi les entreprises se diversifient⁸⁹.

C- Les différents types de diversification

La figure ci-dessous, propose une grille de choix de diversification, fondée sur la position stratégique de départ, caractérisée par références à la position concurrentielle de l’entreprise et à l’attrait du segment stratégique d’origine. Elle conduit à distinguer quatre types de diversification :

	Forte	Moyenne	Faible
Forte	Diversification de placement	Diversification	
Faible	Diversification de redéploiement	de confortement	de survie

Figure n°4: Les types de diversification en fonction des données concurrentielles Position concurrentielle sur le segment stratégique de départ

Source : J.P. DETRIE, V. MERCIER, B. RAMANANTSOA, « Cinq règles pour se diversifier ». Harvard l’Expansion, Hiver 1981/1982 ; cf, in Stratégor, 1993, p,162.

⁸⁸ - Charron, J.L., Sépari, S. 2001, « Organisation et gestion de l’entreprise (DECF) ». Edition Dunod, Paris, P145.

⁸⁹ - Charron, J.L., Sépari, S. 2001, « Organisation et gestion de l’entreprise (DECF) ». Edition Dunod, P145.,

C.1- La diversification de placement (de développement)

Elle concerne les entreprises dont la position concurrentielle est favorable. « C'est-à-dire qui tirent de leur activité principale un excédent net de liquidité, qui lui permet d'investir dans des domaines financièrement ou stratégiquement intéressants »⁹⁰.

La forme juridique du placement revêt des aspects variées : prise de participation minoritaire, création d'une filiale commune avec une autre entreprise, engagement dans une société en participation⁹¹.

C.2- La diversification de redéploiement

« Correspond à l'engagement d'une entreprise caractérisée par une forte position concurrentielle dont le secteur d'activité d'origine n'offre plus de perspectives suffisantes (segment stratégique vieillissant) et qui cherchent à se diversifier dans des secteurs attractifs »⁹².

C.3- La diversification de survie

« C'est un moyen de quitter une activité en déclin et se tourner vers un métier dont les perspectives de développement sont meilleures. Cette diversification permet à l'entreprise de survivre ou de connaître une seconde naissance »⁹³.

D- Les voies d'accès à la diversification

D.1- La diversification par croissance interne	D.2- La diversification par croissance externe
L'entreprise doit découvrir les métiers où le marché est peu concurrentiel, et pour lesquels elle dispose d'une partie des compétences nécessaires. Elle réduit ainsi les handicaps internes (venant de ses ressources) et les handicaps externes (émanant des concurrents) de sa diversification.	La diversification par croissance externe consiste à acquérir d'autres firmes opérant dans des métiers différents. Elle s'analyse comme un investissement, dont il faut s'assurer de la rentabilité, c'est-à-dire, pour que la diversification soit intéressante il faut que le prix d'achat d'une cible soit plus égal à la valeur actuelle des profits futurs attendus.

Source : fait par nous à partir du livre de M. Darbelet, L Lzard, M Scaramzza. 1988., "Notion fondamentales de gestion d'entreprise, organisation, fonctions et stratégies », Ed Foucher. Paris, P397.

1.2.6 - Le recentrage

« Le recentrage consiste à inverser le mouvement de diversification. L'entreprise se sépare par désinvestissement, de certaines activités de diversification, et se concentre

⁹⁰ - Stratégor. 1997, « Politique général de l'entreprise, stratégie, structure, décision, identité ». Edition Dunod, Paris, P 149.

⁹¹ - Idem, P149.

⁹² - Idem, P150.

⁹³ Leroy. Frédéric. 2001, « Les stratégies de l'entreprise ». Edition Dunod, Paris, P77.

sur des activités dans lesquelles elle dispose de compétences distinctives ou d’avantage concurrentiel »⁹⁴.

Le recentrage présente une solution pour l’entreprise qui se trouve en position concurrentielle difficile : dans un domaine d’activité en maturité, ou d’une mauvaise maîtrise de la diversification qui n’a pas présenter à l’entreprise les attraits espérés, ou bien par la recherche d’une taille critique (être le numéro 1 ou 2 dans un secteur)⁹⁵.

1.2.7- Choix stratégique de spécialisation ou diversification

Ce choix invite à privilégier la spécialisation sur les domaines d’activités porteurs, jusqu’à ce que l’entreprise bénéficie d’une position concurrentielle forte. Car, l’entreprise qui n’a pas une forte position concurrentielle et qui veut se diversifier risquerait de mettre sa situation en crise.

Cependant, la diversification apparaît ainsi, comme un choix qui interviendrait lorsque les possibilités d’expansion offertes par la spécialisation sur un métier, en fait par l’exploitation des ressources et des compétences actuelles sur divers couples produits/marchés envisageables et suffisamment attractifs, ont été explorées.

1.2.8 – L’intégration verticale

L’intégration verticale, consiste à étendre l’activité de l’entreprise le long de la filière économique, vers l’amont ou vers l’aval⁹⁶. Elle combine des facteurs stratégiques (taille de l’entreprise, pouvoir de marché, degré de différenciation des produits, menaces de nouveaux concurrents...) et des facteurs financiers (coûts de transaction et de coordination, économie d’échelle et d’éventail). L’intégration verticale peut être partielle ou complète. Le degré d’intégration s’apprécie par le pourcentage de l’activité réalisé en interne⁹⁷.

L’intégration verticale peut être assimilée à une forme de diversification dans la mesure où elle implique la gestion d’un nouveau métier et la maîtrise de compétences différentes. Cependant, cette dernière, se distingue de la diversification, car l’entrée dans de nouveaux métiers n’est pas motivée par la volonté d’équilibrer un portefeuille, elle vise d’abord à améliorer la position concurrentielle de l’activité principale.

A- Les risques de l’intégration verticale

« L’intégration implique de gérer des métiers variés et exige de maîtriser des compétences différentes selon les stades de la filière. Il peut certes avoir des synergies entre l’amont et l’aval mais les différentes étapes économiques obéissent parfois à des contraintes ou des intérêts différents »⁹⁸.

- Une forte intégration tend à accroître les frais fixes. Les coûts de coordination et la gestion de l’intégration sont supérieurs aux bénéfices procurés ;
- L’intégration est évitée dans un marché où la demande est difficile à évaluer ;

⁹⁴ - Leroy, Frédéric. 2001, « Les stratégies de l’entreprise ». Edition Dunod, Paris, P80.

⁹⁵ - Idem, P81.

⁹⁶ - Idem, P82.

⁹⁷ - M. Darbelet, L Lzard, M Scaramzza. 1988, “Notion fondamentales de gestion d’entreprise, organisation, fonctions et stratégies », Ed Foucher. Paris, P395.

⁹⁸ - Leroy, Frédéric. 2001, « Les stratégies de l’entreprise ». Edition Dunod, Paris, P86.

- L'intégration n'est pas indiquée dans les activités cycliques ou dans les secteurs soumis à des changements technologiques fréquents

B- Les avantages d'une intégration

Principales motivations des opérations d'intégration	
Vers l'amont	Vers l'aval
<ul style="list-style-type: none"> • Contrôler la régularité, la qualité et les coûts des approvisionnements ; • Eliminer, par des barrières à l'entrée, les autres utilisateurs de la matière première ou en renchérir le coût ; • Réaliser, par un effet de recherche, des innovations technologiques utilisables ensuite aux stades ultérieurs de production. 	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer des débouchés réguliers et importants, contrôler le circuit de distribution et en réduire le coût ; • Créer des barrières à l'entrée pour éliminer les concurrents du circuit de distribution ; • Accroître la rentabilité de l'ensemble constitué en intégrant dans une seule entreprise les profits afférents aux divers stades d'élaboration d'un produit.

Source : Fait par nous à partir du livre de M. Darbelet, L Lzard, M Scaramzza. 1988., "Notion fondamentales de gestion d'entreprise, organisation, fonctions et stratégies », Ed Foucher. Paris, P397.

1.2.9- L'externalisation

« L'externalisation (ou outsourcing), consiste, pour l'entreprise, à restreindre son champ d'action, à se concentrer sur un petit nombre d'opérations et à confier le management des autres fonctions à des prestataires extérieurs »⁹⁹.

A- Les objectifs de l'externalisation	B- Les risques de l'externalisation
<ul style="list-style-type: none"> • Réduire les coûts ; • Un moyen d'accroître la performance et d'améliorer la qualité du produit ou du service. • Renforcer la position concurrentielle de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> *) Risque de dépendance stratégique de l'entreprise par rapport à son fournisseur, si cette dernière a externalisé un actif spécifique à elle ; *) Risque de dégradation de la qualité ou de dérapage des coûts, dans le cas où les fournisseurs sont d'une rente ou préservés de la concurrence avec d'autres fournisseurs.

Source : Fait par nous à partir du livre « Les stratégies de l'entreprise ». Leroy. Frédéric. 2001. Edition Dunod, Paris.

1.2.10 - La croissance conjointe- Les Alliances

« Les alliances sont des collaborations entre des entreprises concurrentes visant à protéger certaines de leurs ressources et de leurs compétences afin de développer un projet en commun (développement d'une offre nouvelle, implantation à l'étranger, fabrication d'un produit) »¹⁰⁰.

A- Les objectifs de l'alliance

⁹⁹ - Idem, P86.

¹⁰⁰ - Leroy. Frédéric. 2001, « Les stratégies de l'entreprise ». Edition Dunod, Paris, P86.

Les alliances représentent une solution moins coûteuse et moins rigide que les fusions-acquisitions, pour les entreprises qui veut accéder à certaines ressources où disposer d’une technologie où pénétrer des réseaux de distribution.¹⁰¹

B- La typologie d’alliances

B.1- Les alliances d’intégration conjointe	B.2- Les alliances additives	B.3- Les alliances complémentaires
C’est un rapprochement dans lequel les entreprises partagent les risques, les investissements et mettent en commun certaines étapes de la chaînes de valeur. Ces partages de ressources permettent de réaliser des économies d’échelle et de renforcer le pouvoir de négociation.	Les deux entreprises partagent des ressources souvent de nature similaires pour développer, produire et commercialiser un produit commun. Ces alliances permettent de réaliser des économies d’échelles.	Dans ces rapprochements, les partenaires combinent des actifs complémentaires, ce qu’une entreprise apporte, l’autre n’en dispose pas en interne.

Source : Fait par nous à partir du livre de M. Darbelet, L Lzard, M Scaramzza. 1988., “Notion fondamentales de gestion d’entreprise, organisation, fonctions et stratégies », Ed Foucher. Paris,

Conclusion du chapitre

A la lumière des développements précédents ayant porté sur la question de définition de la stratégie et d’une façon plus large, les théories de la pensée stratégique nous pouvons déduire que la stratégie d’entreprise est profondément ancrée dans un contexte économique et historique donné. Son évolution est fonction d’enjeux multiples, chaque époque produisant ses modes, ses outils, ses courants d’influences. Les préoccupations des économistes ont changé au cours du temps : des pratiques de planification relativement rigides dans les années 60, puis la planification stratégique plus souple à partir des années70, enfin recherche de flexibilité conduisant à privilégier les dimensions managerielles depuis le début des années80.

Selon notre recherche sur la conception de la stratégie et ses différents types. L’entreprise et pour répondre à une exigence de compétitivité et assurer son développement qui se traduit par une augmentation des éléments quantitatifs (augmentation en volume de la production, de l’effectif, de la part de marché, de la valeur ajoutée, de l’exportation, du chiffre d’affaires, etc.) suivie des modifications qualitatives internes (transformation des structures), peut opter selon ses ressources, sa taille et selon sa position concurrentielle pour plusieurs stratégies. Les stratégies intra entreprises ont pour but d’améliorer la compétitivité dans le secteur ou le créneau par le renforcement des capacités de production, la différenciation des produits ou la diminution des coûts de production. Les stratégies interentreprises envisagent d’apporter de l’expérience et du savoir-faire pour l’entreprise par ses relations avec les autres firmes en vue d’avoir des intérêts en commun.

¹⁰¹ - M. Darbelet, L Lzard, M Scaramzza, 1988, «Notion fondamentales de gestion d’entreprise, organisation, fonctions et stratégies », Ed Foucher. Paris.

Chapitre 2 L'industrie agroalimentaire en Algérie

Introduction

Avant de déterminer les caractéristiques des entreprises agroalimentaires de notre échantillon, sur lesquelles nous allons nous baser pour la réalisation de l'enquête sur le terrain, il est indispensable de mener une étude sur l'industrie agroalimentaire en Algérie. Domaine qualifié, à juste titre de stratégique. Dans **la première section** de ce chapitre, nous tentons de voir la place de la branche agroalimentaire dans l'économie nationale et internationale (2.1.1), de voir son cadre juridique et réglementaire (2.1.2). Ensuite nous essayons d'expliquer les différentes phases qui caractérisent l'évolution de l'IAA au cours du temps (2.1.3), avant 1986 et après 1986 en passant par la phase de la privatisation (2.1.4). Nous expliquons ainsi, pourquoi nous avons pris la date (1986) comme date de référence en justifiant aussi l'importance que le gouvernement Algérien accorde à ce secteur, tant au niveau des orientations et décisions, que des moyens mis en œuvre. Enfin, en dernier point de cette section, nous mesurons la balance commerciale de l'IAA (2.1.7). Après et dans **la deuxième section**, nous essayons d'établir une image de l'entreprise agroalimentaire algérienne privé et publique. En premier, nous étudions son évolution au cours du temps et les codes d'investissement qui caractérisent les différentes périodes ; de l'indépendance (2.2.1) au développement du secteur privé en Algérie (2.2.2), principalement de la PME agroalimentaire (2.2.4). Ensuite, nous identifions les principaux problèmes qui inhibent son développement en se basant sur des études déjà réalisées et nous montrons la relation de l'entreprise agroalimentaire algérienne avec la mondialisation (2.2.5). A la fin, nous exposons les principales mesures prises par le gouvernement pour enrichir et stimuler le développement de l'investissement dans ce secteur vital (2.2.6).

Section 1 - La branche agroalimentaire

C'est le domaine qui regroupe l'ensemble des produits d'origine agricole principalement, ou de synthèse lorsqu'ils existent, destinés à la consommation, animale et humaine, en l'état ou après transformation et/ou conditionnement, ceci qu'ils soient produits localement ou importés¹⁰².

2.1.1- La place de la branche

Le niveau de développement de l'agroalimentaire, au sens de la présente approche, est un des paramètres permettant d'apprécier, du degré d'autonomie d'un pays par rapport à son environnement international. Degré d'autonomie qui s'exprime en termes de sécurité alimentaire. Paramètre, qui pour tous les pays, constitue un des critères d'appréciation de l'efficacité de la politique économique mise en œuvre et informe sur la vulnérabilité de cette économie par rapport aux chocs extérieurs¹⁰³.

L'agroalimentaire est la première industrie mondiale représentant à elle seule le quart de l'activité manufacturière et près de 4% du PIB de la planète, les industries agroalimentaires emploient plus de 22 millions de personnes de par le monde, selon

¹⁰² - Cabinet Tiers Consult. 2004, Étude sur « L'agroalimentaire en Algérie », Alger

¹⁰³ - Idem

les estimations du centre international de hautes études agronomiques méditerranéennes¹⁰⁴ (CIHEAM) en 2004.

De même l’agro-alimentaire, est un des domaines que tous les pays surveillent et développent en raison notamment, les aspects suivants importants¹⁰⁵:

- Il est de nature à réduire la vulnérabilité du pays en réduisant son recours aux importations pour les produits de base ou de consommation courante ;
- Le commerce international C’est sur lui que repose la sécurité alimentaire du pays, ce que d’aucuns appellent le ventre mou d’un pays ;
- Sa part, dans la valeur ajoutée nationale, est très importante de même qu’elle mobilise une main d’œuvre non moins de ces produits est en développement constant, ceci pour des volumes très élevés, avec une rentabilité non négligeable, si bien gérée et maîtrisée.

Sur une production mondiale de 2400 milliards de dollars US, les pays développés représentent à eux seuls plus de 70% du marché et de la production mondiale. La demande des produits pourrait doubler d’ici 2015 pour atteindre près de 500 milliards de dollars contre 250 milliards en 2000¹⁰⁶.

Pour les pays MEDA, dont l’Algérie fait partie, la consommation alimentaire est liée en grande partie à l’achat de produits agricoles non transformés, la demande croît plus rapidement que dans les pays développés sous l’effet de la croissance démographique et de la progression des revenus par tête. Avec un marché total de 237,1 millions d’habitants en 2001, les pays MEDA offrent un marché large et en développement rapide¹⁰⁷.

De façon générale, la place de l’agroalimentaire apparaît, au sein de l’économie algérienne, comme très importante, compte tenue de la typologie du territoire national, qui est en grande partie à vocation agricole et vu l’importance stratégique de cette branche par rapport à la sécurité alimentaire.

En 2006 et au titre des principaux paramètres pouvant permettre d’apprécier de cette place il a été relevé les deux données suivantes¹⁰⁸ :

- La valeur ajoutée dégagée par l’agriculture et les industries agroalimentaires est de l’ordre de 187 milliard de DA, ce qui correspond à 2,8% du produit intérieur brut ;
- 15 270 entreprises agroalimentaires en action, soit une évolution de 5,92% par rapport à 2005.

C’est là deux critères qui, soulignent le poids de ce domaine d’activité. Domaine qualifié, à juste titre de stratégique et justifiant ainsi l’importance que lui accorde le gouvernement, tant au niveau des orientations et décisions, que des moyens mis en œuvre.

Les caractéristiques de ce domaine d’activité sont, généralement, examinées par rapport aux deux niveaux que sont la filière agricole et la filière agroalimentaire. Mais dans

¹⁰⁴ - Selon les estimations du centre international de hautes études agronomiques méditerranéennes (CIHEAM) 2004.

¹⁰⁵ - Cabinet Tiers Consult. 2004, Étude sur « L’agroalimentaire en Algérie », Alger

¹⁰⁶ Selon les estimations du centre international de hautes études agronomiques méditerranéennes (CIHEAM) 2004.

¹⁰⁷ Revue de l’industrie agroalimentaire : RIA. Mars 2007), « L’agroalimentaire en Algérie », Alger.

¹⁰⁸ « Bulletin d’information économique 2006 » Ministère de la PME et de l’artisanat. Disponible sur le site [http://www.pmeart-](http://www.pmeart-dz.org/fr/bulletin_2006.php)

[dz.org/fr/bulletin_2006.php](http://www.pmeart-dz.org/fr/bulletin_2006.php)

notre étude nous allons s'intéresser exclusivement à l'aval de cette branche, c'est-à-dire **les industries agroalimentaires**.

L'industrie agro-alimentaire occupe une position centrale dans l'économie algérienne à laquelle elle confère, de par son caractère extraverti, une très grande vulnérabilité, elle figure parmi les secteurs les plus dynamiques.

Les IAA est un secteur vital de l'activité économique partout à l'échelle mondiale¹⁰⁹.

Rappelons que les industries agro-alimentaires sont des industries de biens de consommation courants. Elles désignent « l'ensemble des entreprises transforment des produits en général d'origine agricole destinés à l'alimentation humaine et animale »¹¹⁰.

2.1.2- Le cadre juridique et réglementaire¹¹¹

L'encadrement juridique et réglementaire de ce domaine, n'impose pas de contraintes particulières du fait des assouplissements déjà apportés au cadre dans lequel se développent les investissements, les productions et la commercialisation des produits alimentaires. Ceci bien sûr sous réserve du respect des normes de production, du respect des règles d'hygiène et de qualité, comme du cadre réglementaires relatif à la circulation, la commercialisation et l'information concernant ces produits.

2.1.3- Diagnostic de l'industrie agroalimentaire algérienne

A- Avant 1986

Au lendemain de l'indépendance nationale, l'Algérie s'est lancée dans l'aventure de l'industrie industrialisant avec un gigantesque effort d'investissement, fortement marqué par le modèle des pôles industriels et elle s'est orientée sur le secteur de l'énergie et de l'industrie de transformation, en s'appuyant sur un système centralisé de planification et d'allocation des ressources et une gestion administrée des leviers de régulation économique. Les premiers investissements industriels ont été entrepris dans le cadre du plan triennal 1967-1969, puis dans les plans quadriennaux 1970-1973 et 1974-1977 pour lancer une importante base industrielle.

Les IAA ont bénéficié d'une demande alimentaire à forte croissance liée entre autres à l'accroissement démographique, au changement du modèle de consommation alimentaire en milieux urbains alimentaire, à l'importance des dépenses consacrées à l'alimentation (25% des dépenses budgétaires des ménages)¹¹² et à une politique de soutien étatique des prix à la consommation des produits alimentaires de base. Pour faire face à cette demande, des investissements colossaux ont été consentis par l'Etat dès le début des années soixante-dix, soit pour renouveler et moderniser les équipements déjà en place, soit pour élargir le capital technique installé¹¹³.

¹⁰⁹ Revue de l'industrie agroalimentaire : RIA. Mars 2007, « L'agroalimentaire en Algérie », Alger

¹¹⁰ Mourad Boukella. 1996, « Les industrie agroalimentaires en Algérie », Cahiers options méditerranéennes, volume 19
CIHEAM/CREAD.

¹¹¹ Voir annexe n°1.

¹¹² A.Bencharif. 2001, « les filières et marchés du lait et dérivés en méditerrané ». Option méditerranéenne, sér. B/N°32.

¹¹³ -Mourad Boukella. 1996, « Les industrie agroalimentaires en Algérie », CIHEAM/CREAD. Cahiers options méditerranéennes, volume 19.

Le développement du secteur agro-industriel a obéi à la politique alimentaire menée par l’Etat visait deux objectifs essentiels ¹¹⁴:

- La satisfaction des besoins alimentaires, notamment des centres urbains et des populations défavorisées ;
- La réduction des importations des produits finis par une industrialisation de substitutions aux importations.

Le secteur des IAA a été largement dominé par les entreprises publiques qui assuraient plus de 61% de la production ¹¹⁵, ces entreprises Etatiques étaient de grandes tailles englobent pour l’essentiel, les activités de transformation de produits de base (produits céréaliers, sucre, lait, huile). L’industrie agroalimentaire a connu un développement remarquable, particulièrement au cours des années soixante-dix et quatre-vingt.

Les entreprises agroalimentaires ont été régulièrement dotées d’allocations (en dinars et en devises) destinées à financer leurs programmes d’investissements ainsi que leurs charges d’exploitation courantes. Elles n’étaient pas assujetties au calcul économique et échappaient donc à la rationalité économique et financière de type classique fondée sur une exigence de rentabilité, la réalisation du surplus financier y est secondaire, eu égard à l’importance des moyens financiers que la rente énergétique procurait à l’Etat ¹¹⁶.

L’activité des entreprises agroalimentaires a été quasi-exclusivement dépendante des importations de matières premières agricole et agroalimentaires (céréales, huiles brutes, poudre de lait, sucre roux, etc...). Plus de 60% des importations totales de produits agroalimentaires. Ce taux important des importations était expliqué par l’incapacité du secteur agricole de répondre aux besoins de l’industrie ¹¹⁷.

Jusqu’au début des années soixante-dix, la tendance générale des prix alimentaires au niveau mondiale était à la baisse. Cette conjoncture favorable aux importations de denrées alimentaires a permis à l’Etat algérien de poursuivre sa politique de stabilisation des prix intérieur sans avoir à recourir à la pression sur les finances publiques ¹¹⁸. C’est en 1973, au moment où éclate la « crise alimentaire mondiale », que la politique de subvention a démarré en Algérie ¹¹⁹. Suivant ainsi l’exemple des pays voisins. Financée directement par le budget de l’Etat, elle a couvert principalement les quatre grands domaines suivants : biens alimentaires, logement, éducation et santé.

S’agissant des produits alimentaires, la politique de subventions a globalement contribué au maintien des prix de vente des produits de base à un niveau remarquablement bas par rapport aux prix de revient. Par cette politique, l’Etat a assuré un accès facile des denrées de base pour toute la population urbaine et même pour celle des régions éloignées (il faut préciser que, l’Etat a institué un système de péréquation des frais de transport, dans le but d’annuler leur effet sur les prix de vente dans ces régions éloignées). Le poids de ce type de subvention sur le budget de l’Etat est devenu excessif et insupportable et pour faire

¹¹⁴ - A.Bencharif. 2001, « les filières et marchés du lait et dérivés en méditerrané », Option méditerranéenne, sér. B/N°32.

¹¹⁵ - Mustapha Bendada. 2006, « l’agro-industrie, un vivier de création : de PME », conférence – débat.

¹¹⁶ -Mourad Boukella. 1996, « Les industrie agroalimentaires en Algérie », CIHEAM/CREAD, Cahiers options méditerranéennes, volume 19.

¹¹⁷ -Idem.

¹¹⁸ - Idem.

¹¹⁹ - Idem.

face, un fonds de compensation a été constitué en 1982 (loi 22-01 de mars 1982) à partir des taxes sur certains produits de « luxe » pour financer les subventions¹²⁰.

B- Après 1986 : (la veille des réformes)

L'échec du modèle d'industrialisation adopté par l'Algérie à partir de 1966 a commencé à apparaître au début des années 1980. Malgré des signes apparents, l'Algérie, grâce, notamment à la relative aisance financière générée par les recettes pétrolières qui étaient assez importantes au cours des années 1970-1985, a entretenu ce modèle avec des aménagements des structures et des modes de fonctionnement de l'appareil économique sans impact majeur sur l'économie nationale.

L'Algérie est en crise. Cette grave crise et ses effets socio-économiques négatifs, voire politiques, est le résultat de « la pétrolisation de l'économie et de l'endettement industrialisant, deux facettes du modèle pétro - exportateur »¹²¹.

A partir de l'année 1986, les déséquilibres macro-économiques importants causées essentiellement par¹²² :

1. Le retournement de la conjoncture pétrolière. La chute du prix de pétrole passant de 39,5 dollars le baril en 1981 à 14,8 dollars le baril en 1986. Soit une baisse de 63%¹²³ ;

2 Une accélération de l'endettement extérieur pour couvrir les dépenses nécessaires à la satisfaction des différents besoins : besoins pour l'importation de biens d'équipements, de matières premières et semi-produits. La situation est devenue insoutenable avec une aggravation du stock de la dette extérieure de plus de 41% entre 1985 et 1987, un service de la dette absorbant 78% des exportations (1988) ;

3. La chute des recettes d'exportation (hors hydrocarbures) de plus de 38% entre 1985 et 1986.

Ont bien indiqué les limites et les effets pervers des politiques alimentaires et agroalimentaires menées jusqu'à cette date (1986) et l'incapacité du pays à reproduire son activité sans l'aide extérieure.

Les IAA évoluent depuis 1986, dans un contexte de crise économique qui a bloqué la dynamique interne. Cette situation a lourdement pesé sur le niveau de la production du secteur industriel et sur la chute de PIB par tête, indicateur fondamental du niveau de développement économique ; alors chuté de 40% entre 1985 et 1991¹²⁴.

C'est dans ce contexte très instable caractérisé par une base démographique en forte progression, un potentiel agricole fragile, une situation économique générale dégradée, autant de facteurs dont l'influence négative sur l'évolution du secteur des IAA¹²⁵, a conduit

¹²⁰ -Mourad Boukella. 1996, « Les industrie agroalimentaires en Algérie », CIHEAM/CREAD, Cahiers options méditerranéennes, volume 19.

¹²¹ -Nacer-Eddine Sadi. 04-2005, livre « la privatisation des entreprises publiques en Algérie », office des publications universitaires.

¹²² - Idem.

¹²³ -Mourad Boukella. 1996, « Les industrie agroalimentaires en Algérie », CIHEAM/CREAD, Cahiers options méditerranéennes, volume 19. 1996

¹²⁴ -Idem.

¹²⁵ - Idem.

les pouvoirs publics à admettre officiellement la nécessité imprécieuse d’engager des réformes globales et structurelles de l’économie nationale, dont le retrait de l’Etat de l’activité économique et la promotion et le développement du capital privé. L’Algérie (1990-1992) est passée d’une économie étatisée et planifiée à une économie de marché régulée par le « laisser- faire, laisser-aller »¹²⁶.

B.1- Le plan d’ajustement structurel : PAS

Les programmes d’ajustement structurel et de stabilité, entamées à partir des réformes de 1988, se sont accélérés avec l’accord Stand-by signé en 1993 entre le FMI et l’Algérie et les créanciers, obligera l’Algérie à verser chaque année, jusqu’en 2006, un montant important des devises tirées de l’exportation des hydrocarbures. Le rééchelonnement de la dette extérieure évaluée à plus de 32,5milliards USD, a pesé lourdement sur les catégories sociales déjà fragilisées ; des centaines de milliers d’emplois sont perdus et le revenu moyen de l’Algérie chute drastiquement ; mais en parallèle 10 ans après la mise en application du PAS, la dette extérieure a été amenée de 32,5milliards USD à 16 milliards USD en 2005¹²⁷.

La politique d’ajustement structurel a tendu à dessaisir l’Etat non seulement des fonctions de commandement qu’il exerçait, mais aussi de ses fonctions stratégiques qui conditionnent l’équilibre, à moyen et long termes, de la société et de l’économie, question de la protection patrimoine financier, de l’aménagement du territoire, de la valorisation des ressources en eau, de la sécurité alimentaire, de la recherche agronomique, de la formation et de l’encadrement technique¹²⁸.

B.2- Les réformes de seconde génération

Pour asseoir les changements imposés par le PAS et la nouvelle orientation économique de l’Algérie, des réformes dites de « seconde génération » ont été engagées dans le but de renforcer le développement économique. Ces réformes sont¹²⁹

- mondiale ; L’intégration dans l’économie
- de l’environnement des entreprises ;³ Promotion de l’investissement et
- financier ;⁴ Réformes du secteur bancaire et
- publiques ; Libéralisation des infrastructures ;
- public/Privatisation⁵ ; Modernisation des finances
- production et de réduire la forte dépendance de l’Algérie vis-à-vis des importations. Réforme du secteur
- Résorber le faible rendement de la

¹²⁶ -Mourad Boukella. 1996, « Les industrie agroalimentaires en Algérie », CIHEAM/CREAD, Cahiers options méditerranéennes, volume 19..

¹²⁷ - Yasmine Boujenah. 1980-2000, Décomposition d’une industrie « la restructuration des entreprises publiques », Harmattan.

¹²⁸ -Nacer-Eddine Sadi. 04-2005, livre «La privatisation des entreprises publiques en Algérie », office des publications universitaires

¹²⁹ - Omar Bessaoud, Mohamed Tounsi. 2000, « Les stratégies agricoles et agroalimentaires de l’Algérie et les défis de l’an 2000 ».CIHEAM-IAM, Montpellier (France).

B.3- Agriculture/sécurité alimentaire : le programme vise la clarification de statut foncier, par un dispositif juridique adapté pour sécuriser les exploitants, l'extension de la superficie agricole, par la mise en concession, la reconversion des cultures, l'intensification des productions, la gestion durable des ressources naturelles et le développement de la pêche.

Les résultats du secteur agricole durant cette phase, ont été marqués par des performances contrastées¹³⁰ :

- Une croissance annuelle moyenne de +3,3% ;
- Une valeur ajoutée agricole rapportée au produit intérieur brut est en moyenne annuelle de 12,5% ;
- Une valeur ajoutée agricole par hectare de superficie utilisée par l'agriculture (parcours compris) est en croissance annuelle moyenne de 2,8%, passant de 90,7US \$ en 1987 à environ 121 \$ à la fin de la décennie 90 ;
- Une valeur ajoutée par actif agricole est, elle, en quasi stagnation (0,1%), passant de près de 1888 US \$ en 1988 à plus de 1915 \$ en 1999.

Par contre, la moyenne des importations de biens agricoles et alimentaires exprimées en dollars constants de 1995 a augmenté ; elle est de près de 3,8 milliards d'US \$ contre 2,9 milliards d'US \$ au cours de la période précédente (1962-1987). Ceci est dû à la persistance de certaines contraintes, parmi lesquelles, il y a lieu de citer¹³¹ :

L'insuffisance des investissements au sein des exploitations et le retard pris dans la modernisation du système de production ;

- L'anticipation insuffisante des structures d'appui et des exploitants agricoles pour gérer les risques encourus par la production.
- L'insuffisance en volume et en qualité des services d'appui aux exploitations agricoles ;
- L'insuffisance du dispositif de lutte contre les risques agricoles ;
- L'inadaptation des organisations professionnelles de base à travers le réseau des chambres d'agriculture, des associations de producteurs et des conseils interprofessionnels des filières.

Les retombées de la restructuration organique et financière sur les IAA ont résulté l'éclatement des neuf (09) grandes sociétés d'Etat agroalimentaires au 25 entreprises de taille plus modeste, avec une déconcentration géographique plus grande et une spécialisation plus poussée¹³².

Malgré tous les efforts et les politiques de soutien par subvention et aides financières divers au profit des entreprises publiques qui ont, en effet, coûté à l'Etat plus de 480 milliards de dinars durant la période (1988-1997), la couverture sociale de plus de 400 000 personnes licenciées depuis pratiquement 1989 (avec un taux de chômage qui avoisine les 33%) et l'arrivée, chaque année, sur le marché du travail de plus de 250 000 primo-demandeurs d'emploi¹³³, les tendances négatives qui caractérisaient la situation financière

¹³⁰ - Disponible sur le site internet : <http://www.gredaal.com/industrieagroalimentaire.htm>

¹³¹ - Idem.

¹³² - Mourad Boukella, « Les industrie agroalimentaires en Algérie », Cahiers options méditerranéennes, volume 19. CIHEAM/CREAD. (1996)

¹³³ -Mir- colloque « la restructuration industrielle en Algérie », mars 1999.

des entreprises publiques et les entreprises agroalimentaires en particulier au début des années 1980 n'ont pas, en effet, totalement disparus et n'ont pas cessé de s'aggraver¹³⁴ :

- L'indice de production est resté négatif de 1994 (-8,4%) à 1997(-7,2%) ;
- La valeur ajoutée industrielle a sensiblement baissé après une augmentation en 1990 de +3,5%, elle n'a pas cessé de fléchir, (-5,6%) en 1992 (-4%) en 1994, et (-1,4%) en 1995 ;
- Le découvert bancaire, tout en accusant une tendance à la baisse se maintient à un niveau élevé de 30 milliards de Dinars en 1999 (92 milliards de dinars en 1995 et 113 en 1996).

L'Algérie, est l'un des pays en développement à ex-orientation socialiste doté d'un très vaste secteur public, qui n'a pas échappé au mouvement universel de la privatisation¹³⁵.

2.1.4- La privatisation en Algérie

L'adoption du principe de privatisation des entreprises publiques en Algérie en 1991 et surtout à partir de 1993-1994 est le résultat de la combinaison de nombreux facteurs tant endogènes qu'exogènes¹³⁶.

Le ministre de l'industrie et de l'énergie a souligné lors de la journée sur la production industrielle du 29 mai 1995 que « l'Etat ne peut plus continuer à entendre parler de contraintes. Il n'a pas les moyens de les régler, les entreprises doivent rechercher elles-mêmes les solutions ou bien à défaut se déclarer en faillite. »¹³⁷.

« Il est vain d'aspirer à l'ouverture sur le marché mondial avec des entreprises encore sous domination de l'Etat ou de l'administration », "c'est ainsi- entre autres- que le Chef du gouvernement explique la décision de proposer à la privatisation les 1200 entreprises publiques existantes"¹³⁸. En précisant que « toute offre d'investissement doit être bénéfique pour l'économie nationale et pour le Trésor public, préservant les postes d'emploi et créant d'autres ". En faisant cette annonce, le Chef du gouvernement a tout de même précisé que les entreprises stratégiques ne seront pas concernées par ce processus de privatisation¹³⁹.

A- Définition de la privatisation

Le législateur algérien dans sa définition de la privatisation de 1995 a opté pour une conception large de la privatisation très proche de la conception anglo-saxonne. Au sens où il prévoit plusieurs formes de privatisation, qui recouvrent non seulement le transfert total des droits de propriété et de contrôle de l'entreprise publique au secteur privé, mais aussi

¹³⁴ -Nacer-Eddine Sadi, livre « La privatisation des entreprises publiques en Algérie », office des publications universitaires.

04-2005

¹³⁵ -Nacer-Eddine Sadi, livre « La privatisation des entreprises publiques en Algérie », office des publications universitaires. 04-2005

¹³⁶ - Nacer-Eddine Sadi dans son livre sur la privatisation des entreprises publiques en Algérie note les facteurs suivants :1- L'inefficacité décevante d'un important secteur public; 2- Le choc pétrolier qui a inhibé la principale source de financement extérieur de l'industrialisation ; 3- la crise de l'endettement qui a consacré la faillite du système ; 4- La conditionnalité du programme du courant libéral.

¹³⁷ -Idem.

¹³⁸ -NABILA SADKI. Novembre2004, « Étude : La Privatisation en Algérie ». Algérie.

¹³⁹ -Il s'agit de la Sonatrach, la Sonelgaz et la société nationale des transports ferroviaires.

le transfert partiel portant uniquement sur le contrôle de la gestion sans affecter les droits de propriété de l'Etat¹⁴⁰.

La privatisation a constitué en Algérie un « moment fort » des réformes économiques, un moment de changer une situation défavorable.

La privatisation en Algérie n'est pas un processus simple qui obéit à des schémas, un sequencing et à des modalités standards, elle présente certaines spécificités qui tiennent en compte, des enjeux politiques, économiques et socioculturelles, ainsi que des facteurs inertiels que véhicule l'héritage politico-économique de trente années de socialisme et de parti unique¹⁴¹.

B- Les organes de la privatisation ¹⁴²

Les organes en charge de la privatisation sont :

- Le Conseil des Participations de l'Etat, organe gouvernemental présidé par le chef du gouvernement, installé le 21 septembre 1996, n'a été opérationnel qu'en juin 1998, plus précisément en septembre, avec le déblocage des moyens financiers.
- Le Ministre des Participations ;
- Les Sociétés de Gestion des Participations (SGP), ce sont elles qui en fait assument le management des opérations de privatisation et ce sur mandat du CPE.

C- Le cadre juridique de la privatisation

La consécration de la définition, du contenu et des motivations de la privatisation passe nécessairement par l'élaboration et l'adoption d'un cadre juridique et institutionnel.

En Algérie, le dispositif juridique et institutionnel de la privatisation est impressionnant. Le nombre élevé de textes s'explique sur le plan formel par l'existence de trois lois et d'un grand nombre de textes d'application de niveau inférieur.

Deux lois constituent les fondations juridiques de la politique de privatisation¹⁴³ :

1. L'ordonnance 95/22 du 26 août 1995 qui codifie l'opération de privatisation en définissant les objectifs, les secteurs concernés, la méthode et le dispositif technique de privatisation.

2. L'ordonnance 95/25 du 25 septembre 1995 sur la gestion des capitaux marchands de l'Etat qui consacre le caractère marchand des capitaux publics, et arrête les modalités d'organisation et de gestion des participations de l'Etat dans les EPE dans le sens d'une ouverture ou de la cession des actifs publics au marché.

Ces deux textes, autorisent les cessions d'actifs à des opérateurs privés.

¹⁴⁰ Nacer-Eddine SADI. 04-2005, livre « la privatisation des entreprises publiques en Algérie », office des publications universitaires. Alger

¹⁴¹ Abderrahmane Mebtoul. 2002, « L'Algérie face aux défis de la mondialisation », office des publications universitaires, tome 2. P 147.

¹⁴² **Idem.**

¹⁴³ Nacer-Eddine Sadi. 04-2005, livre « La privatisation des entreprises publiques en Algérie », office des publications universitaires. Alger.

D- Chronologie du processus de privatisation¹⁴⁴ - Une avancée à «petits pas»

Les statistiques officielles font état de 263 entreprises considérées comme durablement déstructurées et déficitaires, alors que le nombre de celles dites "insuffisamment performantes" avoisinerait les 600.

En 1995, la première vague de privatisation portant sur 250 unités économiques est lancée sur la base d'un simple article de la loi de finances complémentaire pour l'année 1994. La privatisation de ces entreprises n'a pas été concrétisée.

En 1997, la seconde vague de privatisation est lancée, elle concerne 89 unités économiques, parmi lesquelles, des hôtels urbains, des briqueteries et des entreprises de boissons. A cette époque, une loi a été promulguée par le chef du gouvernement régissant le mode et les procédures de privatisation ; dont la mise en œuvre sera confiée à un Conseil national de la privatisation (CNP).

Août 2002, la troisième vague de privatisation est lancée, elle concerne 910 entreprises, une privatisation qui devait se faire de manière progressive tout en accélérant le désengagement de l'Etat de la gestion du secteur public économique. Durant cette même période, une nouvelle ordonnance sur la privatisation des EPE a été promulguée.

En 2003, une quatrième vague est lancée, une série d'actions est tenue dans le but de redynamiser les privatisations sous différentes formes. A cet effet, de nombreux dossiers de partenariat aussi divers que la prise de participation dans le capital des EPE, la privatisation du management, la cession totale ou partielle de certaines EPE à des opérateurs privés nationaux et étrangers, des propositions de cotation en Bourse... ont été finalisés et transmis pour certains depuis plusieurs années au CPE.

2.1.5- La privatisation du secteur agroalimentaire en Algérie

268 entreprises agroalimentaires ((29 %) du nombre d'entreprises publiques privatisables) sont proposées à la privatisation. Ces entreprises relèvent de plusieurs sous secteurs de l'agroalimentaire¹⁴⁵ :

- Industrie de transformation : Corps gras, laiteries, minoteries, brasseries, boissons et eaux minérales, produits tabagiques, transformation et conditionnement des produits carnés. Industrie du matériel agricole.
- Industrie avicole et d'abattage
- Les services et l'agro logistique (Entreposage, commercialisation, études, mise en valeur et aménagement).

L'option pour l'accélération du processus de privatisation des entreprises agroalimentaires découle¹⁴⁶ :

- De ce que toutes les tentatives visant à les réhabiliter et à rééquilibrer leurs structures financières se sont soldés par un échec.
- La perte des parts relativement importantes sur le marché de ces entreprises. En une décennie, leur part de marché est passée en moyenne de 24% à 13%.

¹⁴⁴ - les données sont résumées à partir du livre de Nacer-Eddine Sadi. 04-2005, livre « La privatisation des entreprises publiques en Algérie », office des publications universitaires. Alger.

¹⁴⁵ Disponible sur le site internet : <http://www.gredaal.com/industrieagroalimentaire.htm>

¹⁴⁶ Idem.

- Les derniers chiffres disponibles montrent que ces entreprises cumulent une dette, sous forme de découverts bancaires, de près de 4 milliards de dollars que les entreprises ne peuvent honorer.

la question de la privatisation des entreprises agroalimentaires a posé et posera beaucoup de problèmes, c'est un secteur sensible, assure la régulation des marchés de certains produits agro alimentaires de large consommation à l'instar de la farine de panification et du lait pasteurisé dont les prix demeurent encadrés par l'Etat. De même pour certaines filières, à l'instar des filières avicoles au sein desquelles les entreprises publiques jouaient un rôle structurant prépondérant.

2.1.6 Le bilan de la privatisation

Les résultats ont montré que la privatisation en Algérie n'a pas trouver ses marques et ce malgré toutes les mesures prises. La période 1995-2003 laisse, en effet, apparaître globalement un échec¹⁴⁷. Les causes de cet échec sont nombreuses et variées à la fois, car elles se situent au niveau de plusieurs dimensions : politique, économique, sociale et culturelle¹⁴⁸.

- Le manque de clarté dans la volonté politique de l'Etat,
- Le manque d'adéquation de dispositif juridique avec les exigences de l'économie nationale ;
- Les nombreuses interférences dues à la multiplication d'organe en charge de privatisation, dont les attributions et compétences se chevauchent ;
- Le manque d'expertise en matière de privatisation, le caractère très changeant des choix stratégiques ;
- Le manque de communication institutionnelle sur les changements en cours ;
- La faillite du marché boursier ;
- La situation sécuritaire défavorable ;
- Le détachement de la population par rapport aux reformes ;

Le processus de privatisation a permis le développement du partenariat entre les entreprises algériennes et étrangères. De nombreuses opportunités se dessinent alors. Dans différents domaines.

Ce mouvement de privatisation du secteur industriel précisément du complexe agroalimentaire est attesté par l'émergence d'importants groupes industriels privés, occupant même des places appréciables et connaissent une croissance soutenue par la mobilisation de volumes d'investissement allant de quelques millions à plusieurs dizaines

¹⁴⁷ Selon Nacer-Eddine SADI dans son livre sur « la privatisation des entreprises publiques en Algérie », « Le chiffre d'affaires total des entreprises publiques n'a progressé que de 8 % seulement de 1996 à 2003, par ailleurs, la valeur ajoutée des EPE, n'a progressé que de 16 % passant ainsi à 250 milliards de dinars en 2003. Dans ce rapport, on peut lire : "L'endettement global des EPE était à fin 2002 de 880 milliards de dinars, dont 207 milliards de dinars de découverts bancaires, soit 24 % de la dette globale. A la fin de 2002, 546 EPE étaient déficitaires et plus de 300 présentaient un actif net négatif, soit une situation de faillite au sens de la loi. Entre 1998 et 2003, la masse des crédits bancaires aux entreprises algériennes est passée de 906 milliards de dinars à 1379 milliards de dinars, soit une augmentation de 40%. Selon le même auteur « L'énorme programme d'assainissement mis en place entre 1996 et 1998 au profit des EPE a coûté au Trésor public plus de 350 milliards de dinars de dette publique supplémentaire. Ces mesures ont été bénéfiques pour certaines entreprises et non aux secteurs qu'il qualifie de sinistrés, tels que l'agroalimentaire, le textile et les peaux et cuirs, ont désormais un avenir incertain.

¹⁴⁸ - Idem.

de millions d’euros. A titre d'exemple, le groupe CEVITAL¹⁴⁹ à Bejaia (300 Km à l'est d'Alger) ; Le groupe industriel SIM¹⁵⁰ et Le groupe BLANKY¹⁵¹. La TBC (TOBACCO BEN TCHIKOU CORPORATION), une des entreprises pionnières dans le secteur des tabacs en Algérie, vient d'afficher sa volonté de monter un projet industriel de fabrication des produits tabagiques en Algérie en partenariat avec des entreprises Anglaises et Canadiennes¹⁵².

2.1.7 La balance commerciale de l’IAA

Le domaine de l’agroalimentaire connaît d’importants échanges avec l’extérieur. Échanges qui se situent pour l’essentiel au niveau des importations à un degré relativement élevé. L’Algérie est classée comme le plus grand importateur et le plus faible exportateur des pays MEDA¹⁵³ ; malgré un potentiel appréciable et des avantages comparatifs non négligeables.

A-Évolution des importations de produits agroalimentaires

Si l’industrie agroalimentaire a connu ces dernières années une croissance remarquable qui permet de la classer comme l’un des moteurs de croissance de l’économie dans l’Algérie, notamment pour les secteurs des céréales¹⁵⁴, des conserves et des boissons. Des études d’experts ont montré que n’ayant pas assuré son autosuffisance des produits importés, dont 57% sont d’origine agricole. Avec une balance commerciale déficitaire dans les IAA, l’Algérie est le 1^{er} importateur africain de denrées alimentaires¹⁵⁵.

B-Taux de couverture des disponibilités alimentaires par la production agricole en 2003

Céréales et dérivés (35%), Lait et dérivés (42%), légumes secs (30%), viandes (100%), pomme de terre (100%)¹⁵⁶, tomate industrielle (100%), fruits et légumes (100%), sucres (0%), thé (0%), café (0%)¹⁵⁷.

En effet l’examen de ces données montre que le poids de l’agriculture dans l’économie nationale demeure faible, et que l’écart entre la production agricole et la consommation de biens alimentaires agricoles de base qui sont pour l’essentiel importés reste important.

¹⁴⁹ l'une des plus importantes entreprises privées d'Algérie avec 300 millions de dollars d'investissements, en réussissant à développer un pôle industriel d'agroalimentaire relié aux oléagineux (huiles végétales), au sucre et à l'importation et la transformation des produits de base

¹⁵⁰ Il dispose de 6 filiales produisant quotidiennement 1600 tonnes de semoule et de farine et détenant des parts de marchés estimées à 15 % dans les pâtes alimentaires

¹⁵¹ L'un des leaders dans le secteur de l'agroalimentaire, compte aussi se lancer dans de grands projets, notamment celui de la distribution des produits agricoles et agroalimentaires

¹⁵² Z.Adli, A. Ferrah, S. Yahiaoui, Etude : « Les industries agroalimentaires Algériennes à l'épreuve de la libéralisation des marchés ». 2003. Disponible sur le site internet : file:///C:/Documents%20and%20Settings/industrieagroalimentaire.htm

¹⁵³ Selon les estimations du centre international de hautes études agronomiques méditerranéennes (CIHEAM) 2004.

¹⁵⁴ Idem.

¹⁵⁵ Revue de l'industrie agroalimentaire (RIA) éditions hors série mars 2007.

¹⁵⁶ En 2006 et 2007 l'Algérie a enregistré une insuffisance dans la production de la pomme de terre, le déficit est comblé par l'importation.

¹⁵⁷ Données du Ministère de l'agriculture, 2003.

C-Rigidité de l'offre et importation

Pour faire face à la rigidité de l'offre nationale des produits agricoles s'est imposé le recours aux importations. C'est donc, les faibles performances agricoles¹⁵⁸ au regard des paramètres principaux qui ont agi sur les besoins de la consommation alimentaire, ont infléchi sur la contribution du secteur des IAA dans ses rapports avec l'économie nationale et en particulier avec les objectifs d'atteindre un certain niveau de sécurité alimentaire.

On ajoute à cela les politiques alimentaires de l'Algérie qui ont conduit à prendre en charge prioritairement les besoins alimentaires sans cesse croissant de la population en les fournissant à bas prix (suite aux mécanismes de soutien des prix à la consommation). C'est pourquoi le recours aux importations des produits alimentaires de base destinés à la consommation directe ainsi que les produits et semi-produits agricoles destinés à l'approvisionnement de l'industrie agroalimentaire¹⁵⁹ était nécessaire afin de combler les déficits de la production agricole locale.

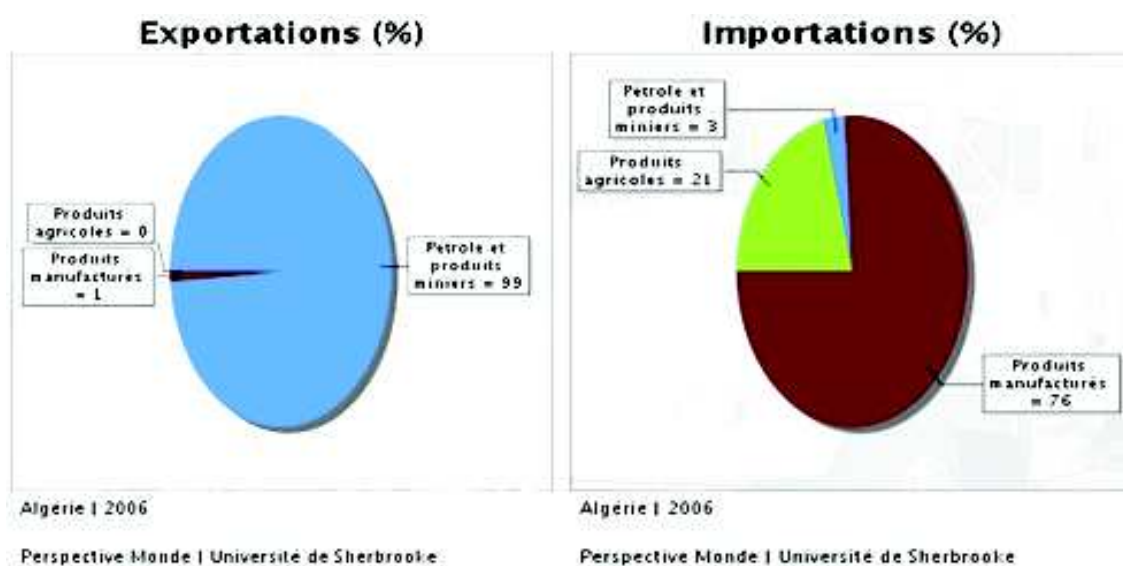


Figure n°5 : Représentation des taux d'importation et d'exportation des produits agricoles en Algérie

Section 2- L'évolution de l'Entreprise Agroalimentaire Algérienne

Les entreprises privées léguées par la période coloniale étaient petites et de type artisanal pour la plus part. Il y'avait à l'indépendance une quarantaine d'entreprises (de plus de 15 salariés) possédées par des algériens. Il y en a vingt fois plus, dix ans après. En

¹⁵⁸ « Insuffisance de la production de certains intrants agricoles au niveau national, tels que le lait, les céréales et les fruits, et parfois même si la production agricole est satisfaisante en termes de quantités, les systèmes de collecte et de stockage très peu développés ne permettent pas un approvisionnement régulier de l'activité industrielle, à titre d'exemple on a le problème de la collecte du lait et le problème de stockage de la tomate. » explique le ministre de la PME et de l'artisanat Mustapha Bendada. 2006, lors d'une conférence sur « l'agro-industrie, un vivier de création : de PME ».

¹⁵⁹ « L'industrie agroalimentaire souffre de la mauvaise qualité de certains produits agricoles, comme les oranges qui ne répondent pas aux exigences industrielles, ce qui oblige les entrepreneurs à importer le concentré du jus du Brésil et des USA » explique le ministre de la PME et de l'artisanat lors d'une conférence – débat à Alger en 2006 sur « L'agro-industrie, un vivier de création : de PME »

1971 ; on trouve près de 800 entreprises industrielles privées (de plus de 15 salariés)¹⁶⁰ au capital en majorité algérien¹⁶¹. Le secteur privé national n’a vu en fait le jour qu’après la promulgation du code des investissements de 1966 qui a défini la place du capital privé national en reconnaissant aux personnes physiques et morales algériens ou étrangers la possibilité d’entreprendre la réalisation d’investissements dans le secteur de l’industrie et du tourisme¹⁶².

2.2.1- Les deux codes des investissements de l’Algérie indépendante 1963 et 1966

L’Algérie a connu deux grands textes régissant les investissements privés. Une loi de 1963 (loi 63-277 du 27 juillet 1963), et une ordonnance de 1966 (66-284 du 15 septembre 1966), appelées l’une et l’autre « code des investissements ».

Il y’avait un fort mouvement d’initiatives industrielles dès l’indépendance, mouvement qui s’est accéléré en 1966, pour les entreprises datant de l’indépendance (de la wilaya d’Alger). on note 19% d’entre elles ont été créées dans la période 1963-1965 et 81% l’ont été dans la période de 1966-1971. Sur l’ensemble des entreprises privées (1400 environ), 18% seraient nées entre 1963 et 1965, et 54% entre 1966 et 1971 (les autres, surtout étrangères, datent de l’époque coloniale)¹⁶³.

A partir de 1970, la part du secteur privé a rétréci. Ce secteur ne contribuait plus en 1974 qu’à hauteur de 41% (dans la contribution de la valeur ajoutée globale hors hydrocarbure). En 1979, la contribution du secteur privé à la valeur ajoutée descendait à 37%¹⁶⁴.

Il a fallu attendre la loi de 1982 (82-11 du 21 Août 1982) pour voir la levée de toutes les ambiguïtés et contraintes qui caractérisaient le statut juridique du secteur privé en Algérie. L’absence d’une politique d’encadrement et les incertitudes politiques de l’époque (absence de garanties, risque de nationalisation...), ont favorisé le développement d’un secteur privé et faisant appel à une main d’œuvre non qualifiée et surtout rentable à très court terme¹⁶⁵. Cet environnement a en effet, orienté l’investissement privé vers les branches d’activités ne présentent pas, selon l’autorité politique de l’époque, d’intérêt particulier pour le développement et dans les quelles le secteur public était quasiment absent, comme les branches de l’alimentaires classique (confiserie, limonaderie, conditionnement...), la chimie simple et du plastique, des matériaux de construction du textile et du BTP.

En 1982, on dénombrait un total de 12 000 entreprises privées environ. Le rythme moyen de création d’entreprises privées durant la période allant de 1962 à 1982 était de 600 unités environ par an. En termes de valeur ajoutée, la part du secteur privé dans la valeur ajoutée globale (hors hydrocarbures) était de 30% environ en 1982 et, en termes d’investissement, de 45% en 1967 avec, cependant, une forte chute suite au développement

¹⁶⁰ Sans compter la branche du bâtiment et des travaux publics.

¹⁶¹ Jean Peneff. 1981, « industriels algériens », d’après une enquête fut lancée par l’AARDES concernant le secteur privé algérien., p 81.

¹⁶² Nacer-Eddine Sadi. 2005, « la privatisation des entreprises publiques en Algérie, enjeux et objectifs ». Algérie

¹⁶³ Jean Peneff, « industriels algériens », d’après une enquête fut lancée par l’AARDES concernant le secteur privé algérien, 1981. p 81.

¹⁶⁴ -Omar Ramouane, « le développement du secteur privé en Algérie ». 2001.

¹⁶⁵ Nacer-Eddine Sadi. 2005, « la privatisation des entreprises publiques en Algérie, enjeux et objectifs ». Algérie

du secteur public, qui l'a ramené à 5,04% en 1978. Il employait quelques 57 945 personnes en 1982. En 1989, la part de la valeur ajoutée du secteur privé a atteint 46%¹⁶⁶.

2.2.2- Le développement du secteur privé : Les réformes concernant l'investissement privé (1990-1993)

En reconnaissant l'importance d'un secteur privé dans le développement de l'économie algérienne. Des réformes économiques en 1989 et, avec la promulgation d'un nouveau code d'investissement plus libéral en 1993. Le décret législatif 93-12 du 05 octobre 1993 a institué, en effet, un nouveau code des investissements qui a unifié les régimes des investissements en supprimant toute discrimination entre les investisseurs qu'ils soient nationaux ou étrangers, publics ou privés¹⁶⁷. En accompagnement, une agence de promotion, de soutien et de suivi des investissements (APSI) a été mise en place avec pour mission de contribuer à l'allégement des formalités et des procédures d'investissements (guichet unique) et d'accorder des avantages fiscaux (exonérations multiples) et financiers (financements à des taux préférentiels) aux nouveaux investissements¹⁶⁸.

Malgré cette liberté reconnue au secteur privé, était tempéré par les difficultés que rencontraient les entreprises privées pour mobiliser des crédits externes et par la rareté de devise au niveau des banques. Il faut préciser, qu'à cette époque, les réserves en devises étaient inférieures à 2 Milliards de dollars, le stock de la dette dépassait les 30 Milliards de dollars US. Le ratio dette/exportation était à 70%¹⁶⁹.

Quelques années après la mise en œuvre de ce code (1993) et, dès 1995, à la faveur des premiers résultats obtenus en matière de stabilisation des grands équilibres financiers du pays, une situation nouvelle pour le secteur privé a permis à ce dernier de prendre son envol. Entre 1995 et 2000, le secteur privé connaît une croissance de 6% à 8%¹⁷⁰.

En 2001, le code d'investissement 93-12 a été remplacé par l'ordonnance 01-03 du 20 août a mise en place un dispositif plus simple et opérationnel.

L'essor de la PME en Algérie est relativement récent, le développement de la PME est favorisé par les politiques publiques initiatives en termes d'encadrement institutionnel d'aides publiques, de réglementation et de mise à niveau. Les statistiques démontrent que près de 75% des PME recensées en 2005 ont été créées après 1995, et que plus de 35% ont été créées durant la période (2000-2005)¹⁷¹

L'Algérie a adopté pour la définition de la PME, la charte de Bologne en Juin 2000 et définit les différents types d'entreprises comme suit :

- La très petite entreprise ou micro entreprise (TPE), y est définie comme une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisent un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de Dinars ;

¹⁶⁶ Idem.

¹⁶⁷ Idem.

¹⁶⁸ Omar Ramouane. 2001, « le développement du secteur privé en Algérie ». Disponible sur le site <http://www.sénat.fr/international/index.html>

¹⁶⁹ - Nacer-Eddine Sadi. 2005, « la privatisation des entreprises publiques en Algérie, enjeux et objectifs ». Algérie

¹⁷⁰ -Idem.

¹⁷¹ -Khalil Assala. 2006, « PME en Algérie : de la création à la mondialisation ». Algérie

- La petite entreprise est définie comme une 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 moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d’affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions de dinars.

Suite à cette définition, la structure du parc des entreprises en Algérie est largement dominée par la très petite entreprise (TPE). Elle représente en 2005 plus de 95% du total des entreprises¹⁷².

La dynamique de création de nouvelles entreprises s’est faite à travers 3 processus principaux¹⁷³ :

1. Les créations classiques qui concernent l’investissement privé constitué principalement de fonds propres (près de 70% des créations) ;
2. Les micro-entreprises des jeunes bénéficiaires du dispositif d’aide à la création de l’ANSEJ (29% des créations) ;
3. Les sociétés de salariés constituées des entreprises publiques dissoutes rachetées par les employés à l’aide de modalités de crédit avantageuses (1%).

Le poids de la PME dans le tissu national a fortement augmenté ; la densité des entreprises a presque quadruplé pendant que le nombre de création a plus que doublé, mais il n’en demeure pas moins que le rythme de création des entreprises demeure faible comparativement à celui en vigueur dans les pays industriels¹⁷⁴.

Durant l’année 2006, en matière d’évolution de la population des entreprises, il a été notamment enregistré un total de 376 767 PME, dont 269 806 PME privées, 739 PME publiques¹⁷⁵ et 106 222 activités artisanales et qui ont généré 1 252 707 emplois¹⁷⁶. Globalement, les effectifs employés par les PME (toutes catégories compris), ont enregistré entre 2005 et 2006 un taux de croissance de 19%¹⁷⁷. La croissance annuelle du nombre de PME a été de l’ordre de 10% représentant la création de plus de 30 000 nouvelles PME formellement déclarées qui viennent s’ajouter au tissu existant des entreprises.

L’augmentation sensible du nombre des PME induit par la mise en œuvre de nombreux plans de développement engagés par l’État et l’engouement observé auprès des jeunes pour la création de nouvelles entreprises, constitue un baromètre sur l’amélioration du climat d’affaires et l’investissement que connaît l’Algérie ces dernières années.

2.2.3- La valeur ajoutée de l’entreprise privée

¹⁷² -Idem.

¹⁷³ - Pour plus d’information, voir annexe n°2.

¹⁷⁴ En matière de densité l’Algérie affiche un taux encore modeste qui atteint seulement 1000 entreprises pour 100 000 habitants en 2005, alors que les pays développés affichent des taux évoluant entre 4000 et 8000 entreprises pour 100 000 habitants. En termes de créations pour 100 000 habitants, l’Algérie affiche 93,21 alors que ce nombre varie entre 400 et 800 dans les pays développés (calculs effectués sur la base des données de l’office National

¹⁷⁵ Le nombre des PME publiques a diminué de 25 entreprises, employant en 30 Juin 2006, 70 241 salariés.

¹⁷⁶ Effectif déclaré au près de la CASNOS en tenant compte des chefs d’entreprises.

¹⁷⁷ « Bulletin d’information économique 2006 » Ministère de la PME et de l’artisanat. Disponible sur le site [http://www.pmeart-](http://www.pmeart-dz.org/fr/bulletin2006.php)

[dz.org/fr/bulletin2006.php](http://www.pmeart-dz.org/fr/bulletin2006.php)

Au cours de la période 1985-2001, la contribution des PME privées à la création de la valeur ajoutée a augmentée de manière significative passant de 47% en 1985 à 77% en 2001, les entreprises privées, de 10 salariés et plus, n'ont créés néanmoins 3,3% de la valeur ajoutée en 1985 contre 1,8% en 2001, bien que leur nombre ait augmenté de 33% au cours de la même période. Ainsi la quasi-totalité de la valeur ajoutée privée provient des entreprises de moins de 10 salariés, soit 75% de la VA en 2001 contre 44% en 1985¹⁷⁸.

Pour la première fois, à partir de 1997, la production du secteur privé a dépassé celle du secteur public, sa contribution à la valeur ajoutée globale atteint rapidement 53%.

En 1998, le secteur privé montre un réel dynamisme, il devient dominant dans cinq branches ; le BTP, l'IAA, le textile, le transport et les services fournis aux entreprises.

En 2006, le secteur industriel a généré une valeur ajoutée de 416 milliards de DA, 187 milliards de DA sont issus de la branche agroalimentaire, soit 2,8% du produit intérieur selon le ministère d'industrie.

2.2.4- La PME agroalimentaire

La structure des industries agroalimentaires en Algérie se caractérise par le foisonnement des petites et moyennes entreprises publiques et privées dans des secteurs aussi diversifiés que l'engraissement des animaux et de l'aviculture, la pêche industrielle, les activités de conditionnement et d'emballage, la conserverie (fruits et légumes, produits carnés), les activités de production et de transformation des produits laitiers, biscuiteries, chocolateries, confiseries, glaces industrielles, raffinage des huiles et des sucres, eaux minérales et boissons diverses¹⁷⁹.

L'agroalimentaire est le secteur dans lequel se créent le plus d'entreprises privées (10% par an) dont le nombre a dépassé le 7000 en 2006¹⁸⁰.

A- La PME agroalimentaire dans l'économie nationale

Sur les 293 946 entreprises recensées en 2007 par la nomenclature officielle tous secteurs juridiques 16 109 entreprises, soit 5,48% du total, appartiennent à l'industrie agroalimentaire. Cette population d'entreprises a connu une progression de 5,49 % par rapport à 2006¹⁸¹.

B- Les caractéristiques de la PME agroalimentaire en Algérie

Une analyse plus fine sur un nombre de 178 PME agroalimentaires de l'ensemble du territoire algérien, sollicitée dans le cadre des projets du ministère des PME et de l'artisanat assurée par le CNEAP durant la période 2002-2003 révèle que ces entreprises se caractérisent par :

¹⁷⁸ Nacer-Eddine Sadi. 2005, « la privatisation des entreprises publiques en Algérie, enjeux et objectifs ». Algérie

¹⁷⁹ Z. Adli, A. Ferrah, S. Yahyaoui. 2003, « Les industries agroalimentaires algériennes à l'épreuve de la libéralisation des marchés »..

¹⁸⁰ Youcef. Salami. « L'agroalimentaire en algérie de plus en plus de débouchés.». 2006, Disponible sur le site : <http://www.algerie-dz.com>

¹⁸¹ -« Bulletin d'information économique 2007 »Ministère de la PME et de l'artisanat. Disponible sur le site http://www.pmeart-dz.org/fr/bulletin_2007.php

- Près de 75% des PME ont été créées après 1990, et 37% l’ont été créée au cours des trois années (2000-2002), ce qui nous donne un âge moyen de 9 ans pour la PME agroalimentaire Algériennes.
- La superficie moyenne d’implantation des PME est de l’ordre de 6300 m², dont 2 905m² bâtis ;
- Le capital social de la plupart des entreprises enquêtées (93,6%) est détenu à 100% par des privés nationaux ;
- Près de trois quart (73%) des dirigeants des PME ont le statut d’associé et 13% seulement sont des employés ;
- Le statut SARL constitue la forme juridique prédominante (63%) à l’échelle de la branche, alors que le statut SPA occupe une position marginale ;
- L’emploi a connu une progression de 21,5% entre 2000 et 2001, traduisant ainsi, les nombreuses créations d’entreprises enregistrées au cours de cette période ;
- Les activités des PME agroalimentaires se regroupent en cinq sous secteurs, qui représentent près de 79% ; meunerie¹⁸² (23%), laits et dérivés (17%), eau minérales et boissons non alcoolisées (14%), boulangerie et pâtisserie (13%), biscuiterie-sucrerie-confiserie (12%).

En ce qui concerne la situation économique et financière des PME enquêtées, la dépréciation du dinar enregistrée au cours de la période et l’augmentation du prix de la matière première importée a eu un impact significatif sur les résultats de ces entreprises.

Les résultats de trois exercices (2000-2001-2002) sont appréciables mais connaissent, cependant une très nette tendance à la baisse, passant de 421 290 million de dinars en 2000 à 216 725 millions de dinars en 2001 et 108 446 millions de dinars en 2002, soit une réduction du résultat de l’ordre de 73%.

En 2004, le cabinet tiers Consult¹⁸³ (CTC) après une étude faite sur les entreprises agroalimentaires algériennes a montré des constats, certains de caractère positif et d’autres dont la persistance est de nature à affecter le développement des entreprises et sont de ce fait seront qualifiés de contraintes.

Pour les constats à caractère positif, il a été relevé à titre indicatif les suivants :

- Le dynamisme évident de l’entrepreneuriat privé. Entrepreneuriat qui a développé un potentiel de production relativement important, lors de ces dernières années, même si ce potentiel présente par certains aspects des insuffisances ;
- Une Production parfois qualifiée et pour des quantités souvent supérieures à la demande domestique ;
- L’émergence de quelques opérateurs affichant un comportement d’entrepreneur au sens propre de terme, ce qui peut constituer une base dont l’élargissement est souhaitable ;
- Une tendance de plus en plus prononcée à l’organisation d’associations professionnelles. Tendance qui mérite d’être encouragée et appuyée, car constituant au préalable à une organisation efficiente des marchés et à l’émergence de démarches concertées ;
- Une réduction assez significative de certaines importations de produits finis (sucre, huile, margarine, bière, etc...) permettant ainsi au pays de récupérer une partie de la VA incorporée dans les produits finaux.

¹⁸³ -Créé en 1984, il fait partie des réseaux Maghrébins et Européens de bureaux d’études. Il dispose d’un accord de partenariat avec la société d’études (ITC) en France

Pour les constats de caractère peu favorable, qui sont d'après le CTC malheureusement plus nombreux qui se traduisent par des situations de plus en plus difficiles pour les entreprises, il y a lieu de citer :

- Le développement des entreprises et les décisions d'investissements ne semblent pas procéder de caractères objectifs et précisés, les investissements sont souvent décidés par les entrepreneurs, agréés par des institutions et financés par des banques, en l'absence d'études de faisabilité fiables et parfois en méconnaissance, au moins partielle du contexte dans lequel ils s'insèrent. Ce qui n'est pas de bonne augure ni pour la viabilité de projet, ni pour le portefeuille des banques qui les financent ;
- Carence importante dans le domaine des technologies, les choix technologiques apparaissent souvent comme aléatoire et se traduisent par l'introduction dans le pays de process parfois peu fiables dont la maîtrise, comme la maintenance, ne sont que rarement assumés ;
- Les ressources humaines, à tous les niveaux, ceci dans la majeure partie des cas, sont peu ou pas formées aux métiers, comme aux équipements et l'acquisition et savoir faire se fait encours d'emploi de façon empirique alors que les perfectionnements et les recyclages sont rares ;
- Une concurrence étrangère très forte, parfois déloyale et se greffant parfois sur un secteur informel. Ensemble de pratiques qui, compte tenu de la jeunesse de l'entreprise algérienne, laisse peu de chance à cette dernière.

Des contraintes économiques innombrables viennent s'ajouter à ces contraintes, elles sont résumées ainsi :

- Prédominance de l'informel ;
- Frilosité des banques envers les nouvelles PME ;
- Absence de coordination entre les différentes PME aggravant ainsi leur fragilité.

2.2.5- L'entreprise agroalimentaire et la mondialisation

Si les entreprises algériennes ont essayé toujours de s'en sortir d'un environnement institutionnel particulièrement rigide qui ne les poussait pas à prendre des risques à être compétitives, la mutation du système économique (passage de l'économie centralisée à l'économie de marché) fait passer ces entreprises à un environnement encore moins stable, contraignant et où l'entreprise brusquement se retrouve dans un marché de plus en plus concurrentiel. L'État et les entreprises ont pris conscience que la nouvelle économie nécessite des changements radicaux¹⁸⁴. Depuis quelques années, l'État déploie de plus en plus d'efforts pour soutenir la création d'entreprises et met en place de nombreux programmes de soutien et de mise à niveau des entreprises afin d'améliorer leur compétitivité et de promouvoir le produit national, les entreprises se retrouvent dans un marché forcé vers la performance et la compétitivité.

2.2.6- L'investissement dans le secteur agroalimentaire

L'Industrie Agro-alimentaire est un secteur sans cesse en mutation, il est considéré comme l'un des principaux moteurs de la nouvelle dynamique économique qu'a connue l'Algérie ces dernières années. L'IAA est un créneau préféré par les opérateurs algériens sont en effet, nombreux avoir choisi ce créneau en investissant avec succès la transformation

¹⁸⁴ Khalil Assala.2006, « PME en Algérie : de la création à la mondialisation », Algérie

agroalimentaire, à travers la création d’une multitude d’unités de toutes tailles dans différentes filières de l’agroalimentaire, Biscuiterie, Minoterie, Produits laitiers, Boissons, Conserverie, Corps gras et raffinage du sucre.

Les besoins en investissement dans ce secteur ont été évalués aux alentours de 440 Meuros/an, pour pouvoir satisfaire les besoins nationaux en la matière à l’horizon 2010¹⁸⁵. Dans un entretien à la revue RIA (revue de l’industrie agroalimentaire édition hors série mars 2007), le ministre de l’industrie Mahmoud Khedri a estimé que cette branche d’activité est porteuse de croissance et de développement industriel. Citant une étude faite par son département, il a indiqué que « dans les dix prochaines années, des investissements nouveaux dans l’agroalimentaire seront de l’ordre de 272 milliard de DA » en vue de développer ses activités afin de mieux répondre au marché local, réduire les importations et pénétrer les marchés extérieurs.

La dynamique constatée dans cette branche que ce soit en termes d’extension d’activité ou de nouvelles créations, n’est pas le fruit d’un choix aléatoire, mais elle se justifie par les atouts aussi diversifiés dont elle recèle. En effet, la branche agroalimentaire dispose actuellement de plusieurs perspectives de développement susceptible de lui réserver un avenir prometteur. Le premier facteur de stimulation, consiste en la croissance stable de la demande des produits de base corollaire de l’accroissement de la population. A ce premier facteur, s’ajoute l’avantage de la diversité que connaît notre climat au niveau des différentes régions du pays (méditerranéen, continental, saharien) permet le développement d’une production agricole variée qui peut pourvoir le secteur industriel d’intrants permettant la fabrication de produits non développés jusqu’à présent, ces intrants qui constituent de nouvelles pistes pour l’industrie agroalimentaire doivent faire l’objet d’une identification étroite collaboration avec les spécialistes du secteur agricole. A titre d’exemple, on peut citer les abricots, les oranges, les dattes, et surtout la pamplemousse d’ont l’Algérie dispose de bonne capacités de production. De plus, nous avons la possibilité d’avoir des débouchés d’exportation notamment vers l’union européenne, ce qui constitue un atout non négligeable qui renforce l’attractivité de ce secteur industriel.

Conclusion de la première partie

Dans cette première partie nous avons établie un cadre théorique à notre analyse. Nous avons clairement définie et examiné les différents concepts nécessaires à la réalisation de la deuxième partie.

Notre analyse a montré, que l’industrie agroalimentaire occupe actuellement une place importante dans l’économie algérienne : elle est vitale, c’est sur elle que repose la sécurité alimentaire du pays. Cette industrie a connu un développement remarquable au cours de ces dernières années avec la mise en œuvre des réformes économiques profondes et les politiques d’encouragement à l’investissement.

En Algérie, le désengagement de l’Etat et l’engagement résolu du pays dans la voie de l’économie de marché ont libéré les énergies entrepreneuriales, et une forte dynamique concurrentielle est enclenchée de plus en plus complexe et hautement compétitive. Actuellement, il existe, un nombre important des entreprises agroalimentaires offrant de

¹⁸⁵ Mustapha Bendada, 2006. « L’agro-industrie, un vivier de création : de PME », conférence – débat. Alger.

nombreux produits, similaires et différents, ce qui a rendu le consommateur de plus en plus exigeants notamment en matière de qualité.

À présent, dans un marché concurrentiel, la réussite technique d'un produit ne signifie pas nécessairement une garantie de réussite pour l'entreprise. La réussite, c'est la conséquence du choix de la bonne combinaison de la stratégie et de la mise en œuvre des activités pour réaliser les objectifs stratégiques. Le défi de toute entreprise est de mettre en œuvre par son dirigeant des choix stratégiques de développement adéquats qui lui permettent d'avoir un avantage concurrentiel, d'attirer le plus grand nombre du client, d'acquérir la part du marché la plus importante, d'augmenter son chiffre d'affaires et d'assurer sa croissance. Il apparaît alors que la stratégie de l'entreprise est un point qui mérite d'être analysé.

En ce qui va suivre, dans notre deuxième partie nous allons analyser les données de notre enquête sur les stratégies de développement, les orientations et les décisions stratégiques des EAA. L'enquête a été réalisée auprès de 24 entreprises agroalimentaires algériennes – *les différentes étapes avant et après la réalisation de l'enquête sont présentées dans la méthodologie : l'intérêt et la pertinence de la recherche pour le secteur agroalimentaire, la préparation du questionnaire, le choix de l'échantillon, l'analyse des données...*--

La deuxième partie :“Partie pratique” les stratégies du développement de l’entreprise agroalimentaire Algérienne

Introduction

Dans la partie précédente - La première partie-, nous avons procédé au recensement des écrits sur le sujet de la présente étude, soient les stratégies de développement et le secteur agroalimentaire algérien. Cette étape a permis d’identifier les différentes facettes du sujet d’intérêt et ainsi, de mieux le définir.

Nous arrivons maintenant à l’étape d’analyse des nombreuses données recueillies tout au long de notre recherche sur le terrain, auprès des responsables des EAA. Nous plongeons ainsi véritablement au cœur de notre problématique.

Comme nous l’avant précisé dans l’introduction, la recherche porte sur les entreprises agroalimentaires algériennes en cours d’activité entre l’exercice 2003 et l’exercice 2006.

Les données analysées provenant des données de l’enquête auprès des responsables des entreprises en 2006. L’échantillon est constitué de 24 entreprises.

Dans cette partie, nous tentons de faire ressortir un sens, un fil conducteur, une compréhension du phénomène étudié. Nous mobilisons quatre chapitres pour illustrer ce propos :

Chapitre 3 : Les caractéristiques des entreprises agroalimentaires algériennes et de leurs responsables.

Chapitre 4 : Les ressources de développement des EAA.

Chapitre 5 : Les stratégies de développement des EAA.

Chapitre 6 : La question centrale de la compétitivité des EAA dans un contexte concurrentiel.

Chapitre 3 Les caractéristiques des entreprises agroalimentaires algériennes enquêtées et de leurs responsables

Introduction

Lorsqu’on s’intéresse à l’étude de cas d’une catégorie des entreprises, la première question qui se pose est celle de savoir de quelles entreprises s’agit-il?

Il s'agit alors en premier de connaître leurs caractéristiques, principalement : leur taille, la date de leur création, le statut juridique, la structure du capital social, le chiffre d'affaires, le plan d'affaires, le stade de développement et leur secteur d'activités. Ensuite, il nous faut savoir par qui ces entreprises sont dirigées. Cela nous ramène à faire une distinction entre propriétaire, copropriétaire et dirigeant salarié. En plus, connaître leur âge, leurs années d'expérience et leur appartenance ou non à des associations professionnelles.

Le 1^{er} chapitre de la deuxième partie de notre étude est composé alors de deux sections d'étude : **une section (1)** qui identifie les caractéristiques des EAA et une **autre section (2)** qui s'intéresse à l'analyse des caractéristiques des dirigeants de ces entreprises.

Section 1 - Identification des caractéristiques des EAA enquêtées

Comme nous l'avons précisé dans l'introduction, la recherche porte sur les EAA. Il s'agit des entreprises en activité au cours de l'année 2006. Les données servant à la recherche proviennent essentiellement de l'enquête auprès des responsables des entreprises en 2006. L'échantillon est constitué de 24 entreprises.

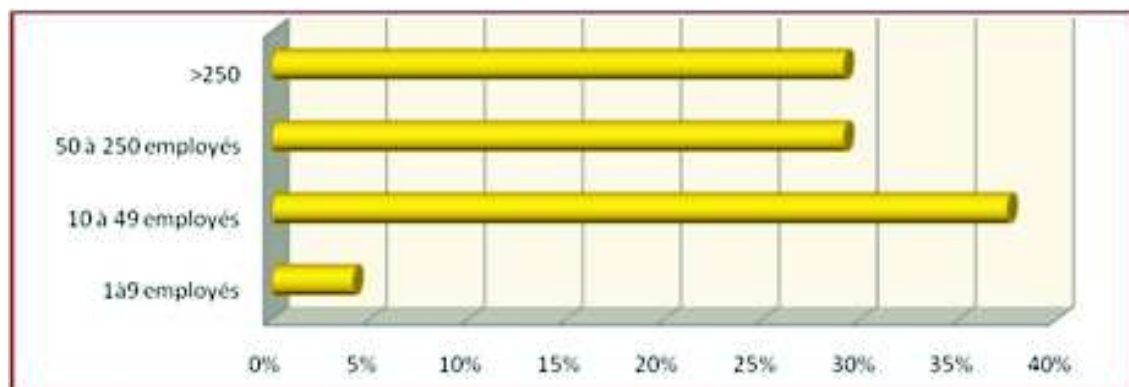
3.1.1 La taille des entreprises enquêtées

L'effectif est un indicateur de la dimension de l'entreprise. Nous avons mesuré la taille des entreprises enquêtées par le nombre d'employés durant l'exercice 2006. La variable « effectif employé en 2006 » est transformée en une variable nominale dont les modalités sont définies en référence à la classification adoptée par l'Algérie de la charte de Bologne en Juin 2000.

A ce titre, 4 classes de taille ressortent, à savoir :

- les très petites entreprises : effectif < 10 (4,17 %)
- les petites structures : $10 \leq \text{effectifs} < 50$ (37,50 %)
- les moyennes structures : $50 \leq \text{effectifs} \leq 250$ (29,17 %)
- 29,17 % des entreprises participantes ne sont pas des PME, mais des grandes entreprises, effectif >250 employés.

La répartition des entreprises interrogées par classe de taille est représentée sur le graphe n° 1.



Graphe n° 1 : Représentation de la répartition des entreprises par classe de taille.

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Parmi les 24 entreprises enquêtées :

- 15 entreprises soit (62,5%) sont indépendantes,
- 3 entreprises soit (12,5%) sont des filiales d'un groupe ;
- 4 entreprises soit (16,7%) sont indépendantes ayant des filiales ;
- 2 entreprises n'ont pas répondu à la question.

3.1.2 - L'âge des entreprises agroalimentaires enquêtées

Sur la base des réponses obtenues sur une question concernant la date de création de l'entreprise, nous avons tracé le tableau n° 1.

Les dates de création sont discrétisées en 5 classes sur la base de logiciel SPSS (avant 1970, de 1971 à 1980, de 1981 à 1990, de 1991 à 2000 et après 2000) que nous avons regroupé après en trois classes :

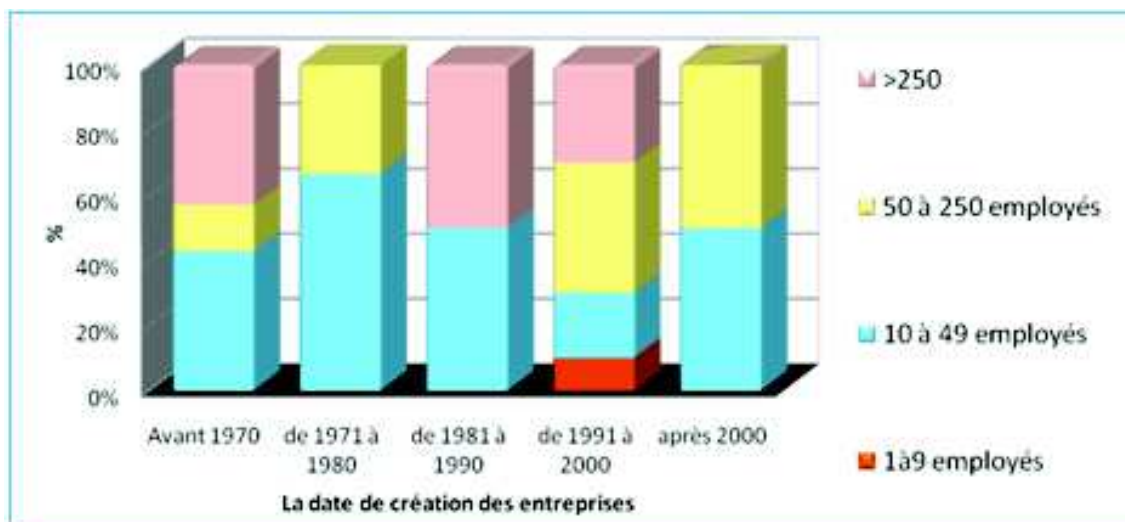
- La classe de 5 à 9 ans ;
- La classe de 10 à 29 ans ;
- La classe de 30 ans et plus.

Le tableau suivant présente la distribution des entreprises suivant ces trois classes.

Tableau n° 1 : Distribution des fréquences relatives à l'âge

L'âge de l'entreprise en trois classes	Effectifs	%
De 5 à 9 ans	09	37,50
De 10 à 29 ans	07	29,17
De 30 ans et plus	08	33,33
Total	24	100

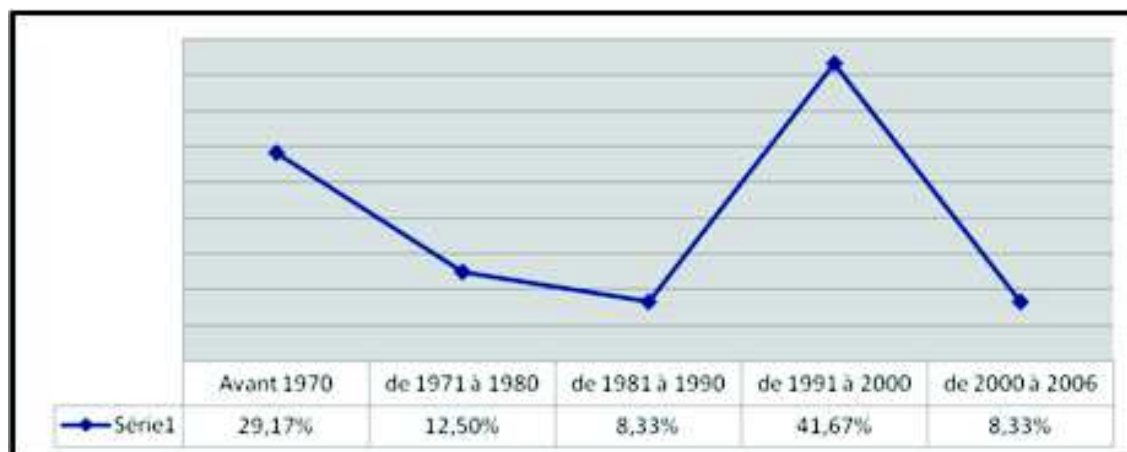
Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.



Graphique n° 2 : Représentation de la date de création des entreprises selon leur taille

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Le rythme de création des entreprises, au cours de la période observée, ne s'est pas déroulé de façon linéaire au niveau des différentes activités de la branche.



Graphe n° 3 : Représentation de l'évolution du rythme de création des entreprises agroalimentaires

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Le nombre des entreprises privées a doublé en l'espace de 10ans période (1990- 2000). Les entreprises de la branche agroalimentaire sont de création relativement récente, 16 entreprises, soit (66,67 %) ont moins de 20 ans d'existence. 09 entreprises, soit (37,5 %) des entreprises agroalimentaires enquêtées sont de création relativement récente, moins de 9 ans : l'âge moyen des entreprises ayant répondu à la question relative à l'année de création est de 16ans.

Au cours des années 70 et 80, les entreprises agroalimentaires enquêtées étaient en nombre relativement réduit. Elles ne représentent que 20 % du total des entreprises enquêtées.

Depuis le début des années 90, à la faveur des réformes économiques engagées, la P.M.E. a connu un important développement¹⁸⁶. Cette tendance est confirmée par l'accélération du rythme de création des PME au cours des trois dernières années (2000 à 2002) :

L'accentuation du rythme de création des entreprises agroalimentaires toute taille confondue est révélée notamment à travers le pourcentage des entreprises entrées en production au cours de la période allant de 1990 à 2004 qui est de 50 %. Tout semble indiquer qu'il s'agit là d'une tendance lourde qui aura pour effet de remodeler entièrement la configuration du tissu des entreprises du secteur agroalimentaire.

3.1.3- La branche d'activité des entreprises enquêtées

Sur la base des données de notre enquête, les entreprises de l'échantillon sont réparties entre les branches d'activité. Cette répartition montre une faible présence des industries de viande et des industries alimentation de bétail.

Tableau n° 2 : Distribution des fréquences relative à la branche d'activité

¹⁸⁶ Plus de 40% du total des entreprises enquêtées.

Branche d'activité	Effectifs	%
Industrie du lait	5	20,83
Confiserie, chocolaterie, ...	4	16,66
Eau minérale et boissons gazeuses	6	25
Céréales et dérivés	3	12,5
Levures	2	8,33
Vinaigrerie	2	8,33
Industrie de viande	1	4,16
Alimentation du bétail	1	4,16
Total	24	100

Source : Fait par nous à partir des résultats de notre enquête.

Dans ce tableau nous pouvons observer une proportion relativement importante des industries de Boisson (25 %), des industries de lait (20,83 %), des industries de conserverie, chocolaterie (16,66 %) et des industries de fabrication à base de céréales (12,5 %). Tout comme les industries de levure (8,33 %) et de vinaigrerie (8,33 %), deux branches apparaissent moins représentées, à savoir les industries de viande (4,16 %) et les industries de l'alimentation du bétail (4,16 %).

3.1.4 - La configuration de l'entreprise agroalimentaire selon les statuts juridiques

Le droit commercial algérien est similaire à celui en vigueur dans de nombreux pays. Il est fondé sur la liberté du commerce et d'établissement. Les personnes physiques et morales nationales et étrangères ont le droit de s'établir et d'avoir la qualité de commerçant en Algérie. Celle-ci est soumise à inscription au registre de commerce ou à l'ouverture d'un bureau de représentation. Les formes juridiques des sociétés en Algérie sont différentes (SARL, SPA, EURL, EI...).

Les informations concernant le statut juridique des entreprises agroalimentaires algériennes sont relevées des données de notre enquête. On a demandé aux responsables d'entreprises de préciser la forme juridique de son entreprise parmi les quatre (04) formes juridiques proposées.

Le statut juridique

- **SARL** : société à responsabilité limitée.
- **SPA** : société par actions.
- **EI** : entreprise individuelle.
- **SNC** : société en nom collectif.

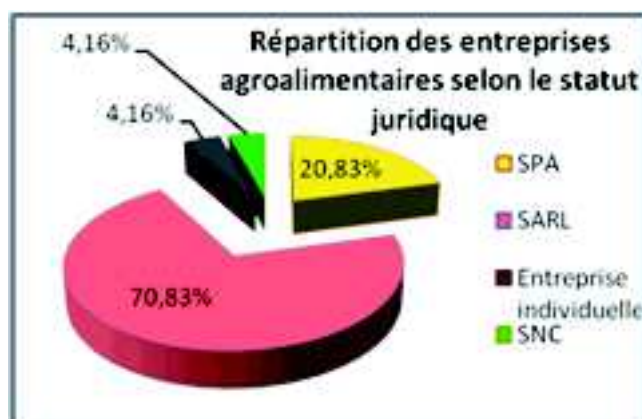
Le tableau suivant illustre quelques caractéristiques des quatre formes juridiques¹⁸⁷ des sociétés en Algérie proposées aux responsables d'entreprises enquêtées :

¹⁸⁷ On a utilisé principalement deux sources pour développer ce tableau : 1- Lakel. 2006, « les formes juridiques des sociétés en Algérie », disponible sur le site : <http://www.formjurid.pdf> 2- site internet : <http://www.cabinetsavocats.com/lesdifférentsstatutsjuridiques.php>

SPA	SARL	SNC	EI
<p>Elle est sous deux formes : Celle faisant appel public à l'épargne (cas 1) et celle sans appel public à l'épargne (cas 2).</p> <p>La SPA est dirigée par un conseil d'administration qui désigne : -Un président et un directeur général, ou -Un président-directeur général.</p> <p>Le directeur général n'a pas nécessairement la qualité de commerçant et peut être minoritaire (salarié) ou majoritaire (propriétaire); algérien ou étranger.</p> <p>Au niveau juridique :</p> <p>Le capital social doit être intégralement souscrit. Il est fixé à cinq millions de DA au minimum dans le cas (1) et à un million au minimum dans le cas (2).</p> <p>Au niveau fiscal : Elle est soumise à l'impôt sur la société.</p>	<p>Correspond à un statut des petites et moyennes entreprises. 2 à 7 associés et peut aller à 100 au maximum. Les associés n'ont pas nécessairement la qualité de commerçant. Le représentant légal d'une SARL est son gérant salarié ou associé.</p> <p>Au niveau juridique :</p> <p>Le capital social est librement fixé par les associés. Le capital social ne peut pas être inférieur à 100 000 DA et il est divisé en parts sociales d'égale valeur nominale de 1000DA au moins. La responsabilité des associés est limitée au montant de leurs apports.</p> <p>Au niveau fiscal : Les bénéfices sont soumis à l'impôt sur les sociétés.</p>	<p>Société commerciale quelle que soit l'activité exercée. Un (1) ou plusieurs gérants assurent à la fois la fonction de direction et celle de représentant de la société. Associés : minimum=2</p> <p>Au niveau juridique :</p> <p>Société à responsabilité limitée pour les associés. Tous les associés sont responsables solidairement et de manière illimitée des dettes de la société. Les parts sociales sont nominatives et ne peuvent être cédées qu'avec le consentement unanime des associés. Pas de montant minimal pour le capital social, il est divisé en parts sociales, ne sont pas librement cessibles</p> <p>Au niveau fiscal : Entreprise transparente. Chaque associé est soumis à l'impôt sur le revenu sur la part de ses bénéfices</p>	<p>Appelée aussi « entreprise en non-personeel ». Elle est constituée par une personne physique qui va se déclarer en tant que commerçant, artisan ou profession libérale. l'entrepreneur dispose de plein pouvoir pour diriger son entreprise et prend seul les décisions.</p> <p>Au niveau juridique :</p> <p>Pas de capital minimum à constituer pour démarrer. L'entrepreneur est indéfiniment responsable des dettes professionnelles de son patrimoine. Doit protéger son habitation principale des poursuites des créanciers en procédant à une déclaration d'insaisissabilité.</p> <p>Au niveau fiscal : Aucune imposition au niveau de l'entreprise. L'entrepreneur individuel est imposé à l'impôt sur les revenus des personnes physiques sur le montant des bénéfices réalisés.</p>
Nombre d'entreprises : 05	Nombre d'entreprises : 17	Nombre d'entreprises : 01	Nombre d'entreprises : 01

Tableau n° 3 : Le statut juridique des EAA

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

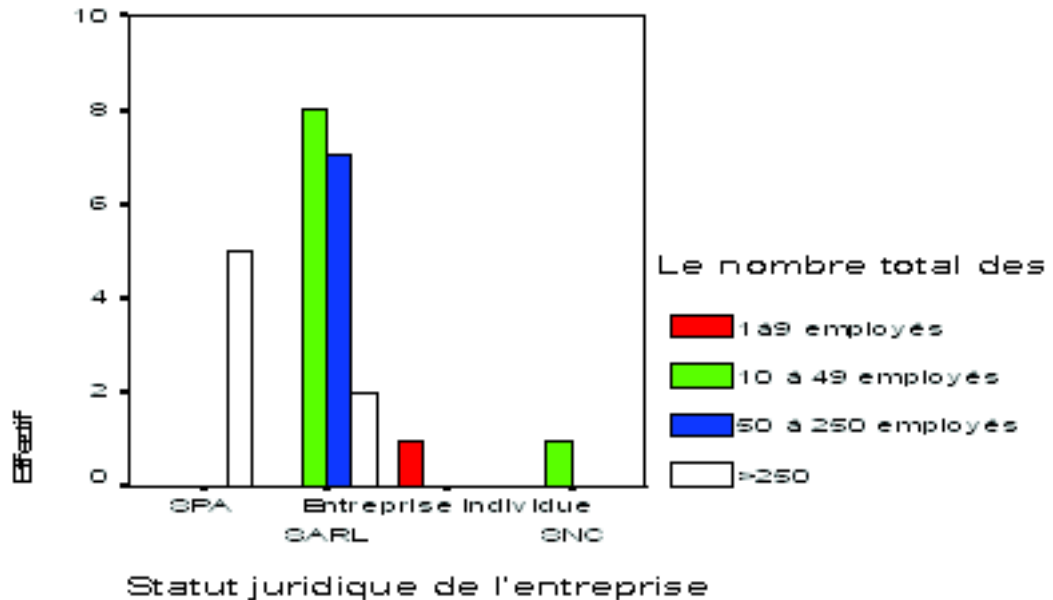


Graphique n° 4 : La répartition des entreprises agroalimentaires selon le statut juridique

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

La forme SARL est la forme juridique dominante (71 % des entreprises enquêtées). La deuxième position est occupée par les entreprises constituées en la forme de « Sociétés Par Action » SPA.

Le graphe n° 5 explique le statut juridique des entreprises par rapport à la taille de l'entreprise



Graphe n°5 : Le statut juridique des entreprises agroalimentaires selon leur taille

Les résultats qui ressortent du graphique montrent que le statut juridique de la majorité des entreprises de plus de 250 employés est SPA, alors que la forme SARL est le statut juridique des petites et moyennes entreprises de 10 à 250 employés. Le statut juridique de très petites entreprises est EI.

Pour voir si la fréquence du statut juridique est liée ou non aux variables suivantes : l'âge des entreprises, leur taille, nous utilisons le test du Khi-deux. Dans ce cas précis, il apparaît que le statut juridique ne s'explique pas, par la date de création des entreprises, la signification asymptotique étant supérieure à 0,05 ($\text{sig} > 0,05$), ($P = 0,26$) ; mais il s'explique par la taille de l'entreprise, la signification asymptotique étant inférieure à 0,05 ($p = 0,00$).

3.1.5 - L'autonomie financière et l'équilibre d'exploitation des entreprises enquêtées

A- La structure du capital social des EAA

D'après le tableau ci-dessous, nous pouvons constater que les entreprises enquêtées (22 entreprises) sont du secteur privé, alors que deux sont du secteur public, ce qui ne nous permet pas de prendre le capital social comme un critère de comparaison entre les entreprises.

% privé national	50%	80%	100%				Total
% privé étranger	50%	20%		100%			
% public					100%		
% organismes financiers						100%	
Avant 1970		1	5		1		7
1970 à 1980			3				3
1981 à 1990			2				2
1991 à 2000	1		8		1		10
Après 2000			2				2
Total	1	1	20		2		24

Tableau n°4 : Analyse de la structure du capital social des entreprises selon la date de création des entreprises.

Source : fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Les montages financiers entre les secteurs :

privés national, privé étranger et secteur public sont quasi inexistantes : deux (02) cas seulement par rapport à l'ensemble des entreprises enquêtées (24 entreprises). Ces deux (02) entreprises ont été créées dans deux périodes différentes, une avant 1970 et l'autre en 1991 -2000.

B- Les différents montages financiers recensés

Les montages financiers qui ont concouru à la création des entreprises concernées présentent la configuration suivante :

- Une association entre le capital privé national (50 %) et le capital étranger (50 %) ;
- Une association entre le capital privé national (80 %) et le capital étranger (20 %) ;
- Deux (02) entreprises dont le capital est détenu à 100 % par l'État ;
- Le capital du reste des entreprises. Composant l'échantillon, soit 20 entreprises est détenu à 100 % par des privés nationaux.

C- Analyse de la structure du capital social selon le statut juridique

La répartition du capital social selon le statut juridique confirme la position marginale occupée par les entreprises créées en la forme de sociétés par actions (SPA), entreprises individuelles et société en nom collectif (SNC).

% privé national	50%	80%	100%			Total
% privé étranger	50%	20%		100%		
% public					100%	
SPA		1	2		2	5
SARL	1		16			17
ENTREPRISE INDIVIDUELLE			1			1
SNC			1			1
Total	1	1	20	0	2	24

Tableau n°5 : Analyse de la structure du capital selon le statut juridique.

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Le tableau n° 3 montre que 02 entreprises seulement répondent à une structure du capital et toutes les autres entreprises relèvent du mono-actionariat.

188

3.1.6 - Analyse du chiffre d'affaires des entreprises agroalimentaires algériennes

Ce n'est pas la totalité des entreprises enquêtées qui ont accepté de répondre à cette question. Certains responsables ont refusé de donner le CA de leur entreprise, du fait que la réponse est jugée confidentielle.

Sur les 24 entreprises enquêtées, 13 entreprises ont répondu à cette question (soit 54,16 % du total des réponses).

Soixante pour cent (60 %) des entreprises ont augmenté leurs ventes en 2006 par rapport à 2005 et prévoient une augmentation de leur chiffre d'affaires dans les années à venir. Par ailleurs (39 %) ont enregistré une baisse des ventes.

De manière globale, 58 % des entreprises nous indiquent une augmentation de leur CA d'affaires entre les deux années 2004 et 2006. Par contre, 42 % des entreprises ont enregistré une diminution de leur CA durant la même période.

A - Évolution du chiffre d'affaires des EAA

Dans le tableau ci-dessous figurent, les pourcentages en détail qui expliquent l'évolution du chiffre d'affaires des entreprises agroalimentaires enquêtées, toutes tailles confondues.

Nous avons demandé aux responsables des entreprises d'évaluer la croissance de leur chiffre d'affaires en leur proposant une fourchette d'augmentation et de diminution allant de moins de 5 % à plus de 20 %.

¹⁸⁸ Le chiffre d'affaires hors taxes est égal à la vente de marchandises en l'état ajoutée à la production vendue. CA (HT) = Ventes marchandises + Production vendue. La mesure de cet agrégat permet de cerner l'évolution de l'activité qui peut se caractériser par : la croissance ; la stagnation et la récession. Cette évolution doit être aussi comparée à l'augmentation générale des prix de manière à connaître la variation réelle. Evolution CA = CA (N + 1) – CA (N) / CA (N).

% d'augmentation	Fréquence	Pourcentage	% de diminution	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5%	1	4,2%	Moins de 5%	2	8,3
5 à 20%	10	41,7%	5 à 20%	4	16,7
Plus de 20%	3	18,6%	Plus de 20%	4	16,7
Total	14	58,3%	Total	10	41,7%
Autres	10	41,7%	Autres	14	58,3%
Total	24	100%	Total	24	100%

Tableau n° 6 : L'évolution du Chiffre d'Affaires entre 2004 et 2006

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

L'analyse des données du tableau n° 6, montre que toutes les entreprises enquêtées (24 entreprises) ont donné l'évolution du chiffre d'affaires entre 2004 et 2006. Le pourcentage des entreprises qui ont déclaré une augmentation du CA (58,3%) est plus important que celui des entreprises ayant déclaré une diminution du CA (41,7%).

(41,7%) des entreprises déclarant une augmentation du CA durant la période 2004-2006, leur chiffre d'affaires a augmenté de 5à20%.

08 entreprises soit (33,4%), ont déclaré une diminution du CA durant la même période d'étude, leur chiffre d'affaire a diminué de 5à20% et plus de 20%.

Pour ce qui est des prévisions d'accroissement du chiffre d'affaires au cours des deux années prochaines (2007-2008) (62%) des dirigeants des entreprises s'attendaient à une hausse de leur CA. Par ailleurs, 38% des dirigeants prévoient une baisse du CA au cours des deux prochaines années.

Le test du khi-deux montre que l'évolution du chiffre d'affaires ne s'explique pas avec la taille de l'entreprise ($p=0,23$), la signification asymptotique étant supérieure à 0,05. Cependant, ce même test montre que la dépendance entre la variable « évolution du chiffre d'affaires » et la variable « prévision de croissance de l'entreprise au cours des deux prochaines années » s'avère statistiquement significative. ($\text{Sig} < 0,05$, $p=0,01$). Les entreprises qui déclarent une augmentation du CA prévoient une croissance au cours des deux prochaines années.

B - La dynamique concurrentielle des EAA enquêtées selon leur chiffre d'affaires

La variation du chiffre d'affaires permet de nous informer sur la dynamique concurrentielle des entreprises, le tableau suivant nous classe la dynamique concurrentielle des EAA selon l'évolution de leur chiffre d'affaires.

	Pas dynamique	Peu dynamique	stable	dynamique	Importante dynamique	Total
Nombre des entreprises	8	2	1	10	3	24
%	33,33	8,3	4,2	41,7	18,6	100

Tableau n° 7 : Représentation de la dynamique concurrentielle des EAA

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

- Les entreprises non dynamiques appartiennent à un secteur en déclin et ont des difficultés à résister où bien elles ne parviennent pas à se distinguer ce déclin.
- Les entreprises peu dynamiques appartiennent à un secteur en croissance lente est qui essaient de se maintenir.
- Les entreprises à dynamique concurrentielle stable appartiennent à un secteur mûr et elles bénéficient de la restructuration du secteur.
- Les entreprises dynamiques et en importante dynamique concurrentielle appartiennent à un secteur en expansion.

3.1.7 - Le stade de développement des entreprises

Toutes les entreprises passent par quatre étapes dans leur croissance du démarrage au déclin. Each of these stages

1. Phase de démarrage

Start-up phase is that phase during which a business comes into existence c'c'c'est la phase au cours de laquelle une entreprise entre en existence. It is during this phase that plans are conceptualized and implemented regarding how the business should be set up, how it should be run, where to get the start up capital from and how to keep the cash flow going. C'est durant cette phase que les plans sont conçus et mis en œuvre sur la façon dont l'entreprise doit être mise en place; d'où obtenir le capital de démarrage et comment garder les flux de trésorerie en cours. Au cours de la phase de démarrage, les aspects juridiques de la mise en place de l'entreprise sont pris en charge.

Au cours de cette phase, le produit de l'entreprise est nouveau sur le marché, l'entreprise doit assurer sa place sur ce marché.

Every business, which is starting up will normally require a large investment of capital, lots of time and effort, setting up of good profitable and stable customer base, money to buy raw materials, manpower recruitment etc. Businesses usually arrange for their own limited resources to run their activities.

2. Phase de croissance

C'est une période passionnante pour l'entreprise. Its products and services are gaining acceptance in the marketplace and customers are patronizing them in increasing numbers. Ses produits et services sont plus en plus acceptés sur le marché. Profit margins also tend to increase during this phase. Les marges bénéficiaires ont également tendance à augmenter au cours de cette phase. Au cours de cette phase, les entreprises nécessitent l'injection des capitaux supplémentaires pour acheter des biens d'équipement pour augmenter la production (pour les entreprises manufacturières), à établir un réseau de services supplémentaires (pour les prestataires de service) ou de se procurer plus des biens pour le commerce (pour les entreprises commerciales).

3. Phase de maturité

This is the third stage of a business development. Il s'agit de la troisième étape d'un développement des affaires. During this phase cash flows stabilize and establishment of marketing networks and operational channels are completed. Au cours de cette phase de stabilisation, des flux de trésorerie et l'établissement de réseaux de canaux de commercialisation et d'exploitation sont terminés, leThe respective brands become well

known and there is a stable and faithful customer following. s marques respectives sont bien connues et les clients sont fidèles. This is an ideal time for businesses to consider expansion or diversification. C'est un moment idéal pour les entreprises d'envisager l'expansion ou la diversification.

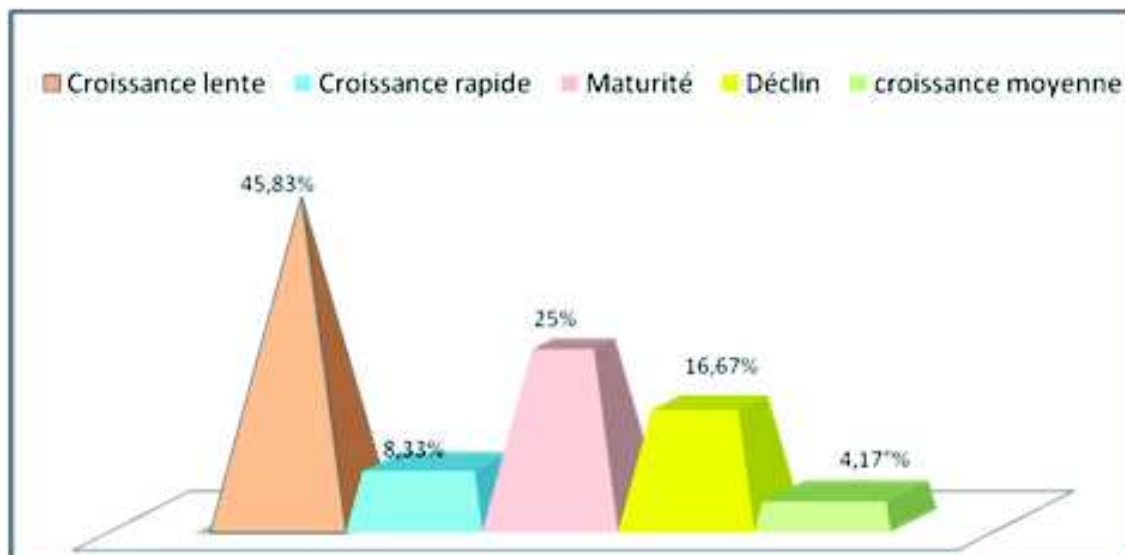
4. Phase de déclin

This is the last phase of any business. Il s'agit de la dernière phase de vie de toute entreprise. It is also called the terminal phase. Elle est aussi appelée la phase terminale. During this phase, the business experiences market pressures from all quarters, and are unable to handle them successfully. Pendant cette phase, malgré leur expérience, les entreprises sont incapables de faire face aux pressions du marché. The inevitable is cash flow drying up and losses mount up. Les flux de trésorerie sont inévitable de séchage et les pertes s'accroissent. Most businesses fold up during this phase. La plupart des entreprises foirent au cours de cette phase. Mais There are resilient businesses that do survive this phase and go on to succeed on a new lease of life. il ya comme même des entreprises qui survivent élastiques durant cette phase et passer à réussir sur un nouveau bail de vie.

Le questionnaire de notre enquête définit les divers stades de développement d'une entreprise.

Nous avons demandé aux répondants : Quel stade leur entreprise avait atteint ?

Les résultats de notre enquête montrent que presque (46 %) des entreprises enquêtées se trouvaient au stade de croissance lente au moment de l'enquête (25 %) sont en maturité¹⁸⁹, 17 % sont en déclin et (13 %) en croissance moyenne et rapide. Malgré leur plus jeune âge, un pourcentage élevé des entreprises en croissance lente a déjà constitué un conseil d'administration (37,5 %) ou un comité de gestion (22 %) et un plan d'affaires (29 %).

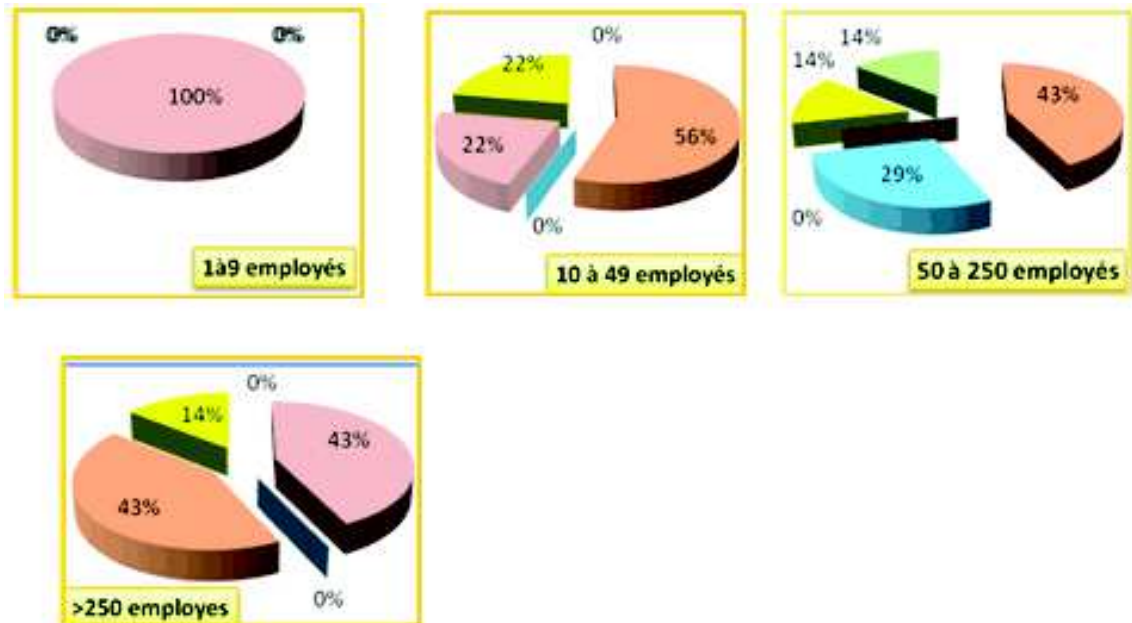


Grphe n° 6 : Représentation des différents stades de développement des EAA

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

¹⁸⁹ - Les entreprises en maturité sont significativement plus grandes que les autres entreprises. 17% de ces entreprises ont un conseil d'administration qui se réunit plus de deux fois par an, contre 17% n'ont pas un comité de gestion ;

En observant les quatre graphiques ci-dessous, qui représentent les différents stades de développement des entreprises enquêtées selon leur taille¹⁹⁰, au cours de la période de recherche, nous tirons les conclusions ci-après :



Graphique n° 7 : Représentation des stades de développement des entreprises selon leur taille

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

- La très petite entreprise de 1 à 9 employés représentée par une seule entreprise individuelle, créée en 1995 (âgée de 11ans), en stade de maturité¹⁹¹.
- La petite entreprise de 10 à 49 employés, représentée par 08 sociétés à responsabilité limitée (SARL) et une société en nom collectif (SNC), plus de la moitié (56 %) sont en croissance lente (22 %) sont en maturité et (22 %) sont en déclin. Les entreprises en déclin sont âgées « plus de 30 ans ».
- La moyenne entreprise de 50 à 250 employés, représentée par 07 sociétés à responsabilité limitée SARL. (43 %) sont en croissance lente. (29 %) sont en croissance rapide (14 %) sont en croissance moyenne et (14 %) sont en déclin. L'entreprise en déclin est âgée de 41ans.
- La grande entreprise de 250 et plus employés, représentée par 05 sociétés par actions (SPA) et 02 sociétés à responsabilité limitée (SARL) ; 05 entreprises sont à capital privé, 02 entreprises sont à capital Etatique. (43 %) sont en croissance lente, 43 % sont en maturités et 14 % sont en déclin. L'entreprise en déclin est un groupe Etatique âgé de 37 ans. Une entreprise en maturité est à date de création récente (08 ans), les 02 entreprises en maturité sont âgées de 28 ans.

De nos résultats, nous remarquons que le stade de développement n'a pas de relations significatives avec la taille de l'entreprise.

Ainsi, nous évaluons les perceptions des responsables des entreprises en testant l'hypothèse d'une explication des stades de développement par la taille et la date de création des entreprises. Pour ce faire, nous recourons au test Khi-deux, en retenant un seuil de

¹⁹⁰ Nous avons gardé les mêmes couleurs du graphique n°6, pour représenter les différentes phases de développement.

signification de 0,05. Les résultats du test de Khi-deux montrent que la probabilité (p) du Khi-deux est supérieure à 0,05 en ce qui concerne la taille (p=0,35), la date de création (p= 0,24).

Donc, le stade de développement dans les cas de ces entreprises enquêtées n'a pas de relation significative avec la taille de l'entreprise ni avec la date de création.

3.1.8- Le plan d'affaires dans les entreprises agroalimentaires algériennes

A- Le plan d'affaires

Le plan d'affaires est un moyen habile de dresser la carte du travail et de pouvoir suivre et gérer tout, aussi bien pendant la phase de départ que plus tard¹⁹², cela rend l'entreprise plus consciente des risques, des chances et des opportunités, et cela l'aidera à découvrir où les choses vont mal ou bien l'aidera à se développer. « Il apparaîtra comme un instrument précieux, afin de convaincre les partenaires externes de la fiscalité de l'entreprise »¹⁹³.

Établir un plan d'affaires

¹⁹⁴

a- C'est déterminer

- Les objectifs à réaliser pour assurer la pérennité de l'entreprise ;
- Le rythme de croissance de l'entreprise ;
- Les tâches principales à réaliser au niveau de toutes les fonctions (Marketing, Finance, Communication, GRH, Production...)

b- Assurer le contrôle

- Des commandes en attente ou en retard ;
- De la production ;
- Des comptes clients et fournisseurs ;
- Des frais généraux ;
- De la trésorerie ;
- Des marges.

¹⁹⁵

B- Les objectifs d'un plan d'affaires

- Le plan d'affaires permet de tracer une route stratégique, aussi bien pour la période préparatoire qu'à long terme ;
- Le plan d'affaires permet d'en faire rapidement la traduction chiffrée des résultats, ce qui facilite le cadre pour de meilleures décisions d'affaires ;
- C'est une base pour une meilleure appréciation des associés et des partenaires ;

¹⁹² - Le plan d'affaires peut être rédigé pour projet de créer une entreprise ou pour le lancement d'un nouveau produit dans une entreprise existante. Le plan d'affaires peut être tracé à gros traits, c'est ce que les anglo-saxons appellent un « un generic business plan ». C'est un premier cadre qui fixe les idées, mais il faudra l'affiner après, au fur et à mesure des résultats des simulations financières. Donc, pour chaque période de l'entreprise un nouveau plan d'affaires corrigé et qui fixera les axes d'actions, le niveau des moyens de production et des besoins financiers.

¹⁹³ - Bourdirot Laurent. 2008, « Développement, organisation d'entreprise », France.

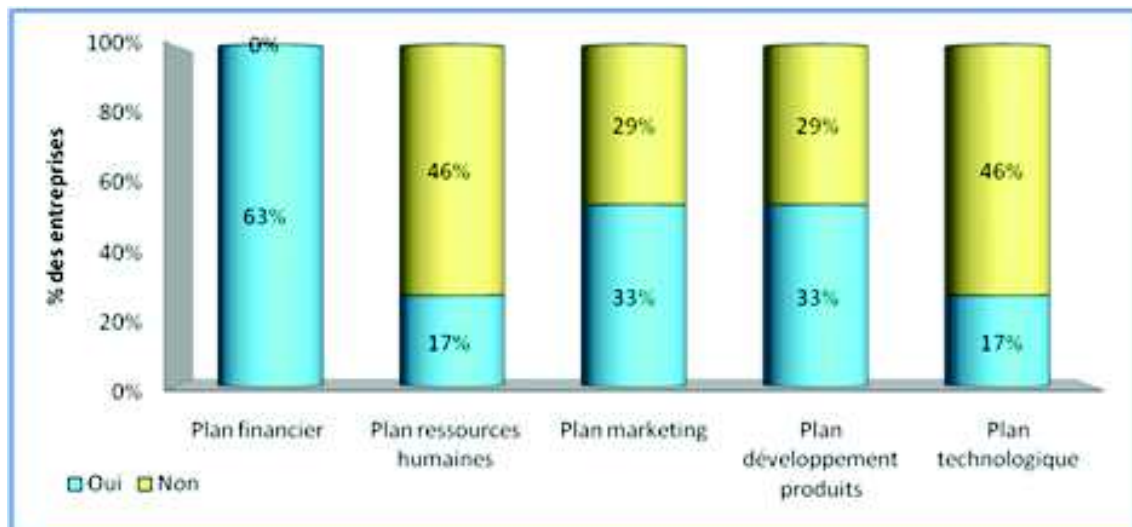
¹⁹⁴ - Idem.

¹⁹⁵ - Agence de promotion économique du Canada atlantique. 2008, « Planifiez votre succès - Guide de préparation d'un plan d'affaires ». Disponible sur le site <http://www.acoa.ca/Français/Pages/Accueil.aspx>

- Le plan d'affaires aide à déterminer les défis que devra relever l'entreprise ainsi que les possibilités qui s'offriront à elle.

Conscientes de l'importance du plan d'affaires dans le développement de l'entreprise et les objectifs qui procure. Les résultats de notre enquête enregistrent 62,5 % des entreprises qui ont un plan d'affaires contre 37,5 % qui ne l'ont pas, ces entreprises sont en majorité des entreprises de moyennes et de grandes tailles.

- 95 % des dirigeants n'ont pas fait le plan d'affaires de l'entreprise tout seuls ;
- 35 % ont consulté un professionnel rémunéré pour les aider à le créer. À noter que ces entreprises sont de petite taille (10 à 49 employés).
- 59 % des dirigeants des entreprises leurs employés l'ont aidé à le créer.



Graphique n° 8 : Représentation des plans d'affaires des EAA.

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Selon le graphique n° 8, le plan d'affaires des EAA enquêtées comprend principalement un plan financier (63 %), ce qui affirme l'importance qu'accordent ces entreprises au financement, considéré comme la clé de la réussite et de développement. Le plan d'affaires de ces entreprises comprend aussi d'autres plans classés respectivement selon leur importance : le plan marketing (33 %) et le plan de développement des produits (33 %). En dernier, on trouve que le plan d'affaires de quelques entreprises qui comprend un plan de ressources humaines (17 %) et un plan technologique (17 %).

3.1.9- Le secteur d'activité des entreprises

A- Les caractéristiques du secteur d'activité des EAA

(66 %) des entreprises ont déclaré que le secteur d'activité procure une grande liberté aux acteurs. Au cours de notre enquête ; 25 % des entreprises se trouvent dans un secteur là où les concurrents puissants qui décident et 5 % des entreprises se trouvent dans un secteur où la puissance publique impose des règles de fonctionnement à respecter.

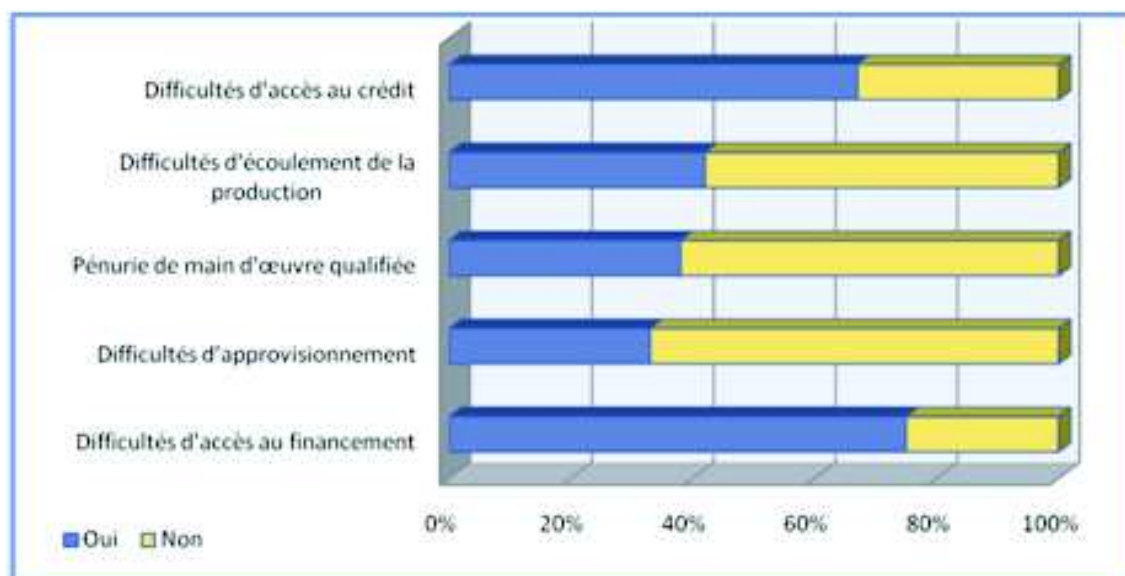
(62,5 %) des entreprises¹⁹⁶ déclarant le secteur d'activité est d'une grande liberté, leur chiffre d'affaires a augmenté durant la même période de recherche. Ce ci explique que

¹⁹⁶ - 16 entreprises se situent dans un secteur d'activité où la liberté des acteurs (fournisseurs, clients, concurrents) est grande.

la dynamique de développement du secteur d'activité influence le taux de croissance des entreprises.

B- Les contraintes liées au secteur d'activité des entreprises

Pour identifier les contraintes liées au secteur d'activité des entreprises nous avons demandé aux dirigeants de nous identifier parmi cinq (5) contraintes, celle qu'on peut considérer comme une difficulté entravant l'activité de l'entreprise.



Graphique n° 9 : Les contraintes liées au secteur d'activité des EAA

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Nous avons demandé aux entreprises par des questions dichotomiques de nous évaluer chacune des difficultés suivantes : « difficultés d'accès au financement ; difficultés d'approvisionnement ; pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans le secteur ; difficultés d'écoulement de la production ; et difficultés d'accès au crédit » par Oui ou Non.

Le graphique n° 9 réalisé par les résultats obtenus de l'enquête, classe la difficulté d'accès au financement et d'accès au crédit en premier. Nous remarquons que le financement revient toujours en premier, ce qui explique son importance auprès des entreprises agroalimentaires enquêtées. La création et la croissance des entreprises reposent nécessairement sur la facilité de financement interne et externe (l'emprunt auprès des banques). Une entreprise ne peut assurer son développement ou entrer dans un nouveau marché, prospecter de nouveaux clients ou assurer une grande distribution de leurs produits si elle n'est pas équilibrée financièrement.

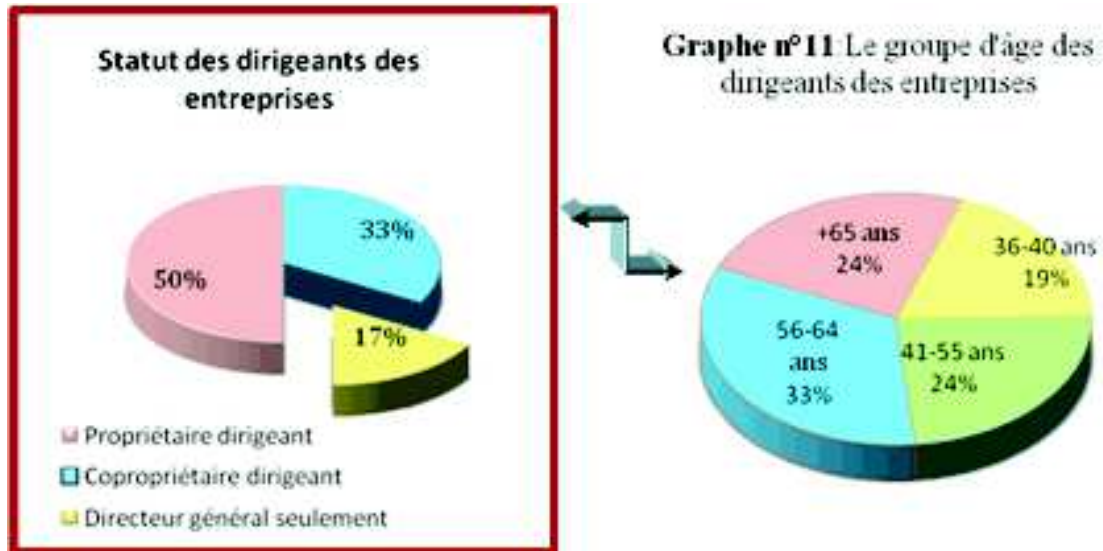
Section 2- Les caractéristiques des dirigeants des EAA enquêtées

Pour Lucas (1978), l'entreprise, c'est l'entrepreneur ou le dirigeant¹⁹⁷. Le dirigeant est la clef de voûte des opérations de croissance de l'entreprise¹⁹⁸.

¹⁹⁷ - Papadaki Evangelia et Chami Bassima.2002, « Les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises au Canada », Direction générale de la politique de la petite entreprise Industrie Canada, disponible sur le site : www.ic.gc.ca/.../facteurs_determinants_de_la_croissance.../facteurs...

3.2.1 - Statut et âge des dirigeants des entreprises

La quasi-totalité des dirigeants des entreprises enquêtées (83 %) sont des propriétaires ou des copropriétaires dirigeants. Seulement, 17 % sont des employés (directeur général). Les chefs d'entreprises enquêtées appartiennent à différents groupes d'âges de 36 ans à plus de 65 ans. (Grappe n° 11).



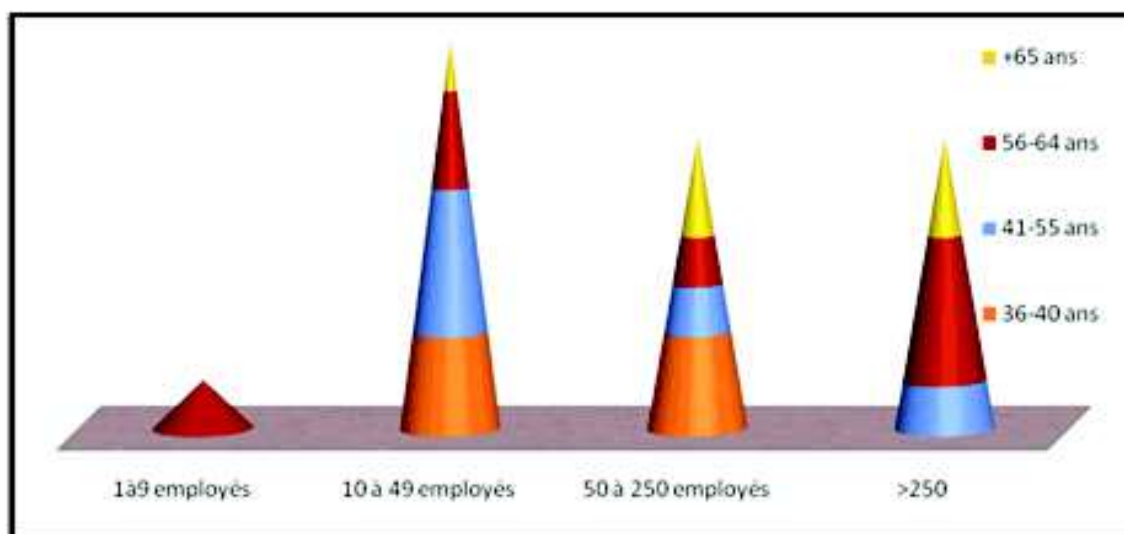
Grappe n° 10 : Représentation du statut des dirigeants et chefs des entreprises

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Un résultat important à signaler dans notre enquête concerne l'âge relativement avancé des entrepreneurs rencontrés. Une majorité des dirigeants (57 %) ont plus de 55ans. (24 %) ont plus de 40ans et moins de 55ans. (19 %) ont moins de 40ans. La catégorie sociale des entrepreneurs et chefs d'entreprises reste donc fermée aux jeunes.

À signaler aussi que les plus jeunes entrepreneurs des entreprises privées enquêtées appartiennent au type « d'entreprises héritiers », bénéficiant de l'aide active du père ou un membre de la famille à créer leur propre entreprise, liée à celle de ces derniers. Ils peuvent alors bénéficier d'un capital à la fois social (partage de réseaux sociaux et professionnels), économique (aide et garantie financière) et en termes de savoir-faire (connaissance des métiers, connaissance des réseaux économiques et professionnels).

¹⁹⁸ Gaillard Philippe, « Le développement d'une PME passe par celui de son dirigeant », disponible sur le site : <http://www.gaillard-conseil.com/index.php/post/2007/Le-développement-d'une-PME-passe-par-son-dirigeant>



Graphique n° 12 : Représentation de l'âge des dirigeants selon la taille de l'entreprise

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Les données obtenues par le biais de notre enquête indiquent que la micro-entreprise, de 1 à 9 employés, est dirigée par un responsable âgé de 56 à 64 ans. Par ailleurs, on remarque que la tranche d'âge 36 –40 ans n'est pas représentative pour les grandes entreprises.

3.2.2 - Expérience des dirigeants

La question de l'expérience des dirigeants est capitale compte tenu de l'importance des capacités des dirigeants dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise et sa réussite, son développement.

Nous avons demandé aux dirigeants d'entreprises de nous donner leurs années d'expérience dans la gestion des entreprises et dans le secteur d'activité agroalimentaire à partir des deux questions suivantes :

(Combien d'années d'expérience avez-vous en affaire « gestion d'entreprise » ? et combien d'années d'expérience avez-vous dans le secteur agroalimentaire ?).

Pour faciliter l'explication des réponses des dirigeants interrogés sur les deux questions, on les a reformulées de façon à construire trois classes¹⁹⁹ :

- **Classe 1** : de 5 à 10 ans ;
- **Classe 2** : de 11 à 20 ans ;
- **Classe 3** : plus de 20 ans.

Le tableau ci-après représente le nombre d'années d'expérience des dirigeants²⁰⁰ dans le secteur d'activité agroalimentaire et hors le secteur.

¹⁹⁹ - (À l'aide de SPSS, fonction : discrétiser).

²⁰⁰ - De 17 entreprises qui ont répondu sur les deux questions posées.

Nbr d'année expérience dans la branche	Données	Nbr d'années d'expérience hors branche			Total	Réponses manquantes
		5 à 10ans	11 à 20ans	Plus de 20ans		
5 à 10 ans	Nbr Dirigeants %	2	2	0	4 23,52%	-
11 à 20ans	Nbr Dirigeants %	1	4	2	7 41,17%	-
Plus de 20ans	Nbr Dirigeants %	0	1	5	6 35,29%	-
Total	Nbr Dirigeants %	3 17,6%	7 41,2%	7 41,2%	17 100,0%	-
Réponses manquantes	Nbr Dirigeants	-	-	-	-	07

Tableau n°8 : Représentation des années d'expérience du dirigeant hors branche et dans la branche agroalimentaire.

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Le tableau ci-dessus nous indique que les dirigeants des entreprises disposent d'une expérience appréciable aussi bien dans la branche de l'agroalimentaire qu'en dehors de la branche. 41,2 %²⁰¹ des dirigeants ont plus de 20 ans d'expérience hors branche agroalimentaire. 35,29 %²⁰² des dirigeants d'entreprises enquêtées ont plus de 20 ans d'expérience dans la branche agroalimentaire.

Les fréquences les plus élevées sont celles des dirigeants des entreprises ayant cumulé plus de dix (10) années d'expérience.

« Selon les données empiriques, la connaissance du secteur peut avoir un effet notable sur la réussite d'une entreprise, tant sur le plan de la survie que sur celui de la croissance ». (Reynolds (1993)²⁰³), dans une étude sur les jeunes entreprises florissantes, conclut que celles-ci ont généralement été mises sur pied par un fondateur ayant de l'expérience dans le secteur. On présume que la connaissance du secteur, qui va de la connaissance tacite des humains dans les relations avec certains clients, fournisseurs ou intervenants particuliers, diminue les effets du « handicap de la nouveauté »²⁰⁴ qui affecte les nouveaux entrepreneurs, et accroître par le fait même, leur capacité à obtenir du financement, à promouvoir les ventes ou à réaliser d'autres types de collaboration.

A- Expérience des dirigeants dans la branche par rapport à l'âge de l'entreprise

De l'examen de l'expérience des dirigeants²⁰⁵ dans la branche agroalimentaire par tranche d'âge des entreprises (Graphe n° 13), il ressort que le nombre d'années d'expérience

²⁰¹ - Soit 07 dirigeants sur 17 dirigeants qui ont répondu à la question.

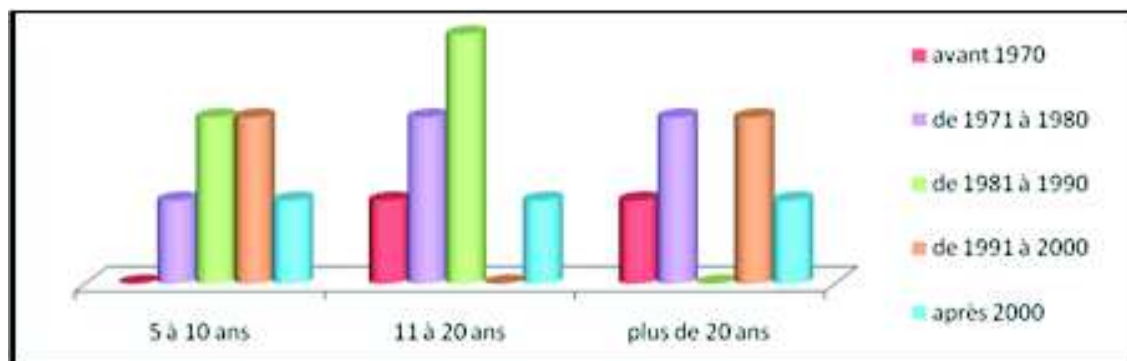
²⁰² - Soit 06 dirigeants sur 17 dirigeants qui ont répondu à la question.

²⁰³ - Papadaki Evangelia et Chami Bassima.2002, « Les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises au Canada », Direction générale de la politique de la petite entreprise Industrie Canada, disponible sur le site : <http://www.lu188-19-2002F.pdf>

²⁰⁴ - Cette hypothèse va être vérifiée dans le chapitre 4 « les ressources de développement des EAA », 2^{ème} section « les ressources technologiques », P89.

²⁰⁵ - De 17 dirigeants d'entreprises qui ont répondu à la question.

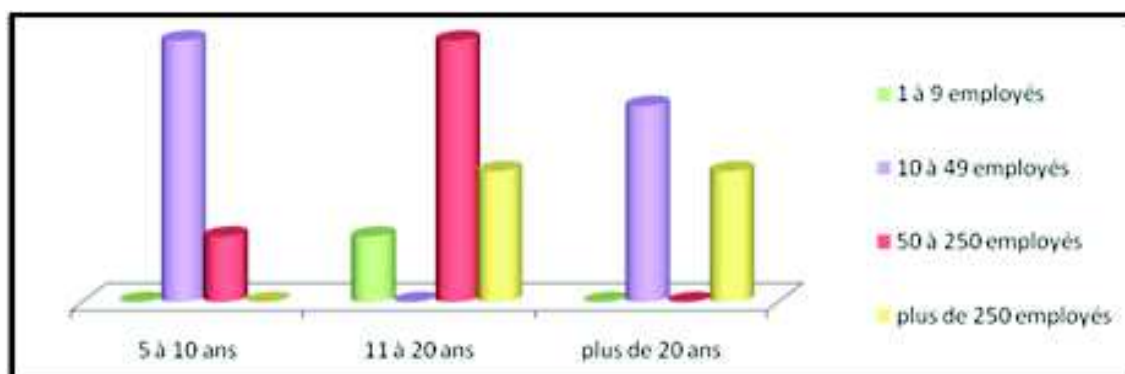
du dirigeant dans la branche agroalimentaire n'est pas lié à l'âge de l'entreprise. Nous remarquons que même les entreprises créées après 2000 bénéficient des dirigeants cumulant le plus grand nombre d'années d'expérience comme les entreprises les plus anciennes. Par contre, on remarque que quelques entreprises les plus âgées sont dirigées par des responsables moins expérimentés. Nous pouvons expliquer ça par le fait que ces entreprises sont des « entreprises familiales », les dirigeants ont hérité la direction de l'entreprise de leurs parents.



Graphique n° 13 : Expérience du dirigeant dans la branche agroalimentaire et la date de création de l'entreprise

Source : fait par nous à partir des résultats de l'enquête

B- Expérience du dirigeant dans la branche agroalimentaire par rapport à la taille de l'entreprise



Graphique n° 14 : Expérience du dirigeant dans la branche agroalimentaire et la taille de l'entreprise

Source : fait par nous à partir des résultats de l'enquête

De l'examen du graphique n° 14, il ressort qu'il n'y a pas de relation significative entre l'expérience du dirigeant et la taille de l'entreprise. Nous remarquons que l'entreprise de petite taille par exemple est dirigée par des responsables très expérimentés et des responsables peu expérimentés.

En ce qui concerne l'entreprise de grande taille, nous remarquons du même graphique que sa direction nécessite un responsable ayant cumulé plus de 10 ans d'expérience.

3.2.3 - Appartenance des entrepreneurs à des associations professionnelles

« Ressources immatérielles, l'information est généralement reconnue comme ayant un rôle déterminant pour la compétitivité et l'adaptation à la concurrence, c'est pourquoi il est utile pour les dirigeants de développer leurs contacts et en particulier leurs sources personnelles d'information à l'extérieur de l'entreprise grâce à l'appartenance à divers groupements de gens d'affaires ». (Mintzberg 1984, Caroll et Téo 1996)²⁰⁶. « L'instauration de relations directes de l'entrepreneur avec leurs homologues peut ainsi lui permettre d'échanger des informations ou des services divers » (Domhoff 1967, 1983, Fillion 1991)²⁰⁷. En effet, « la façon de faire des affaires a évolué de telle sorte qu'un entrepreneur a avantage à connaître assez de gens pour être mis au courant des derniers événements » (Fillion 1991)²⁰⁸. « À condition que les décideurs adoptent une démarche active dans la recherche de ces informations » (Birley et al 1991)²⁰⁹.

À partir de la question « *Faites-vous partie d'un groupement de gens d'affaires ? si oui, lequel ?* » Nous avons visé à collecter les opinions des dirigeants d'entreprises sur :

- L'appartenance ou pas de l'entreprise à un groupement de gens d'affaires et pourquoi ;
- Connaître les différents groupements de gens d'affaires existants en Algérie.

05 entreprises, représentant 25% de l'ensemble des entreprises enquêtées font partie à un des regroupements de gens d'affaires existants en Algérie suivants :

Forum de Chefs des Entreprises (02 entreprises), Chambre de Commerce (Alger-APAB), (01 entreprise), Association Producteurs de Boissons (01 entreprise), Association d'Entreprises Agroalimentaires (01 entreprise).

Ces entreprises persuadent que les clubs d'entrepreneurs fournissent un milieu de rencontre où les entreprises peuvent échanger, briser leur isolement, partager des idées et profiter des expériences des autres pour apporter des améliorations et des changements de leur prise de décisions. Certains groupements de gens d'affaires en Algérie regroupent des membres concurrents qui échangent entre eux les informations sur leur secteur d'activité, car ils vivent des difficultés similaires en tant que décideurs en essayant de trouver des solutions.

(79,7 %) des dirigeants n'appartiennent pas à aucun groupement de gens d'affaires. Ces responsables nous ont expliqué que la concurrence est particulièrement saillante en ce qui concerne les relations entre les entreprises, elle ne favorise pas le développement de relations de confiance entre les membres de groupement, certains sujets sont tabous (les prix par exemple) et des tensions se créent.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons examiné les caractéristiques des EAA : l'âge (la date de création), la taille (le nombre des employés), le statut juridique, la composition du capital social, l'activité d'investissement, l'exportation, le stade de développement, l'âge des dirigeants, l'expérience du dirigeant dans la branche et hors la branche agroalimentaire,

²⁰⁶ - Baillelte Paméla. 1999, « PME et réseaux sociaux : Les résultats d'une enquête menée auprès du groupement des chefs d'entreprises en Québec », Université de Montpellier /III, France.

²⁰⁷ - Idem.

²⁰⁸ - Idem.

²⁰⁹ - Idem.

l'appartenance à un groupe de gens d'affaires et la confusion entre la direction et la propriété de l'entreprise.

En analysant ces caractéristiques, notre recherche montre que les différentes EAA sont d'une grande diversité dans certains points. Ainsi, les entreprises de l'échantillon appartiennent à des secteurs d'activités différents : les industries de fabrication des produits à base de céréales, les industries de lait, les industries de boissons, les industries de la chocolaterie. Parmi ces secteurs d'activité, les industries des viandes et les industries de l'alimentation de bétail tendent à occuper une proportion moins importante d'entreprises, par contre les industries de boissons sont relativement les plus présentes.

Quelle que soit leur appartenance sectorielle, les EAA tendent à être des entreprises de petites et moyennes tailles. Un peu plus d'une entreprise sur 2 a un effectif de plus de 10 à 250 employés. Sont en majorités des entreprises indépendantes.

Le rythme de création des entreprises, au cours de la période observée, ne s'est pas déroulé de façon linéaire au niveau des différentes activités de la branche agroalimentaire. Globalement, les EAA sont d'âge moyen de 16 ans. Nous avons observé que les EAA sont en majorité en phase de croissance lente ou rapide, d'autres en phase de maturité et en déclin. Le stade de développement est non lié à la taille de l'entreprise.

Les entreprises évoluent dans des contextes institutionnels internes et externes différenciés.

Le premier élément de cette différence concerne la composition du capital social des entreprises. Ce capital social appartient soit au secteur privé algérien uniquement, soit au secteur algérien privé et étranger à la fois. L'État détient encore un certain nombre d'entreprises. Les entreprises de l'échantillon sont en majorité du secteur privé algérien uniquement.

Le deuxième élément concerne le statut juridique de l'entreprise. Ainsi, la plupart des entreprises du secteur sont des sociétés à responsabilité limitée. Après les sociétés à responsabilité limitée, les sociétés par actions sont la forme la plus représentée, suivie des sociétés en non collectif et entreprises individuelles qui sont minoritaires.

Le troisième élément concerne la confusion entre la propriété et la direction de l'entreprise. Les EAA sont dirigées soit par leur propriétaire ou par un copropriétaire, soit par un salarié. Le pourcentage d'entreprises dirigées par leur propriétaire ou par copropriétaire est plus élevé de celui des entreprises dont le dirigeant est salarié. Les dirigeants des entreprises qui sont d'un âge relativement avancé disposent d'une expérience relativement appréciable aussi bien dans la branche de l'agroalimentaire qu'en dehors de la branche.

Le quatrième élément concerne l'évolution du chiffre d'affaires des EAA, le pourcentage des entreprises qui ont déclaré une augmentation du CA est plus élevé que celui des entreprises ayant déclaré une diminution du CA. Bien que le nombre des entreprises dont le CA a diminué est non négligeable. La grande majorité des entreprises prévoient une augmentation de leur chiffre d'affaires dans les années à venir.

Selon la variation de l'évolution du CA, nous avons classé la dynamique concurrentielle des EAA en quatre

- Les entreprises qui ne sont pas dynamiques appartiennent à un secteur en déclin. Ces entreprises ne résistent pas ou elles ont des difficultés à résister ou bien elles ne parviennent pas à se distinguer ce déclin. (Entreprises en déclin).
- Les entreprises peu dynamiques appartiennent à un secteur en croissance lente est qui essaient de se maintenir. (Entreprises en croissance lente).

- Les entreprises à dynamique concurrentielle stable appartiennent à un secteur mûr et elles bénéficient de la restructuration du secteur. (Entreprises en maturité).
- Les entreprises en forte dynamique concurrentielle sont très dynamiques appartiennent à un secteur en expansion. (Entreprises en croissance moyenne et rapide).

Le cinquième élément concerne le plan d'affaires. Ainsi, la majorité des EAA ont un plan d'affaires créé principalement par les employés d'entreprises ou un professionnel rémunéré. Ce plan comprend essentiellement en premier, un plan financier puis en deuxième position un plan de développement des produits, un plan marketing et un plan des ressources humaines, le plan technologique est minoritairement représenté.

Concernant le secteur d'activité où elles évoluent les EAA, la grande majorité des responsables le classe comme un secteur d'une grande liberté. Parmi les principales contraintes liées à ce secteur d'activité, le financement et l'accès au crédit sont classés en premier par la totalité des entreprises enquêtées.

Chapitre 4 Les ressources de développement des EAA

Introduction

Une étude s'appuyant sur l'ensemble des références bibliographiques du *Strategic Management Journal* (R. Déry, AIMS²¹⁰ 1995) a mis en évidence les différents courants structurant le management stratégique, et a fait ressortir, pour les années 90, deux écoles de pensée. La première, dont le représentant éminent est H. Mintzberg, aborde la stratégie sous l'angle des processus de décision au sein de l'organisation. La seconde, l'approche « *Resource*

Based », développée par des auteurs comme B. Wernerfelt, J. Barney, G. Hamel, C.K. Prahalad²¹¹ ..., se centre sur les ressources spécifiques qui permettent à l'entreprise de se singulariser. L'approche fondée sur les ressources et les compétences renouvelle la conception de l'entreprise, en la considérant non plus à travers ses activités produits/marchés, mais principalement à travers ses ressources internes. Ainsi, la stratégie n'apparaît plus conçue comme un exercice rationnel d'adaptation, mais doit au contraire être envisagée comme une architecture qui guide le développement des ressources. « L'approche basée sur les ressources considère que le développement d'une entreprise provient de la combinaison de ses ressources et leur traduction en terme de stratégie à mettre en œuvre sur les marchés des biens. » Wernerfelt (1984), Rumelt (1984) et Barney (1986)²¹².

Barney (1991) a distingué trois catégories de ressources : le capital physique, le capital organisationnel et le capital humain. Ces ressources couvrent l'ensemble des actifs, des capacités de la firme, des processus organisationnels, des connaissances et des savoir-faire qui sont contrôlés par l'entreprise et lui permettent d'élaborer et de mettre en œuvre des

²¹⁰ - Association Internationale de Management Stratégique.

²¹¹ Pour plus d'informations sur ces auteurs, voir annexe n°2.

²¹² - Selma Katlane Ben Mlouka. 2004, « Processus de compétitivité : Facteurs et évaluation Application aux entreprises tunisiennes ». Tunis, Disponible sur le site : www.KatlanebenmloukaSelma.pdf

stratégies compétitives orientées vers l'efficacité et l'efficience²¹³. Les ressources peuvent être définies aussi comme des actifs tangibles ou intangibles attachés à l'entreprise. Elles peuvent être classées en utilisant la typologie de C. Hofer et D. Schendel (1978) qui en distingue cinq catégories : financières (le *cash flow* disponible...), humaines (le nombre de salariés, leur niveau de qualification, la formation), physiques (sites de production, machines disponibles, stock...), organisationnelles (système d'information, de contrôle de la qualité, procédures...), technologiques (savoir faire, brevets...). R.M. Grant (1991) ajoute à cette liste une sixième classe, la réputation, et accentue ainsi le rôle des ressources intangibles. Pour H. Itami (1987), ce dernier type de ressources, qu'il appelle « actif invisible », est essentiel pour l'entreprise. Une marque ou de l'information accumulée sur les clients sont, par exemple, inestimables dans la constitution d'un pouvoir concurrentiel²¹⁴.

Ainsi, toute entreprise dispose d'un véritable patrimoine, qui permet de la concevoir comme un portefeuille de ressources et de lui assurer sa croissance. L'objet de ce chapitre est d'analyser les ressources de développement (humaines, financières, technologiques) des entreprises agroalimentaires algériennes enquêtées en examinant leurs évolutions et leurs dépendances ou non à certains facteurs « la taille de l'entreprise, l'âge de l'entreprise », en essayant d'étudier les coordinations et les influences qui existent entre les différentes ressources de développement. Une partie du chapitre va être consacrée à l'analyse du rôle des dirigeants sur l'évolution des ressources de développement. Pour ce faire, notre propos est organisé en trois sections. **La première section** est consacrée aux ressources humaines « comme acteur stratégique de développement » **(1)** et l'évaluation de leur contribution au développement des entreprises. Ensuite **la deuxième section** consiste à étudier les ressources technologiques (Innovations) **(2)**. Enfin et dans la **troisième section**, on étudie les sources financières des EAA**(3)**.

Section1- Les ressources humaines

L'enjeu stratégique majeur, la turbulence technologique et commerciale auxquels les entreprises sont confrontées mettent en évidence la présence nécessaire d'une politique de mobilisation et d'optimisation des moyens immatériels, parmi lesquels s'inscrivent les capacités et potentialités humaines. En effet, les entreprises qui réussissent sont celles qui considèrent leur capital humain²¹⁵ comme l'actif le plus important, faits et chiffres sont les éléments quantitatifs d'une gestion réussie, mais le qualitatif, à savoir les aspects cognitifs, sont ceux qui réellement faire ou défaire une entreprise.

Le capital technique constitue un facteur inerte tant qu'il n'est pas activé par le facteur humain, d'où le caractère stratégique de la gestion des ressources humaines de l'entreprise. De fait, toute action engagée à l'égard des ressources humaines ou toute autre action ayant des conséquences sur l'état des ressources humaines peut fragiliser ou au contraire renforcer la position de l'entreprise sur le marché.

²¹³ - Idem.

²¹⁴ - Dominique Puthod. Catherine Thévenard, « la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe SALOMON ». Université Pierre Mendès France, Disponible sur le site : www.Putho-t.pdf

²¹⁵ -Garys, Beker (prix Nobel de l'économie) qui a inventé le terme « capital humain » affirme que « La ressource de base dans toute société, c'est le personnel, les entreprises qui réussissent sont celles qui gèrent le capital humain dans la plus efficace et efficiente manière ».

Considérée au cours des années 1980 comme stratégique, la gestion des ressources humaines est présentée à partir de la fin des années 1990 comme un moteur de la création de valeur.

Dans le cadre de la théorie des ressources internes popularisée par Prahalad et Hamel (1993)²¹⁶, les employés et la façon dont ils sont gérés jouent un rôle capital dans le succès des organisations et constituent une source cruciale d'avantage stratégique durable. La gestion des ressources humaines couvre l'ensemble des activités et des pratiques programmées en vue de réaliser un développement performant et durable des ressources humaines en soutien de la stratégie adoptée par toute entreprise, la bonne gestion des ressources humaines passe par l'élaboration d'une stratégie mûrement réfléchie et planifiée²¹⁷.

La gestion des ressources humaines se situe au cœur de la quête d'une entreprise compétitive, concurrentielle et qui s'adapte à son environnement complexe, évolutif et perturbateur²¹⁸. Dans cette section, nous tentons d'abord d'évaluer l'importance des ressources humaines pour les EAA (4-1-1) et d'étudier l'évolution de l'effectif dans les entreprises (4-1-2) petites et grandes. Ainsi, nous voyons pourquoi et quand les EAA enquêtées pensent au recrutement de nouveaux employés (4-1-3) et les prévisions d'embauche (4-1-4), nous intéressons aussi à voir les catégories du personnel les plus touchées par le recrutement (4-1-5) et les catégories de personnel dont les entreprises rencontrent des difficultés de recrutement et si les entreprises petites et grandes souffrent de façon égale d'une pénurie de la main-d'œuvre qualifiée (4-1-6). Nous complétons ensuite, notre analyse par l'activité stratégique –la formation- (4-1-7), nous expliquons ce qui pousse les entreprises à adopter un programme de formation et les principales catégories de personnel bénéficiaires des programmes de formation, nous essayons de présenter les EAA en groupes selon le type de programme de formation suivi. Nous discutons enfin l'évolution des dépenses des programmes de formation et la place de la formation dans la réussite et le développement des entreprises.

4.1.1 - Les ressources humaines dans les entreprises agroalimentaires algériennes

L'importance accordée aux ressources humaines comme facteur de développement pour les entreprises agroalimentaires algériennes peut être mesurée par l'existence d'un plan d'affaires comprend un plan des ressources humaines pour 46 %²¹⁹ des entreprises enquêtées.

Les gestionnaires des entreprises agroalimentaires algériennes enquêtées en général estiment que, les ressources humaines sont essentielles à la réussite et que c'est un facteur qui a un poids dans l'atteinte des objectifs généraux de leurs entreprises. En ce qui a trait à la cotation (sur une échelle de 1 à 5) de l'importance des ressources humaines pour assurer la prospérité soutenue de l'entreprise, plus de 50 % des gestionnaires des entreprises ont accordé à ce facteur une cote élevée de 4 ou de 5²²⁰.

²¹⁶ « Les ressources humaines et leurs rôles dans l'entreprise » disponible sur : www.blog.sosdissertation.com/2008/06/21/

²¹⁷ « Les ressources humaines et leurs rôles dans l'entreprise ». disponible sur www.blog.sosdissertation.com/2008/06/21/

²¹⁸ Idem.

²¹⁹ - 46% des entreprises de 63% (total des entreprises) ont un plan d'affaires.

²²⁰ - 4 important ; 5 très important

Il est nécessaire ici de signaler que la gestion des ressources humaines dans les grandes entreprises est structurée et dirigée par un responsable spécialisé, par contre, dans les petites et moyennes entreprises, elle est généralement assurée par le dirigeant ou l'un de ses adjoints, peu ou pas formé dans ce domaine.

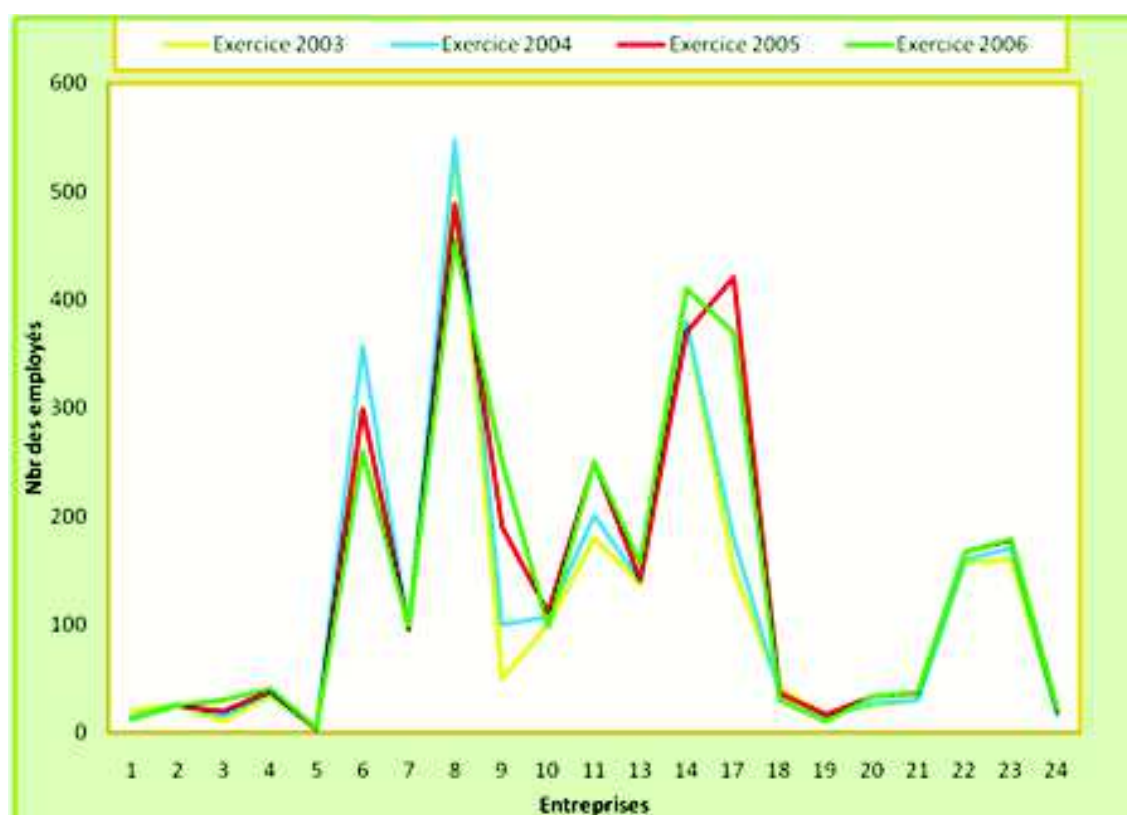
Nous avons remarqué aussi que, les dirigeants de certaines petites et moyennes entreprises ne se préoccupent de la gestion des hommes que ponctuellement, lors d'un recrutement, d'une crise, d'une restructuration, bien qu'elles sont de plus en plus conscientes de la place qui doit être donnée à ce volet de leur fonction.

4.1.2 - L'évolution du nombre de l'effectif des entreprises durant la période 2003-2006

D'après le graphique ci-dessous, nous pouvons constater que l'évolution des effectifs totaux des entreprises, toute taille confondue, durant la période étudiée (2003-2006) a connu des variations remarquables. Ainsi, 45,8 % des entreprises ont déclaré une augmentation de l'effectif, 37,5 % des entreprises ont déclaré une diminution de l'effectif, alors que, 16,7 % ont déclaré une stabilité dans l'évolution de l'effectif de l'entreprise entre 2005 et 2006.

37,5 % des entreprises déclarant une augmentation de l'effectif entre 2005 et 2006 sont des petites et moyennes entreprises (PME) en croissance lente ou rapide.

Notant, le test du khi-deux de Pearson indique que l'évolution de l'effectif des entreprises enquêtées durant la période 2003-2006 ne s'explique ni par la taille des entreprises ($p=0,56$), ni par la phase de développement ($0,38$), ni par l'évolution du CA ($p=0,11$), ni par la part du marché ($p=0,78$), ni par l'innovation produits / procédés respectivement ($p=0,5$) ; ($p=0,88$), la signification asymptotique étant supérieure à 0,05 ($\text{sig} > 0,05$).



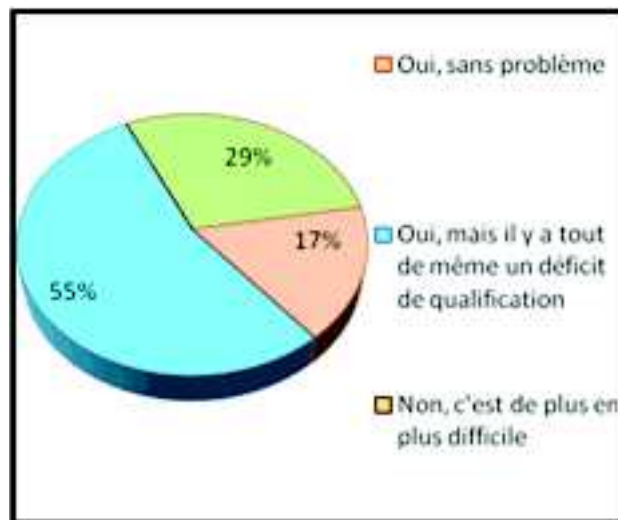
Graphe n° 15 : Représentation de l'évolution de l'effectif des entreprises au cours de quatre exercices, 2003, 2004, 2005 et 2006

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

4.1.3 – Le recrutement de nouveaux employés

De nos jours, l'entreprise ne doit pas être conçue comme une simple machine de circuits de production et d'information, mais plutôt comme un espace où la personne humaine est appelée à s'épanouir et à déployer toutes ses énergies créatrices et l'ensemble de ses capacités d'imagination pour lui assurer sa survie et son développement. Pour en faire, l'entreprise doit choisir avec soin son personnel, elle doit obtenir la bonne personne au bon endroit.

Le directeur des ressources humaines a besoin de savoir quand, pourquoi et comment recruter du personnel. Il doit planifier à l'avance et savoir qui se passe dans et en dehors de la société (marché du travail), il doit être conscient des tendances passées, présentes et futures de l'emploi dans un domaine particulier.

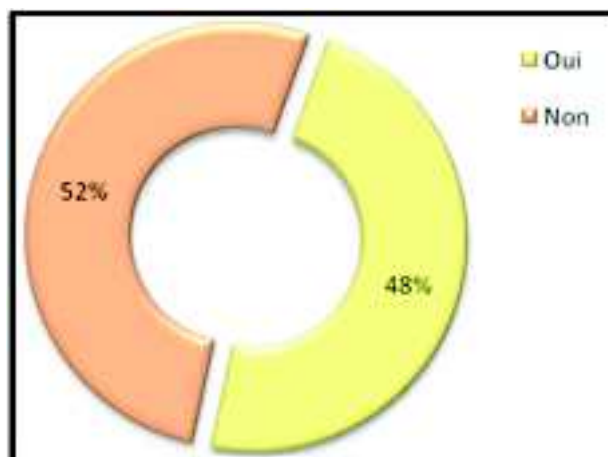


Graphe n° 16 : La disponibilité du personnel qualifié

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

D'après le graphe n° 16, (55 %) des entreprises déclarent une disponibilité de la main-d'œuvre, mais il y a de même un déficit de qualification pour certains métiers spécifiques.

Nous avons demandé aux dirigeants des entreprises de différentes tailles de nous indiquer s'ils pensent augmenter l'effectif de leurs entreprises au cours des deux prochaines années.



Graphe n° 17 : Le recrutement de nouveaux employés durant les deux prochaines années

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

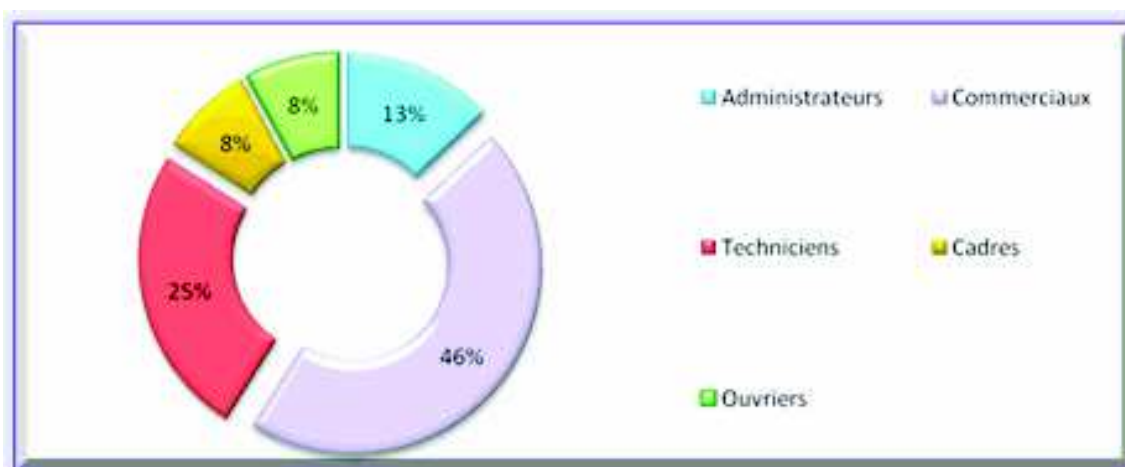
52 % des entreprises enquêtées ne pensent pas augmenter leurs effectifs dans les deux prochaines années contre 48 % d'entreprises qui pensent augmenter leur effectif.

Nos résultats montrent que, les entreprises en croissance lente et moyenne sont celles qui prévoient une augmentation de l'effectif. (Khi-deux = 0,043).), (Sig < 0,05). Ce constat est significatif, puisque ces mêmes entreprises qui ont le plus besoin du nouveaux employés pour élargir leurs activités.

4.1.4 - Les prévisions d'embauche de nouveaux employés pour les 12 mois à venir

Nous avons noté une certaine défiance des chefs d'entreprises pour la question concernant les prévisions d'embauche de nouveaux employés. Certains chefs des entreprises n'ont pas voulu préciser le nombre de postes d'embauche, ce qui explique le pourcentage élevé des entreprises ayant déclarées néant. Ce qui est contradictoire puisque ces mêmes entreprises ont déclaré avoir un plan d'affaire qui comprend un plan des ressources humaines.

4.1.5 - Les catégories de personnel les plus recrutées



Graphe n° 18 : Les catégories de personnel les plus recrutées par les EAA.

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

L'embauche de personnel compétent en commercialisation et en production constitue un défi important pour les entreprises les plus dynamiques, soit celles qui innovent globalement et qui exportent²²¹.

4.1.6 - Les catégories de personnel dont les entreprises rencontrent des difficultés de recrutement

Nous avons demandé aux dirigeants (gestionnaires) des entreprises, s'ils avaient éprouvé des pénuries de main-d'œuvre qualifiée. (63 %) ont déclaré qu'ils n'ont pas ce problème, même s'ils faisaient face parfois à peu de pénuries dans des catégories professionnelles bien précises (parmi les 46 réponses²²² obtenues, 35 % correspondent aux commerciaux ; 26 % correspondent aux techniciens agents de maîtrise. Alors que 73 % des 22 entreprises ont nommé les commerciaux comme étant le principal métier dont l'entreprise rencontre une pénurie).

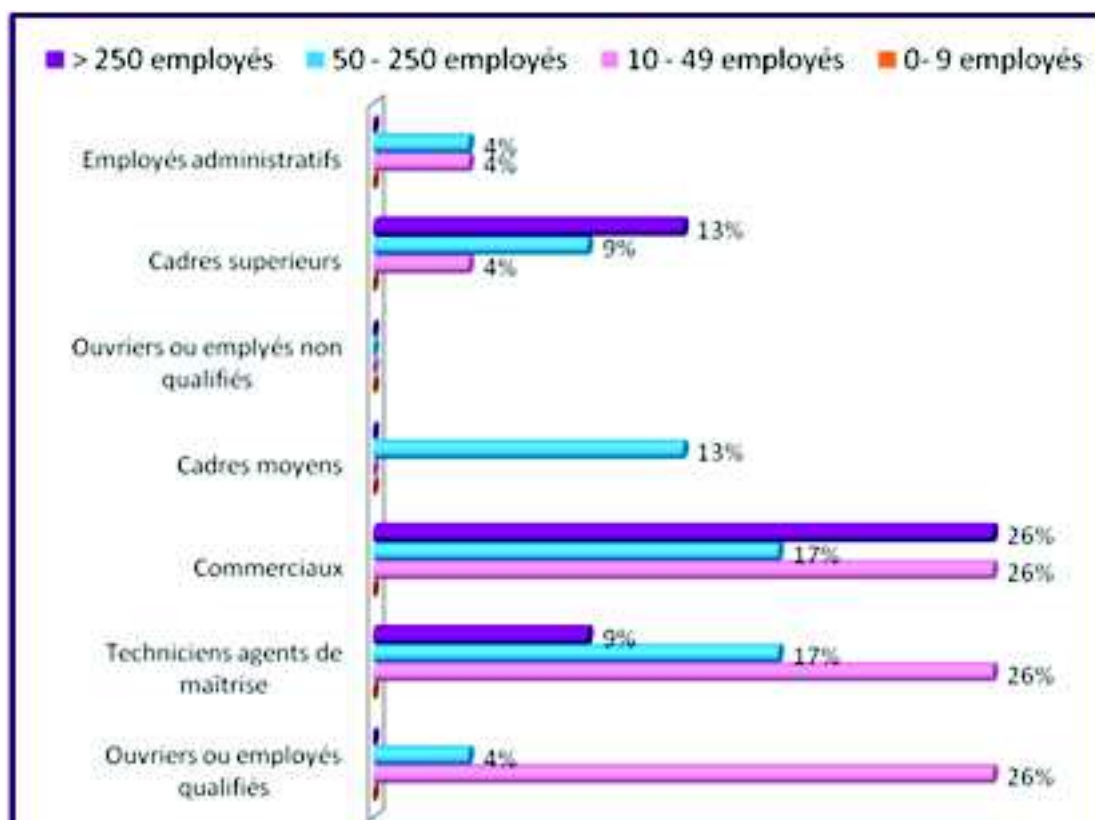
Le graphe n °19 montre que, selon leur taille, les entreprises indiquent éprouver des difficultés de recrutement pour les postes commerciaux, techniciens agents de maîtrise et ouvriers ou employés qualifiés.

Globalement, c'est pour tous les postes techniques que les difficultés sont les plus grandes, à contrario, des employés administratifs

Le constat qui est fait ici n'est pas nouveau : il vient confirmer les déclarations de certains chefs d'entreprises et montrer une nouvelle fois le degré de tension sur le marché du travail où l'offre ne rencontre pas sa demande, abondante, mais inadaptée.

²²¹ Voir chapitre 6, page 176-177

²²² 1 D'après les résultats obtenus par méthode réponses multiples (logiciel SPSS), 22 entreprises ont répondu à la question et elles ont cité 46 réponses.



Graphique n° 19 : Représentation des catégories de personnel pour lesquelles les entreprises rencontrent des difficultés de recrutement selon la taille des entreprises

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

En observant le graphique n° 19 nous remarquons que :

- Les entreprises de grande taille éprouvent des difficultés de recrutement principalement pour les commerciaux (26 %) et les cadres supérieurs (13 %) ;
- Les entreprises de taille moyenne éprouvent des difficultés de recrutement principalement pour les deux catégories commerciaux et techniciens agents de maîtrise (17 %) ainsi que les cadres moyens (13 %) ;
- Les entreprises de petite taille éprouvent des difficultés de recrutement principalement pour trois catégories : commerciaux, techniciens et ouvriers qualifiés avec un même pourcentage (26 %) ;

4.1.7 - La formation activité stratégique

Appréhender par les spécialistes des ressources humaines comme une activité stratégique pour toute entreprise compétitive, la politique de formation professionnelle, ou au moins les plans de formation contribuent à l'adaptabilité de l'entreprise à l'environnement externe à travers le développement des compétences professionnelles individuelles internes. En effet, la formation c'est un investissement et non seulement une dépense, elle se caractérise par :

- La formation constitue un élément crucial d'une stratégie en matière de ressources humaines d'une entreprise. C'est l'une des mesures pouvant être prises pour résoudre les problèmes de pénurie de main-d'œuvre qui se manifestent.

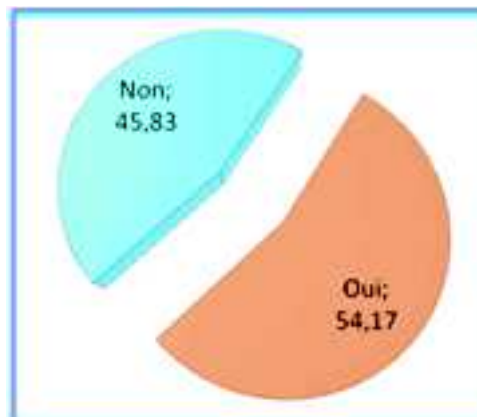
- La formation en entreprise s'inscrit dans une double préoccupation. Pour le salarié, elle est un outil de construction de sa trajectoire professionnelle, un espoir pour chaque salarié de se perfectionner, d'accroître ses possibilités d'adaptation aux nouvelles technologies, de se préparer à des changements organisationnels. Pour l'employeur, elle est un moyen de plus en plus utilisé pour moderniser ou améliorer les systèmes de production et de travail.
- La formation, permettrait de prolonger le processus d'acquisition des connaissances, de renouveler ou d'adapter les compétences initiales acquises par les travailleurs aux besoins actuels.

A- La formation dans les EAA

Un dirigeant d'une entreprise enquêtée en expliquant ce qui l'a poussé à adopter un plan de formation nous a dit : « la formation s'impose parce qu'il n'est pas facile de trouver à l'extérieur d'une entreprise les compétences spécialisées nécessaires pour faire fonctionner de nouveaux équipements technologiquement avancés et que le changement rapide lié à l'innovation exige le recyclage continu des employés ».

Un autre nous a dit « les entreprises qui s'emploient continuellement à améliorer la qualité de leurs produits et qui s'efforcent d'être les premières sur le marché grâce à de nouveaux produits, ont besoin d'une main-d'œuvre adaptable, instruite et qualifiée, où il est difficile de la trouver à l'extérieur d'une entreprise ; dans ce cas, on préférera fort probablement l'option de former le personnel déjà au service de l'entreprise ».

La réalité de 24 entreprises enquêtées quant à leur politique de formation et de développement professionnel à l'égard de leurs salariés est présentée sur le tableau et les graphes suivants :



Graphe n° 20 : La formation dans les entreprises agroalimentaires algériennes

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Avant de traiter les différents types de formations dispensées et les différents employés qui ont bénéficié, il y a lieu de noter que (46 %) des entreprises n'ont pas un plan de formation, car elles ont des difficultés financières ((38 %) des entreprises enquêtées), ou bien, non obligées par la formation puisqu'elles exigent au recrutement un employé spécialisé et expérimenté (8 %) des entreprises qui n'ont pas un plan de formation).

Pour voir s'il y a une relation entre l'adoption du programme de formation et la taille de l'entreprise. Nous recourons au test de Khi-deux, en retenant un seuil de signification de 0,05. Les résultats montrent qu'il n'y a pas une relation significative entre l'adoption du

programme de formation et la taille de l'entreprise, la probabilité ($p= 0,134$) du khi-deux est supérieure à la signification asymptotique, $\text{sig}>0,05$.

Nos résultats montrent aussi que l'adoption d'un programme de formation est liée au développement de nouveaux produits et l'accroissement du chiffre d'affaires de l'entreprise (Annexe n° 3).

B- Les principales catégories concernées par la formation

Parmi les 32 réponses²²³ obtenues sur les principales catégories concernées par la formation (31,3 %) correspondent aux commerciaux. Alors que (76,9 %) des 13 entreprises ont cité la catégorie commerciale comme la plus concernée par la formation. Suivie par les cadres (28 %) et les techniciens (22 %).

(33 %) des (54 %) des entreprises qui ont mis un plan de formation n'ont pas de problème de pénurie de main-d'œuvre qualifiée. Les données de notre enquête montrent qu'il n'y a pas de différence significative entre la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et l'adoption d'un programme de formation. L'entreprise adopte un programme de formation dans le cas où il y a pénurie ou même lorsqu'il n'y a pas de pénurie. (Khi-deux = 0,167). ($\text{Sig}>0,05$).

Nos résultats montrent aussi qu'il n'y a pas une relation significative entre le recrutement et l'adoption du plan de formation. Les entreprises qui ne pensent pas augmenter le nombre de leurs employés, n'ont pas et ne pensent pas mettre un plan de formation. (Khi-deux = 0,133). ($\text{Sig}>0,005$).

C- Les différents types de formations suivis dans les EAA

Selon le type de formation suivi, nous pouvons répartir les 54 % des entreprises enquêtées (PME et grandes entreprises) ayant déclaré que leur personnel a bénéficié, ou bénéficiera, d'une formation en trois groupes :

1^{er} groupe	2^e groupe	3^e groupe	Total
Polyvalence	Formation classique	Évaluation compétences	
33,3 %	12,5 %	8,3%	54,17

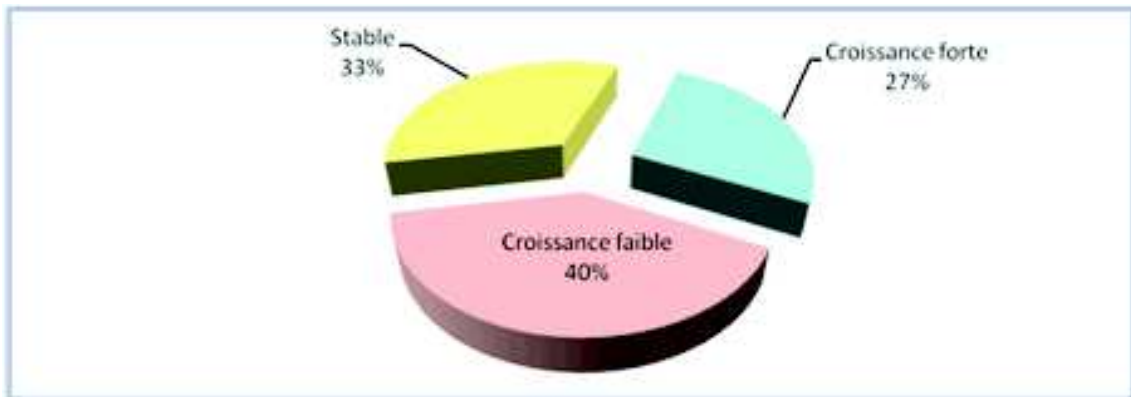
Tableau n° 9 : Représentation des trois groupes des EAA selon le type de formation suivis.

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

C- Évolution des dépenses de formation

Ces entreprises offrent à leurs employés des programmes de formation en milieu de travail ou hors des lieux de travail. Plus de 40 % des entreprises ont déclaré qu'elles donnent de plus en plus une importance à la formation de leur personnel considérée comme une activité stratégique qui a un rôle important dans le développement de l'entreprise.

²²³ - D'après les résultats obtenus, 13 entreprises ont répondu à la question et elles ont cité 32 réponses.



Grphe n° 21 : Évolution des dépenses de formation dans les deux prochaines années

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Malgré l'importance enregistrée pour la formation, la croissance des dépenses n'apparaît pas comme une priorité pour les EAA enquêtées ; (73 %) d'entre elles prévoient un budget stable ou une croissance faible, sauf (27 %) prévoient une croissance forte.

Nos discussions avec les responsables des entreprises nous ont permis de faire les constats suivants

1. La décision d'embaucher ou de former des employés est influencée par la nature des compétences exigées. Si elles ont besoin de plus de compétences élémentaires qui se trouvent facilement sur les marchés extérieurs, les entreprises peuvent être davantage portées à embaucher du nouveau personnel. Inversement, s'il est difficile de trouver des connaissances propres à une entreprise à l'extérieur ; dans ce cas, les dirigeants disent qu'ils préféreront fort probablement l'option de former le personnel déjà au service de l'entreprise.

2. En Algérie, la plupart des entreprises sont conscientes du facteur humain en tant qu'élément décisif dans les décisions stratégiques, elles accordent une importance à la formation du personnel qui est considérée comme un moyen efficace pour la motivation et l'implication du personnel dans les projets de l'entreprise. Toutefois, il est nécessaire de signaler que certains dirigeants des entreprises agroalimentaires enquêtées continuent à considérer la formation de leur personnel comme inutile et coûteuse ;

3. Les différentes stratégies poursuivies dans des domaines autres que les ressources humaines (de la gestion, de la commercialisation, de la technologie et de l'innovation) influent sur l'inclinaison d'une entreprise à recruter, à former ou à faire les deux.

4. Les entreprises nous ont expliqué que le manque des moyens financiers est la principale contrainte qui rend difficile l'adoption des programmes de formation.

Section 2- Les ressources technologiques

Les changements technologiques et l'intensification de la concurrence internationale contribuent substantiellement à augmenter l'importance de l'innovation dans le développement de toute entreprise. En effet, il est généralement reconnu que les entreprises qui innovent sont plus rentables, qu'elles créent un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents, qu'elles croissent plus rapidement.

Dans la définition usuelle de l'analyse économique, il y a innovation lorsqu'une entreprise introduit sur le marché de nouveaux produits et procédés (biens et services) ou des procédés et produits considérablement améliorés. Il y a aussi innovation lorsque l'entreprise adopte de nouvelles façons pour produire, c'est l'innovation organisationnelle. L'OCDE définit le processus de l'innovation comme l'ensemble des démarches scientifiques, technologiques, organisationnelles, financières et commerciales qui aboutissent, ou sont censées d'aboutir, à la réalisation de produits ou procédés technologiquement nouveaux ou améliorés (OCDE, 2005)²²⁴.

- L'innovation produit correspond à l'introduction sur le marché d'un produit, bien ou service, nouveau ou amélioré de manière significative ;
- L'innovation de procédé se définit par la mise en œuvre des procédés de production, de méthodes de distribution, de méthodes logistiques, nouveaux ou significativement améliorés ;
- L'innovation d'organisation suppose des nouveautés ou des modifications significatives, d'organisation du travail, de gestion de connaissances et des relations avec les partenaires extérieurs.

L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité des entreprises. Elle est par conséquent un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise²²⁵. Ainsi, innover permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel en termes de coût ou d'offre produit. Lorsque l'innovation concerne les procédés de production, elle confère à l'entreprise un avantage en termes de coût. Dans ce cas, l'entreprise pourra soit appliquer une stratégie de baisse des prix ou une stratégie d'accroissement des marges. Quand l'innovation porte sur les produits, l'entreprise se différencie de ses concurrents. La stratégie de différenciation est souvent adoptée par les PME innovatrices qui peuvent ainsi coexister à côté des grands groupes²²⁶.

En Algérie, la problématique de l'innovation est d'une actualité nouvelle, et les raisons liées à ce constat sont multiples. La reconfiguration récente de l'économie en faveur d'une logique de marché est la raison principale, elle s'est matérialisée par une diversification de l'offre pour répondre à une demande intérieure favorable. Les statistiques de l'INAPI montrent que le dépôt de marque par les entreprises algériennes connaît un accroissement sensible depuis quelques années. Plus de 2 130 marques ont été enregistrées durant l'année 2003 contre 1 329 dix ans auparavant. Cette étape de dépôt de marque intervient théoriquement en aval du processus d'innovation²²⁷.

Les résultats de l'innovation sont les plus difficiles à mesurer ; notre enquête, examine les prémisses du processus d'innovation sous différents types et elle utilise également des renseignements sur l'importance de l'innovation dans le développement des EAA,

²²⁴ - Boukhalifa Benamar. 2006, « Innovation et économie de marché en Algérie : cas des IAA », Agro de Montpellier. 2, Montpellier. France.

²²⁵ -Idem

²²⁶ - DIEMER-Arnaud. 2004, « L'innovation dans l'entreprise », disponible sur le site : [www.nouveaudossier\(4\)/inovatds/ee.Pdf.06/02/2004](http://www.nouveaudossier(4)/inovatds/ee.Pdf.06/02/2004)

²²⁷ - Boukhalifa Benamar. 2006, « Innovation et économie de marché en Algérie : cas des IAA », Agro de Montpellier. 2, Montpellier. France. Il faut souligner, en ce qui concerne les relais et les structures d'appui en Algérie, il existe la Chambre Algérienne Locale de la Production Industrielle (CALPI) dont la mission est d'accompagner les entreprises afin de leur faciliter l'acquisition des nouveaux investissements (les nouvelles technologies), et la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI) qui a pour rôle de fournir des informations aux entreprises sur les évolutions technologiques, les marchés et les produits.

sur les types de projets (formes) (4-2-1), sur les sources d'information de l'évolution technologique (4.2.2), sur les facteurs entravant les projets d'innovation (4.2.3), sur les modes de financement de l'innovation (4.2.4) et de chaque forme d'innovation (4.2.5). Nous complétons ensuite, notre analyse par l'évaluation de l'impact de l'expérience (4.2.6) et l'âge du responsable d'entreprise sur la forme d'innovation (4.2.7) afin de donner toutes les mesures de la nature de l'activité innovation au sein des entreprises agroalimentaires algériennes. Enfin, nous étudions les aides que les EAA sollicitent avoir pour développer des projets d'innovation (4.2.8) et nous élaborons les liens qui existent entre les ressources humaines et les ressources technologiques pour assurer la réussite de l'entreprise (4.2.9).

4.2.1 - Les différentes formes d'innovations réalisées par les EAA

L'analyse des données de notre enquête révèle, que (87,5 %) des innovations réalisées par les entreprises sont des améliorations de produits déjà existants. Parmi les 76 réponses obtenues (27,6 %) correspondent aux améliorations de produits déjà existants. Alors que (91,3 %) des 23 entreprises enquêtées ont déclaré que l'amélioration des produits déjà existants est une des innovations réalisées au niveau des EAA (tableau n° 10).

71 % des entreprises déclarent qu'elles ont lancé et développé de nouveaux produits durant l'année 2006.

Selon les données de l'enquête, toutes les entreprises ont déclaré pratiquer au moins une forme d'innovation, alors que ce secteur est par ailleurs considéré comme un secteur à faible intensité technologique, cela demande plus de clarification. Nous allons essayer d'expliquer les types d'innovation réalisés par les entreprises selon la taille de l'entreprise et les capacités des dirigeants.

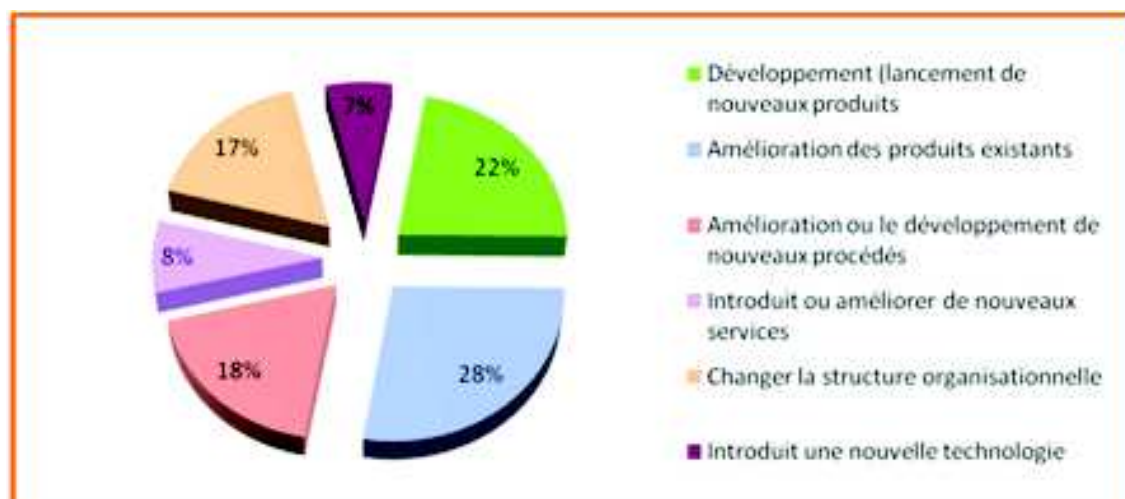
1 missing cases; 23 valid cases Source: fait par nous même à partir des résultats de l'enquête

Innover dans les procédés de fabrication est relativement peu courant que les deux innovations (amélioration des produits existants et lancement et développement de nouveaux produits). En général, les innovations dans les procédés soient, lorsque les caractéristiques des produits sont bien établies et que les entreprises cherchent à réduire le prix et les coûts, augmenter leur part de marché, principalement par une efficacité accrue de la production²²⁸.

(58,3 %) des entreprises ont signalé des innovations dans les procédés et (54,2 %) des entreprises ont déclaré des changements dans la structure organisationnelle. Presque (45 %) des entreprises ont répondu qu'elles avaient introduit de nouveaux services ou une nouvelle technologie.

²²⁸

- Boukhalfa Benamar. 2006, « Innovation et économie de marché en Algérie : cas des IAA », Agro de Montpellier. 2, Montpellier. France.



Graphique n° 22 : Représentation des différentes formes d'innovations

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Une des caractéristiques des entreprises agroalimentaires enquêtées est sa forte innovation produit. D'après les chefs de ces entreprises, l'innovation produit est souvent facile à réaliser et à imiter. Nos résultats sont logiques, les entreprises agroalimentaires enquêtées qui se trouvent actuellement dans un environnement d'affaires beaucoup plus concurrentiel, et pour faciliter leur croissance, conserver leur place en s'assurant d'un avantage concurrentiel se sont appuyées sur l'amélioration des produits déjà existants et le lancement de nouveaux produits.

Nous avons souvent entendu dire que la taille de l'entreprise est un élément qui influe fortement sur la probabilité de celle-ci à innover ; notre cas d'étude infirme ça, car nous avons remarqué que toutes les entreprises de différente taille (sauf celles de moins de 10 employés) ont marqué des innovations ou même des améliorations dans leurs produits, procédés et organisations.

Pour voir si la fréquence des innovations réalisées est liée ou non aux variables suivantes : l'âge et la taille des entreprises. Nous utilisons le test de khi-deux. Les résultats montrent qu'aucune des activités réalisées ne s'explique ni par l'âge, ni par la taille, la signification asymptotique étant supérieure à 0,005 (sig>0,005). (cf. annexe n° 4).

L'acquisition de nouvelles machines

Un autre élément qui relève de l'innovation, c'est l'acquisition de machines modernes. L'achat de nouveaux équipements et notamment des machines incorporant des technologies nouvelles destinées à la fabrication d'un nouveau bien, influent sur l'aptitude des entreprises à innover. L'acquisition des nouvelles technologies augmente la productivité des entreprises permettant ainsi de diminuer les coûts de production, et de fait améliorer la compétitivité sur le marché.

Ainsi, nous avons questionné les responsables des EAA : « Avez-vous acquis ces dernières années (après l'an 2000) de nouvelles machines ». 19 responsables soit (79,16 %) ont répondu à la question, 13 entreprises soit (54,16 %) ont déclaré l'acquisition de nouvelles machines²²⁹.

²²⁹ A noter que deux entreprises récemment créées sont incluses dans les 19 entreprises.

On peut se demander si la fréquence de l'acquisition de nouvelles machines est liée ou non aux variables suivantes : l'âge des entreprises, leur taille, l'évolution de la croissance et l'adoption des programmes de formation. Pour cela nous utilisons le test du khi-deux. Dans ce cas précis, il apparaît que l'acquisition de nouvelles machines ne s'explique ni par l'âge, ni par la taille, ni par l'évolution de la croissance, ni par l'adoption du programme de formation. La signification asymptotique étant supérieure à 0,05 (sig > 0,05).

Les variables	Khi-deux de Pearson		
	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
L'âge de l'entreprise	0,658	2	0,720
La taille de l'entreprise	1,121	2	0,571
L'évolution de la croissance	4,694	2	0,096
L'adoption des programmes de formation	0,18	1	0,682

Tableau n° 11 : Représentation des résultats du test de khi-deux.

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

4.2.2 - Les sources d'information de l'évolution technologique dans le secteur agroalimentaire

230

Les modalités d'accès à l'innovation

Le développement en interne : c'est la voie classique de l'innovation. Elle procure une grande interdépendance, mais elle apparaît comme la plus risquée, la plus longue et la plus coûteuse. Le développement de l'innovation en interne à une provenance de département de recherche de l'entreprise et aussi des opérationnels, des fournisseurs et des clients.

Les accords de coopération : au travers de diverses formes d'alliances et de partenariats. Représentent un mode particulièrement répondu d'accès conjoint à l'innovation.

L'accès à l'innovation par la croissance externe : Consiste à acquérir, totalement par acquisition ou simplement partiellement par prise de participation, l'entreprise innovatrice. Le coût de l'acquisition est toutefois généralement lourd et ce d'autant plus que le potentiel d'innovation de l'entreprise convoitée se montre important.

La sous-traitance : Consiste à passer des contrats de recherche avec des sociétés diverses : centre de recherche privés ou publics, sociétés ou cabinets d'études ou de conseil.

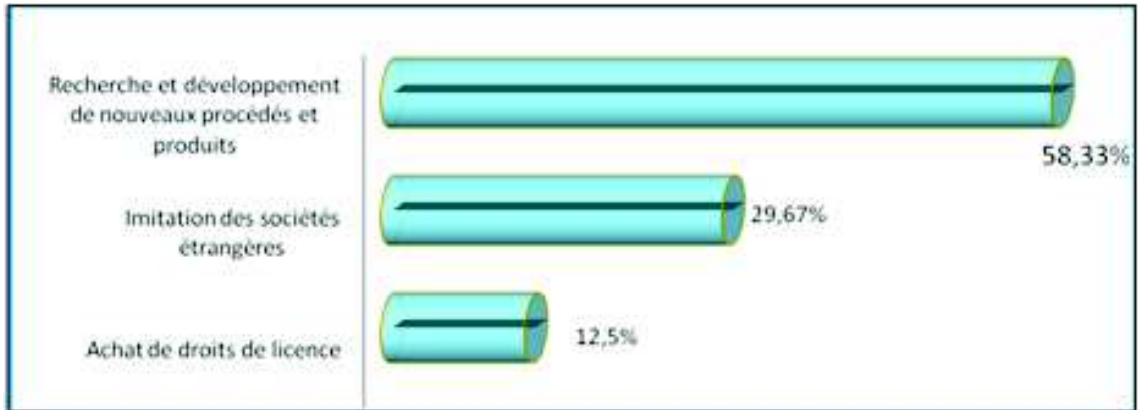
L'acquisition d'une licence auprès d'un innovateur : La licence est un contrat de louage qui peut comporter des restrictions géographiques et sectorielles, ainsi qu'une rémunération indexée sur les bénéfices retirés de l'innovation. Elle est considérée comme la voie d'accès la plus rapide, la moins coûteuse et la moins risquée.

Selon les données de l'enquête (92 %) des entreprises tiennent d'être informées régulièrement de l'évolution de la technologie industrielle dans leurs domaines d'activité.

Selon les mêmes données, l'activité de la recherche et développement est considérée comme la source principale de l'information de l'évolution technologique. (58 %) des entreprises enquêtées qui ont répondu à la question, affirment que leur moyen privilégié

²³⁰ Charron, J.L., Separi, S., 2001. « Organisation et gestion de l'entreprise (DECF) ». Edition Dunod, Paris,

pour l'acquisition des technologies c'est la R&D de nouveaux procédés et produits. En effet, « la R&D permet à l'entreprise de produire des nouveaux savoirs et d'acquérir des connaissances et des savoirs-faires spécifiques », un dirigeant d'une entreprise nous a déclaré. (29,67 %) des entreprises ont dit que l'imitation des sociétés étrangères est la source privilégiée. Quelques entreprises (12,5 %) ont déclaré que l'achat de droits de licence est le moyen privilégié pour l'acquisition des technologies.



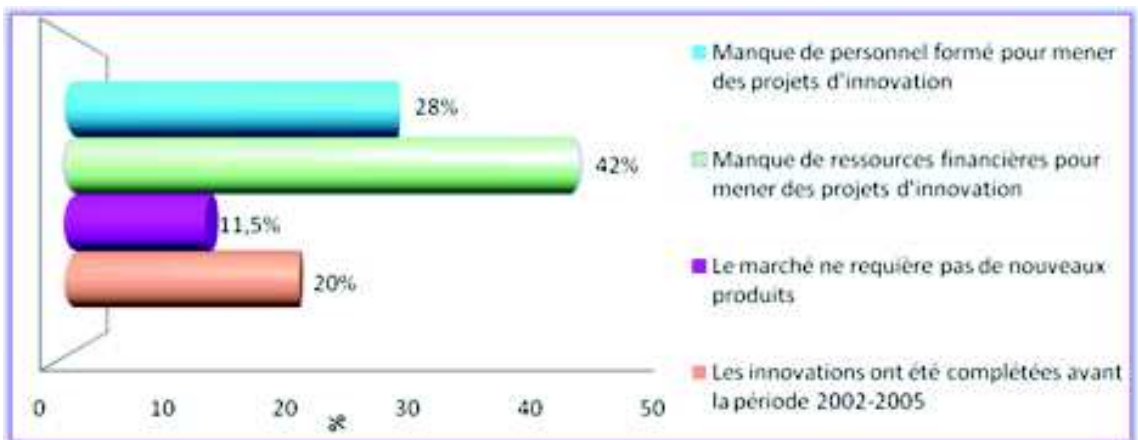
Graphique n° 23 : Représentation des sources d'information de l'évolution technologique

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête

Nos résultats nous confirment, que les connaissances mobilisées dans l'innovation de produit proviennent essentiellement de l'effort propre de l'entreprise, alors que pour l'innovation des procédés, c'est les relations avec les clients et les fournisseurs de matériels et d'équipements qui augmentent la chance de cette innovation, puisque, les procédés agroalimentaires utilisent souvent des machines et des équipements fabriqués par d'autres secteurs.

4.2.3-Les facteurs entravant les projets d'innovations des entreprises algériennes du secteur agroalimentaire

Bien que l'innovation soit un des moteurs de croissance pour l'entreprise, les chefs des entreprises algériennes du secteur agroalimentaires ont montré que l'innovation est un processus complexe et plein d'incertitudes. D'où l'importance pour l'entreprise de susciter un climat propice à l'innovation et de savoir gérer le processus d'innovation.



Grappe n° 24 : Les facteurs entravant les innovations des entreprises du secteur agroalimentaire

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Les principales raisons citées par les chefs des entreprises agroalimentaires enquêtées qui restreignent leurs innovations, sont dans l'ordre ; manque des ressources financières (42 %), le manque de personnel formé (28 %), les innovations ont été complétées avant la période 2002-2005 (20 %), le marché ne requière pas de nouveaux produits (12 %).

La plupart des entreprises (46 % d'après notre enquête) (surtout celles de petite taille) ont déclaré qu'elles ont des ressources financières limitées et les ressources financières constituent la principale raison qui freine l'innovation.

Pour financer les efforts de la recherche et développement ou les investissements liés à l'innovation, ces entreprises se trouvent confrontées à l'obstacle de l'accès au financement externe.

*Le financement de l'innovation est souvent perçu comme un problème pour diverses raisons*²³¹.

- Premièrement, l'innovation est liée à de nouvelles activités dont le succès est difficile à évaluer ;
- Deuxièmement, elle exige que l'entreprise investisse dans du travail de développement qui ne produit pas d'actifs concrets. Il est difficile d'offrir des idées innovatrices comme nantissement. Par conséquent, on dit souvent que l'innovation nécessite des
- fonds à coût élevé qui viennent de groupe de capital de risque²³² ou des fonds de source interne.

Un autre obstacle qui restreint le développement de l'innovation dans ces entreprises est le manque de maîtrise des technologies et des nouveaux savoirs pour soutenir le processus de l'innovation. En effet, les compétences internes de ces entreprises (techniciens, agent de production et de commercialisation...etc.) devant pouvoir absorber les opportunités technologiques sont faibles. Plus l'entreprise est grande, plus le manque de personnel qualifié se fait sentir, cela provient principalement d'une différence de complexité des innovations proposées, les petites entreprises mettent sur le marché des innovations routinières, alors que les grandes entreprises proposent plus d'innovations radicales. Un chef d'entreprise souligne : « En Algérie, il n'existe pas de soutien financier des pouvoirs publics à la formation pour les entreprises afin d'améliorer leurs compétences. Même s'il existe des incertitudes quant à la rentabilité de l'innovation, l'entreprise a intérêt d'innover. L'innovation peut donner à l'entreprise un avantage décisif sur ses concurrents ».

4-2-4 - Le mode de financement utilisé pour développer des innovations

L'innovation n'est pas financée comme les autres formes d'investissements. En effet, elle présente un risque élevé et une asymétrie informationnelle (la non-divulgaration de l'information qui concerne le projet d'innovation)²³³.

²³¹ - Nadine Levratto. 1994, « Le financement de l'innovation dans les PM ». In : Revue d'économie industrielle. Vol. 67.

²³³ - Jean-Marc Béguin. 2001, « Le financement de l'innovation technologique dans l'industrie », le 4 Pages des statistiques industrielles n°156, SESSI, Disponible sur le site : <http://www.industrie.gouv.fr/accueil.htm>

Lorsqu'elles innovent, les entreprises industrielles affrontent une incertitude accrue, qui porte sur la faisabilité du projet²³⁴. Elle est d'abord technologique, mais elle est aussi commerciale et concurrentielle, car d'autres entreprises peuvent être les premières à lancer un produit rival qui prendra tout ou partie du marché. En cas d'échec, les pertes sèches peuvent être importantes. Mais, lorsque le projet innovant aboutit, l'entreprise a la possibilité de dégager une rentabilité supérieure à celle des investissements traditionnels. C'est la contrepartie du risque²³⁵. De la sorte, les marchés financiers et les banques ne sont pas favorables au financement de l'innovation. L'autofinancement de l'innovation devient alors généralement une solution incontournable. En se basant sur le modèle d'Evans et Jovanovic (1989)²³⁶. « L'innovation est positivement liée à la capacité d'autofinancement de l'entreprise ».

Ainsi, nous allons tester chez les entreprises agroalimentaires algériennes enquêtées le mode de financement des projets d'innovation et des investissements liés à l'innovation (les nouvelles technologies).

L'étude des sources financières d'innovations, nous permet de voir par quel type de financement interne ou externe, les entreprises agroalimentaires algériennes assurent ses activités d'innovations. Pour se faire, nous avons retenu les variables suivantes : le financement interne quand il s'agit des fonds propres de l'entreprise (le réinvestissement des profits, l'investissement personnel, hypothèque), et le financement externe quand les entreprises font recours à des emprunts (prêt commercial à M&L terme, emprunt à un proche), la subvention du gouvernement et le partenariat étranger.

D'après les résultats de notre enquête, pour financer les projets d'innovations, les entreprises agroalimentaires algériennes utilisent majoritairement leurs ressources internes.

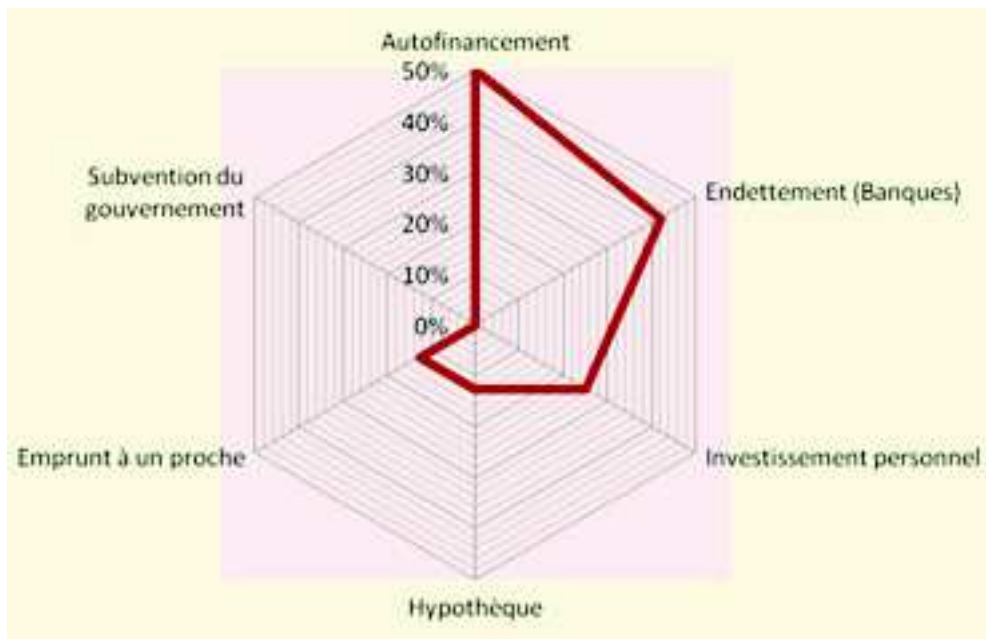
- L'autofinancement représente la première source de financement de l'innovation ; assure 50 % du total des apports.
- L'endettement auprès des banques représente la deuxième source de financement, avec 35 % du total des apports.

Dans l'industrie agroalimentaire, les entreprises innovantes financent la plus grande partie de leurs projets d'innovation par des ressources internes. Les projets innovants sont autofinancés.

²³⁴ Idem.

²³⁵ -Idem.

²³⁶ - Levratto Nadine. 1er trimestre 1994, « Le financement de l'innovation dans les PMI ». In : Revue d'économie industrielle.



Graphique n° 25 : Le mode de financement des projets d'innovation

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

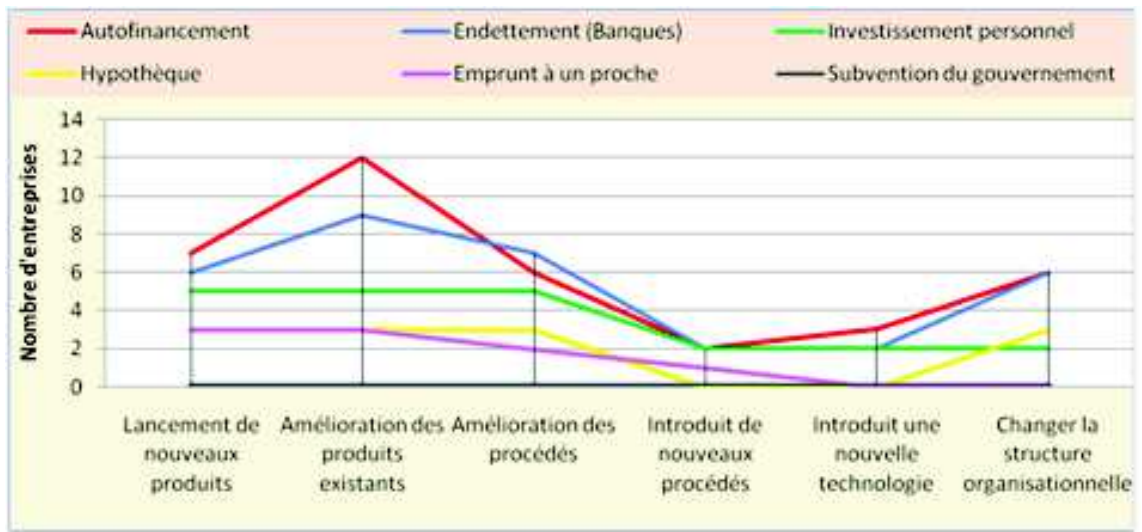
Les chefs des entreprises agroalimentaires enquêtées ont déclaré que l'autofinancement n'est pas toujours disponible en quantité suffisante, il est le plus souvent associé à l'endettement auprès des banques.

Les entreprises enquêtées ont déclaré qu'elles perçoivent et intègrent les contraintes imposées par les institutions bancaires, elles se tournent davantage vers les banques pour compléter les sommes qui leur manquent afin d'amener à bien leurs projets d'innovation. De ce fait, rares sont les entreprises innovantes qui recourent à l'endettement bancaire comme seule source de financement : deux (02) entreprises seulement des entreprises innovantes, soit 20 % de celles qui n'utilisent qu'une seule source de financement.

Pour mieux affiner notre étude sur le type de financement de l'innovation, nous utilisons le test Binomial, l'analyse des données présentées dans (l'annexe n° 4) révèle, que les dirigeants des entreprises ont répondu plus souvent « non » que « oui ». La différence est négativement significative pour l'investissement personnel (Binomial=0,035, $p=0,5$) ; l'hypothèque (Binomial=0,000, $p=0,5$) ; la subvention du gouvernement (Binomial=0,000, $p=0,5$) ; le partenariat étranger (Binomial=0,070, $p=0,5$). Pour les deux autres types de financement, la différence n'est pas significative, Asymp. Sig est supérieur à 0,05, on accepte l'hypothèse nulle H_0 , et on dit qu'il n'y a pas de différence entre les fréquences observées et le hasard. (Le réinvestissement des profits (Binomial=1,000, $p=0,5$) ; Le prêt commercial à M&L terme (Binomial=0,678, $p=0,5$)).

4.2.6 - Les financements utilisés à chaque type d'activité d'innovation

Les modalités de financement ne sont pas exclusives pour l'une ou l'autre activité d'innovation, les entreprises algériennes du secteur agroalimentaire pour réaliser un projet d'innovation, elles utilisent différents modes de financement, mais avec des proportions et des préférences différentes.



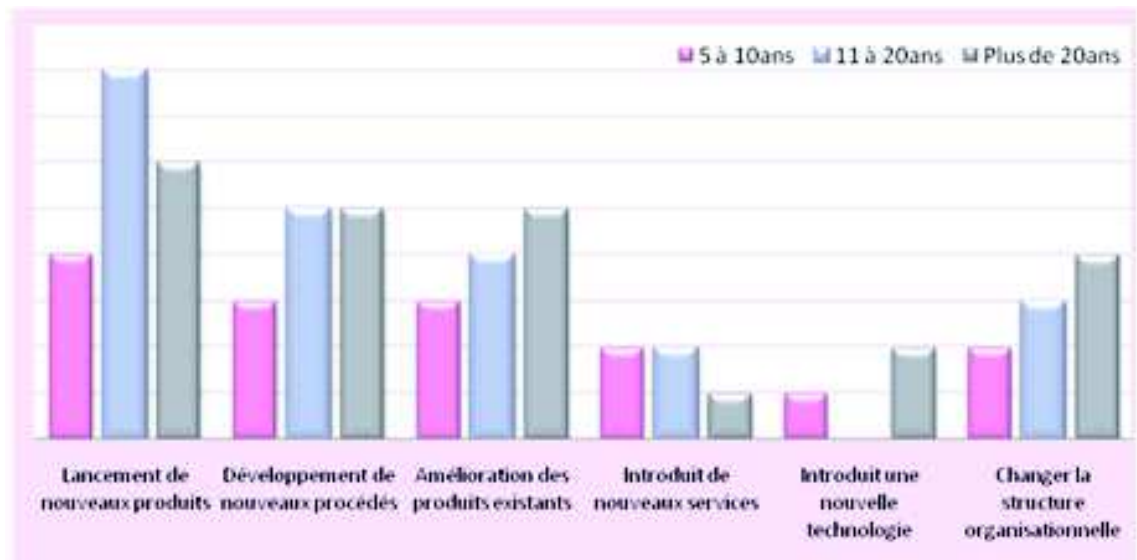
Graph 26 : Les financements utilisés à chaque type d'activités d'innovation

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Au stade de l'amélioration des produits existants qui est considérée comme la principale activité d'innovation des entreprises agroalimentaires enquêtées : 50 % des entreprises innovantes ont déclaré utilisé fortement l'autofinancement et 40 % des entreprises ont utilisé les dettes auprès des banques.

4.2.7 - L'impact de l'expérience du responsable de l'entreprise sur la forme d'innovation

Nous voulons maintenant voir si l'expérience du responsable de l'entreprise a un impact sur la forme d'innovation, pour cela, nous croisons les deux variables : (l'expérience du responsable dans la branche agroalimentaire) et la variable (La forme d'innovation). Les données de ce croisement sont présentées dans le graphe ci-après :



Graph 27 : Types d'innovation selon l'expérience du responsable de l'entreprise dans la branche agroalimentaire (en nombre de tous les dirigeants)

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Nous remarquons du graphe ci-dessus que les responsables des entreprises agroalimentaires qui ont déclaré des innovations ont déjà travaillé dans la branche agroalimentaire. Les dirigeants expérimentés sont manifestement majoritaires, soit 79 % contre 21 % qui n'ont jamais travaillé dans la branche concernée avant de créer leur propre entreprise.

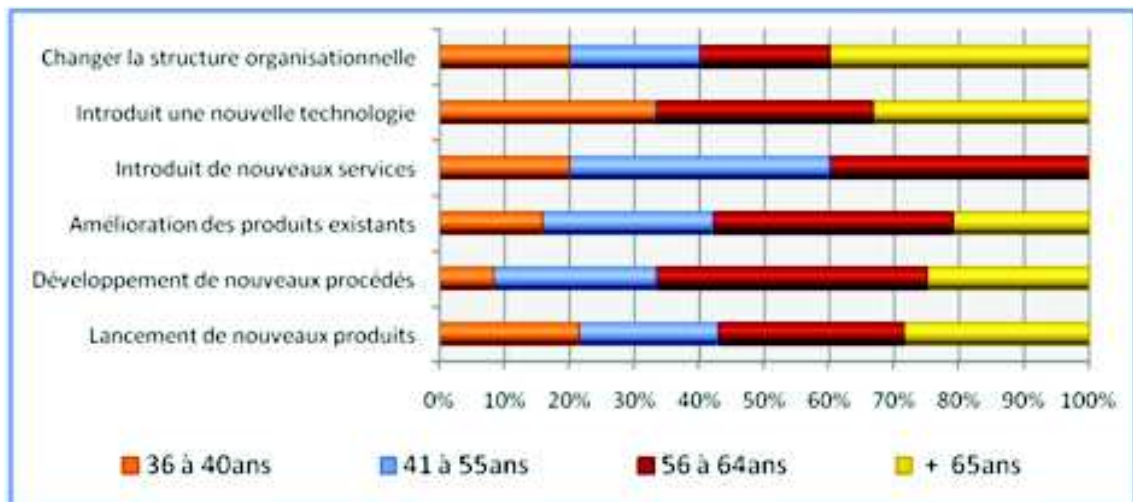
Le graphe n° 27 semble indiquer que l'expérience dans la branche d'activité a, en général, une influence positive sur tous les types d'innovation. En termes relatifs, l'impact est le plus marqué pour l'innovation en matière de l'amélioration des produits existants, suivie par le changement de la structure organisationnelle. Concernant l'innovation en matière de la technologie et du service, l'expérience dans la branche d'activité revêt une importance nettement moindre.

Nous avons relevé au cours de nous entretiens, que les dirigeants connaisseurs des produits et des besoins de la clientèle du secteur agroalimentaire peuvent mieux identifier ce qui manque dans la gamme de produits. L'expérience dans la branche d'activité peut contribuer à découvrir des niches et à trouver les moyens de combler les lacunes sur le marché.

Nous avons relevé aussi de nous résultats que, l'expérience dans la gestion d'entreprise joue un rôle très positif et semble avoir une incidence favorable, en particulier pour l'innovation en matière de produits et organisation.

4.2.8 - l'impact de l'âge du dirigeant sur la forme d'innovation

Le graphe au dessus n° 28 semble confirmer les données du graphique n° 27, il certifie l'incidence positive de l'expérience sur l'innovation.



Graphique n°28 : Types de l'innovation par tranches d'âge des dirigeants des entreprises (en % de tous les dirigeants)

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

En outre, un examen plus attentif de la répartition des types de l'innovation par tranche d'âge des entrepreneurs révèle une situation plus complexe. La jeunesse de l'entrepreneur semble certes constituer un atout pour l'innovation en matière de différents types d'innovation, mais moins que les entrepreneurs les plus âgés.

Contrairement à l'innovation en matière de l'organisation où l'âge de l'entrepreneur apparaît avoir un effet remarquable, l'âge de l'entrepreneur n'a aucun effet sur l'innovation en matière de la technologie. Un jeune entrepreneur ayant récemment construit son entreprise aura peut-être une approche plus neuve et plus fraîche quant à la manière de produire les biens.

4.2.9 - Les aides que les EAA sollicitent avoir pour développer leurs projets d'innovation

La mise en place de politiques publiques d'aide à l'innovation est d'une grande importance pour faciliter l'émergence du processus de l'innovation ; (54 %) des entreprises enquêtées ont affirmé ça. Les aides financières en faveur de ces entreprises ont pour objectif de soutenir les investissements liés à l'innovation et l'effort de recherche. Les relais et les structures d'appui permettent aussi aux entreprises de réunir les connaissances et les savoir-faire et facilitent les transferts de technologies, afin de favoriser le développement des projets d'innovation, 46 % des entreprises enquêtées ont garanti ça. Les entreprises ont donné un pourcentage le plus faible aux réseaux d'entrepreneurs de 8 %. Elles estiment que les réseaux d'entrepreneurs ont une faible importance sur la capacité d'innovation des entreprises.

4.2.10 - Les ressources humaines et l'innovation facteurs de réussite

Par ailleurs, nous observons un lien étroit entre la force innovatrice des entreprises enquêtées et les activités de formation de celle-ci. Environ (57 %) ²³⁷ des entreprises qui déclarent des innovations ou des améliorations touchant les produits, les procédés ou l'organisation se sont dotées d'un programme de formation, comparativement à (44 %) qui n'ont pas innové et qui

n'ont pas un programme de formation. Ces résultats indiquent que les entreprises plus innovatrices sont plus susceptibles d'accroître les compétences de leurs travailleurs par le biais de programmes de formation.

Fait tout aussi intéressant, les entreprises plus innovatrices qui ont mis en œuvre un programme de formation sont plus susceptibles d'enregistrer des taux de croissance plus élevés que celles qui ont simplement introduit une innovation. La formation constitue, par conséquent, une stratégie complémentaire qui accroît l'efficacité de l'innovation.

Section3- Les ressources financières

Lors de sa création, puis au cours de son développement, l'entreprise au moment opportun, doit détenir les ressources financières nécessaires pour faire face à ses échéances, et utiliser au mieux les moyens dont elle dispose. « Pour exercer son activité, l'entreprise doit d'abord engager des dépenses avant de percevoir des recettes : réalisation des investissements matériels (terrains, installations, constructions) ; achats des matières et fournitures, prévoir la rémunération de la main d'œuvre). Ce n'est qu'ultérieurement, à l'issue de la production et de la commercialisation, que des recettes seront encaissées après la réalisation des ventes. Il y a donc un décalage dans le temps entre les paiements et les encaissements concernant aussi bien les investissements que l'exploitation. Ce décalage crée des besoins de financement que l'entreprise devra couvrir en se procurant des fonds

²³⁷ ((90%) de ces entreprises ont déclaré des innovations concernant les produits et les procédés)

selon différentes modalités »²³⁸. « Le financement conditionne la survie de l'entreprise »²³⁹. Donc, la création et la croissance d'une entreprise reposent nécessairement sur sa capacité de financement.

Voyons maintenant dans cette section, les capacités de financement des EAA enquêtées et leurs sources de financement (4-3-1), si elles sont suffisantes et si elles sont tributaires de la taille de l'entreprise. Ainsi que, les aides que les entreprises sollicitent acquérir à l'avenir (4-3-2) pour financer les investissements et assurer leur survie.

4.3.1- Les sources de financement des investissements des EAA

D'après les données de notre enquête (75 %) des dirigeants ont déclaré que leurs entreprises sont actuellement financées par les ressources provenant de leurs bénéficiés et des emprunts. (87,5 %) des responsables ont affirmé que les aides et les dons publics ne sont pas les sources de financement des investissements.

Les sources de financement des investissements	OUI		NON		Total	
	eff	%	eff	%	eff	%
Ressources provenant des bénéficiés de l'entreprise	18	75	6	25	24	100
Autres ressources propres	9	37,5	15	62,5	24	100
Aides et dons publics	2	8,3	21	87,5	24	100
Crédits bancaires	18	75	6	25	24	100

Tableau n°12 : Représentation des sources de financement des investissements

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Pour voir si les sources de financement des investissements des EAA sont liées ou non à la taille des entreprises. Nous utilisons le test du khi-deux. Dans ce cas précis, il apparaît qu'aucune des raisons évoquées ne s'explique par la taille, la signification asymptotique étant supérieure à 0,05 (sig > 0,05).

Le tableau ci-après représente les résultats du croisement des variables (sources de financement) avec la taille des entreprises.

Les sources de financement	Khi-deux de Pearson		
	valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Ressources provenant des bénéficiés de l'entreprise	0,982	3	0,806
Autres ressources propres	2,625	3	0,453
Aides et dons publics	3,158	3	0,368
Crédits bancaires	3,513	3	0,319

Tableau n°13 : Représentation des résultats du test de khi-deux (sources de financement et la taille des entreprises)

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

²³⁸ -Diemer Arnaud. 2004, « Le financement de l'entreprise », disponible sur le site : <http://www.lefinancementdesentreprises.pdf>

²³⁹ -Citation tirée du Guide opérationnel des PDG et cadres dirigeants « Le Dictionnaire » de Robert PAPIN, professeur à H.E.C.2006, « Pourquoi développer une stratégie de financement », disponible sur le site : http://www.finance_fiscalite_strategiedefinancement.pdf

Bien que l'emprunt soit la forme de financement externe la plus communément recherchée par les entreprises (75 % des entreprises ont affirmé que les crédits bancaires sont une source de financement de leurs investissements). C'est mêmes entreprises ont assuré qu'aucune entreprise ne peut être financée uniquement par des dettes et que toute entreprise a besoin de fonds propres provenant des :

Investissements personnels des propriétaires de l'entreprise ;

Investissements de revenus sous forme de bénéfices non distribués ;

Investissements sous forme de capital risque effectués par des tiers qui deviennent ainsi copropriétaires de l'entreprise.

Ainsi, avance un des dirigeants «Un sain financement de l'entreprise se traduit par un équilibre entre la dette et les fonds propres ».

4.3.2 - Relation Entreprise – Banque

Lors de notre enquête, nous avons maintes fois entendu des critiques et des colères, voire un profond ressentiment à l'égard de tout ce qui représente l'État (Administrations, Ministères, banques...). Les dirigeants enquêtés se plaignent surtout des politiques et règlements gouvernementaux, du manque d'informations et d'accompagnement, de la pression fiscale, de la difficulté pour les entreprises (surtout les petites entreprises) d'obtenir des financements bancaires (la complexité du rapport aux institutions financières et aux banques revient comme un leitmotiv dans les discours des entrepreneurs interviewés).

D'après nos résultats, au cours des cinq (5) dernières années (79,2 %) des entreprises affirment qu'elles n'ont pas reçu des subventions ou des contributions, et qu'elles n'ont jamais reçu avant de l'aide des ministères ou des organismes gouvernementaux, d'associations de gens d'affaires ou d'organismes de développement financiers ou commerciaux algériens et qu'elles ne pensent pas demander de l'aide au gouvernement dans le future. Ces difficultés poussent certaines entreprises de petite taille à opérer dans le secteur informel. La non-déclaration d'une partie importante de main-d'œuvre se justifie selon les chefs des entreprises par les charges sociales excessives.

4.3.3 - Les aides financières que les entreprises comptent solliciter à l'avenir

Il est important de signaler, que malgré toutes les contraintes liées aux prêts bancaires, les entreprises ne pensent obtenir de l'aide, en premier lieu, que des banques publiques (79 %), du ministère de la PME et de l'artisanat en deuxième lieu (29 %) et en troisième lieu, des banques privées (25 %).

Pour ce qui est de genre d'aide que les responsables sollicitent avoir à l'avenir, le test de khi-deux montre que la signification asymptotique est inférieure ($\text{sig} < 0,05$) pour cinq genres d'aides et elle est supérieure ($\text{Sig} > 0,05$) pour deux autres genres d'aides proposées.

Tableau n°14 : Représentation du genre d'aide que les responsables des EAA sollicitent avoir à l'avenir.

Les aides	Les fonds pour l'expansion des entreprises/ appui financier	Le fond d'appui à la compétitivité des entreprises (PMNE)	Le développement d'un plan d'affaires	Contrats de ventes gouvernementaux	Les renseignements sur le marché et sur les débouchés commerciaux	Les établissements de contacts avec d'autres entreprises	Le programme de formation et de perfectionnement professionnel
Signification asymptotique	,002 *	,835	,001 *	0,00 *	,001 *	,007 *	,297

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

(*) représente les aides que les entreprises sollicitent avoir à l'avenir.

Pour bien affiner nos résultats et donner une explication claire au genre d'aide le plus important que les responsables des entreprises sollicitent avoir à l'avenir, nous utilisons le test Binomial.

Le test Binomial montre, que la majorité des entreprises (83%) ont déclaré les fonds pour l'expansion des entreprises/Prêts/appuis financiers comme le genre d'aide le plus important qui sollicitent avoir à l'avenir (Binomial=0,003, p=0,5)(annexe n°6). L'analyse des données révèle aussi que les dirigeants d'entreprises ont répondu plus souvent « Non » que « Oui » pour les autres types d'aides. La différence est significativement négative pour le développement d'un plan d'affaires (Binomial=0,002, p=0,5) ; les renseignements sur le marché et sur les débouchés commerciaux (Binomial=0,002, p=0,5) ; les contrats de ventes gouvernementaux (Binomial=0,00, p=0,5) ; les établissements de contacts avec d'autres entreprises (Binomial=0,011, p=0,5) ; les programmes de formation et de perfectionnement professionnel (Binomial=0,45, p=0,5). Pour les fonds d'appui à la compétitivité des entreprises, la différence est non significative (Binomial=1, p=0,5).

Conclusion du chapitre

À la suite de l'examen des variables couramment utilisées pour analyser les ressources de développement, il ressort que les EAA donnent une grande importance aux ressources humaines, technologiques et financières. En univers concurrencé sur les ressources et les débouchés, le succès et la réussite d'une entreprise paraissent conditionner par la disponibilité ou l'insuffisance des ressources et des compétences. Donc, les racines de l'avantage concurrentiel sont en effet à rechercher à l'intérieur de l'organisation.

Le dirigeant est le conducteur de l'entreprise ; les compétences humaines, financières et les connaissances technologiques sont le moteur de l'entreprise. Le dirigeant par sa clairvoyance, doit engager l'entreprise dans une dynamique lui permettant de maintenir son patrimoine de ressources et compétences et d'acquérir celles nécessaires à son développement futur.

Notre analyse des ressources de développement des EAA est résumée dans le tableau suivant

Contexte positif	Contexte négatif
Les ressources humaines	
Les EAA n'éprouvent pas une grande difficulté de la disponibilité de la main-d'œuvre.	Les EAA rencontrent un manque de la main-d'œuvre qualifiée. Cependant, mais non dépourvu.
La formation occupe une place importante dans les EAA considérées comme un moyen efficace pour la promotion et l'implémentation de projets dans les projets de l'entreprise s'est dans une certaine mesure qui assure celle de développement de l'entreprise. Plus de la moitié des EAA enquêtées ont des programmes de formation de différents types, soulignent principalement les entreprises des commerces, techniques.	Les difficultés de recrutement sont plus grandes pour tous les postes techniques (commerce, techniques et autres) que pour les postes administratifs.
Les EAA sont conscientes de l'impact important de l'efficacité en termes de production, de qualité de la production, de sécurité et de délai réel, même si elles n'ont pas toujours en termes de stratégie.	Les EAA ont des besoins importants en compétences techniques.
Les EAA ont des difficultés à utiliser tous les moyens existants pour améliorer leurs compétences humaines.	Le manque des ressources financières est la principale cause qui empêche l'adoption des programmes de formation pour certaines EAA enquêtées.
	Un certain nombre de responsables d'entreprises trouvent que la formation est une perte d'argent.
Résultats	
Les résultats de notre enquête montrent qu'il y a une relation significative entre le recrutement de nouveaux employés et la phase de développement des entreprises, notamment les entreprises en croissance lente et moyenne qui présentent une augmentation de l'effectif.	
Les résultats de notre enquête montrent qu'il n'y a pas une relation significative entre le recrutement de nouveaux employés et l'adoption des programmes de formation.	
Les décisions d'embaucher ou de former des employés ont influencé par la nature des compétences exigées.	
Les résultats de notre enquête montrent qu'il n'y a pas une relation significative entre l'adoption des programmes de formation et la taille de l'entreprise.	
Les résultats de notre enquête montrent qu'il n'y a pas une relation significative entre la période de main-d'œuvre qualifiée et l'adoption d'un programme de formation.	
Les ressources technologiques (INNOVATION)	
Les EAA considèrent l'innovation comme un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité et pas seulement, un élément essentiel de la stratégie de développement de l'entreprise. L'innovation détermine donc la stratégie de l'entreprise.	Le manque des ressources financières et de la main-d'œuvre qualifiée constitue les principales causes qui empêchent les innovations.
Ciblément, les entreprises ayant déclaré une augmentation des produits existants ou lancement de nouveaux produits, la stratégie d'innovation est leur stratégie de développement.	L'accès au financement des innovations auprès des banques n'est pas facile comparé aux PME.
L'activité de R&D est la source principale de l'innovation de l'évolution technologique des EAA.	
Les EAA utilisent pour leurs innovations (sous différents formes) des ressources financières internes comme principale source de financement.	
Résultats	
Dans l'industrie agroalimentaire, les entreprises innovantes financent la plus grande partie de leurs projets d'innovation par des ressources internes.	
Les innovations dans les produits, les procédés et l'expansion sont spécifiques de l'expérience de responsabilité de l'entreprise, alors que les innovations dans les technologies ne sont pas liées à l'expérience.	
L'âge avancé de l'entreprise a un effet remarquable sur l'innovation en matière d'expansion, mais il n'a aucun effet sur l'innovation en matière de technologie.	
La taille de l'entreprise n'a pas d'influence sur la probabilité de celle-ci à innover ou non.	
Les EAA enquêtées innovantes ont plus susceptibles d'accroître les compétences de leurs travailleurs par le biais des programmes de formation que les entreprises non innovantes.	
Les ressources financières	
Les EAA enquêtées sont financées par des ressources provenant des bénéfices de l'entreprise et des emprunts auprès de banques publiques.	Les EAA enquêtées ont plurielles des sources d'innovation et d'accompagnement, de la part des banques et de la difficulté d'accéder aux financements bancaires.
	Les EAA privées enquêtées n'ont jamais reçu des subventions ou des contributions, ni de l'aide de ministères ou des organisations gouvernementales.
Résultats	
Les sources de financement des investissements ne sont pas liées à la taille de l'entreprise.	
Les ressources financières ont une influence sur la croissance des entreprises. Les fonds pour l'expansion des entreprises/Période financière est le genre d'aide que les entreprises utilisent avant à l'avance.	
	Les EAA privées enquêtées n'ont jamais reçu des subventions ou des contributions, ni de l'aide de ministères ou des organisations gouvernementales.
Résultats	
Les sources de financement des investissements ne sont pas liées à la taille de l'entreprise.	
Les ressources financières ont une influence sur la croissance des entreprises. Les fonds pour l'expansion des entreprises/Période financière est le genre d'aide que les entreprises utilisent avant à l'avance.	

Chapitre 5 Les stratégies de développement des EAA

Introduction

Le passage à l'économie de marché nécessite une nouvelle façon de concevoir le management, qui peut assurer dans les conditions d'un milieu très dynamique le fonctionnement efficient et compétitif des agents économiques. La croissance d'une entreprise suppose l'identification des stratégies viables de développement. Les principaux objectifs du développement d'une entreprise sont la croissance du quota de marché et des revenus de l'entreprise, ainsi que sa participation à son capital afin de valoriser au maximum ses ressources et ses capacités opérationnelles. Dans cette recherche, la stratégie est appréhendée comme « une démarche de construction de situations favorables dans des

conditions d'incertitude » (Koenig, 2001)²⁴⁰. Aussi « les stratégies de développement s'entendent comme les différentes modalités de constitution des systèmes d'offres pour la conduite des entreprises en contexte concurrentiel. Ces modalités sont décernées selon que l'on observe les évolutions de la mission ou du métier de l'entreprise » (Bréchet, 1996)²⁴¹.

C'est vrai que la réussite d'une entreprise résulte du choix de la bonne stratégie de développement, mais elle dépend aussi et nécessairement de la mise en œuvre des activités destinées à atteindre les objectifs stratégiques qui peuvent mettre une entreprise au premier rang de sa catégorie, et développer un avantage concurrentiel.

Il est important à cet effet, d'identifier les stratégies de développement des entreprises agroalimentaires enquêtées. Pour ce faire, ce chapitre est décomposé en trois sections.

La première section aborde le style de réflexion stratégique des EAA (5.1.1). Elle prend en considération l'étude des décisions stratégiques et voir si la stratégie est le fruit d'une programmation et d'une planification préalable précise et claire ou bien elle est l'effet des expériences et des intuitions du dirigeant. Elle étudie aussi les variables internes et externes qui influencent sur les décisions stratégiques (5.1.2). L'étude est basée sur trois facteurs : l'environnement (A) selon ses trois types « macro-environnement, méso-environnement et micro-environnement » ; les variables organisationnelles (B) qui englobent le rôle du leader et la structure organisationnelle ; la culture de l'entreprise (C) et l'importance du facteur humain dans la réussite de toute décision stratégique. **La deuxième section** examine les stratégies de développement des EAA. Il s'agit de l'identification des voies de développement (5-2-1) et les modalités de croissance des EAA (5.2.2). Cette connaissance est complétée par une appréciation des performances des entreprises en termes de taux de croissance (5.2.3). Nous justifions le choix du ratio de croissance du chiffre d'affaires comme indicateur de la croissance de l'entreprise. **La troisième section** est consacrée à l'étude des facteurs de la croissance des EAA (5.3.1) qui déterminent la réussite ou l'échec de l'entreprise, ensuite nous développons une carte perceptuelle de positionnement (5.3.2) qui représente graphiquement les perceptions des dirigeants par rapport à un nombre de variables concernant les facteurs de développement. Dans le but de faciliter l'interprétation des données, nous optons une méthode d'analyse descriptive multivariée qui est l'ACP « Analyse en Composantes Principales ». Nous complétons notre analyse par la détermination des activités qui peuvent assurer la croissance des EAA. Nous identifions en premier lieu, les mesures que les EAA enquêtées pensent adopter à l'avenir pour assurer leur croissance (5.3.3). En deuxième lieu, nous tenterons de voir la nature des stratégies de croissance des EAA ; les stratégies et les activités que les gestionnaires comptent effectuer réellement à l'avenir (5.3.4) pour que leurs entreprises soient compétitives, et afin d'affiner cette étude et voir précisément les stratégies et les activités qui conditionnent la réussite et la croissance des EAA, nous utilisons le test Binomial. Enfin, nous intéressons à l'étude des priorités stratégiques de développement des EAA (5-3-5).

Section 1 – La décision stratégique dans l'EAA et les variables qui influencent sur elle

²⁴⁰ - Koenig. 2001, « De l'investissement stratégique », in Charreau G, (coord) 2001, Image de l'investissement, Paris : Vuibert-FNEGE, p231- 257, in Docteur Mongou.S en 2005. « La croissance des entreprises agroalimentaires au Cameroun », P 73. Disponible sur le site : www.irec.net/index.jsp?p=28&f=348

²⁴¹ - Bréchet J-P. 1996, « Gestion stratégique, le développement du projet d'entreprendre, Paris : Edit ESKA, p 360 in Idem.

5.1.1- Le style de réflexion stratégique des EAA

Pour définir et comprendre la pensée stratégique d'une entreprise, les questions essentielles suivantes doivent être évoquées :

Comment les entreprises algériennes du secteur agroalimentaire prennent-elles leurs décisions ? La stratégie est le fruit d'une démarche systématique qui répond à des intentions précises et claires ou bien au contraire le résultat d'un processus d'apprentissage (ensemble de minidécisions). Quel est le style de réflexion stratégique adopté par les dirigeants de ces entreprises ?

L'enquête menée auprès des 24 EAA montre que le développement n'a pas fait l'objet d'une programmation ou d'une planification²⁴² préalable pour 37 % des entreprises de l'échantillon. Ces entreprises ont exprimé, en effet, que leur stratégie s'est développée par un processus d'apprentissage basé sur les expériences de l'entreprise ainsi que son adaptation à l'évolution de l'environnement (Stratégies émergentes). Il s'agit d'un processus conditionné par un ensemble de facteurs : un environnement propice, une situation financière jugée acceptable et une dimension visionnaire du leader de l'entreprise.

Les résultats de l'enquête montrent aussi que les EAA (65 %) préfèrent s'adapter aux évolutions de l'environnement par des stratégies établies dans un environnement à court terme²⁴³. En effet, la plupart des EAA interviewées ont accordé plus d'importance à la planification opérationnelle qu'à la planification à long terme. Par ailleurs, nos discussions avec les responsables d'entreprises montrent que la stratégie a été le plus souvent le résultat d'une réflexion intuitive basée sur l'expérience des activités passées de l'entreprise, de son dirigeant²⁴⁴ ou sur l'expérience des concurrents.

Ce comportement est jugé normal du fait que ces entreprises sont en grande majorité des PME²⁴⁵ évoluent et développent leurs activités dans un environnement en mutation,

²⁴² Selon Gasse Yvon, (1989). « L'utilisation de diverses techniques et pratiques de gestion dans la PME », *Revue P.M.O.*, Vol. 4, No. 1, 1989, pp. 3-11 in Marie-Hélène Allard, 1999. Thèse « La gestion financière et le dirigeant de PME ». Université de Montréal. Canada. P17. Disponible sur le site : <http://www.194.pdf.fr> . **Définit la planification comme le : « Choix explicite parmi diverses possibilités d'action pour l'entreprise dans son ensemble et pour chaque département et pour chaque individu à l'intérieur. » On retrouve dans cette définition deux éléments relatifs à la décision, soit POSSIBILITÉS et CHOIX. La décision est donc au cœur du processus de planification ».**

²⁴³ Dans son étude auprès de 51 PME de la région de Québec, Gasse (1989) in Idem. P18 « a constaté qu'un peu plus de la moitié des dirigeants de PME avaient préparé des plans formels Ces plans n'étaient toutefois pas très détaillés. En effet, il indique que « dans l'ensemble, lorsqu'il y avait de la planification, elle avait été faite à court terme ou pour un an ou moins ».

²⁴⁴ Selon Mintzberg (1976), « Planning on the Left Side of the Brain and Managing on the Right », *Harvard Business Review*, Juillet-Août 1976, pp. 49-58 in Idem. P17 « **Les dirigeants de PME auraient recours davantage à leurs jugements, intuitions et expériences pour prendre leurs décisions. Ceci peut s'expliquer par la nature entrepreneuriale du dirigeant, par la quantité importante d'informations qu'il doit analyser et par le peu de temps disponible pour prendre des décisions ».**

²⁴⁵ Walker et Petty, (1978). *Financial Management of the Small Firm*, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliff, New Jersey in Idem. P19 « **Ont identifié deux raisons principales pour le peu de planification formelle dans les PME. Premièrement, les dirigeants sont trop pris dans la gestion quotidienne, ne pouvant se libérer pour planifier. Deuxièmement, les dirigeants n'ont pas d'intérêt pour ce type d'activité puisqu'ils possèdent davantage des aptitudes techniques que des aptitudes de gestion. Ils privilégient ainsi les tâches basées sur l'action (l'opérationnel) que les tâches basées sur la réflexion (l'administration).** Lapiere Laurent, (1998). « La subjectivité, le jugement et la direction », *Habilités de direction*, Revue Gestion, 2e Édition, Collection « Racines du Savoir », rejoint à ce niveau Walker et Petty. Selon lui, « **les dirigeants d'entreprise ont surtout une « intelligence de l'action », c'est-à-dire une compréhension intuitive basée sur leur expérience de gestion. Grâce à cette intelligence, ils peuvent passer à l'action sans avoir recours à des analyses explicites détaillées telles les efforts de planification ».**

caractérisé par des évolutions continues, une concurrence de plus en plus intense, en croissance et des changements prévisibles.

Cependant, les EAA qui ont adopté « la planification stratégique » et qui sont en nombre restreint reposent sur quelques éléments : D'abord, les plans d'affaires élaborés par ces entreprises ne se limitent pas aux domaines financiers et de production, mais couvrent aussi les autres domaines stratégiques tels que le Marketing, le développement des ressources humaines et la recherche technologique²⁴⁶. En plus, ces entreprises ont un personnel dont le rôle est la collecte de l'information, la surveillance de l'environnement²⁴⁷. Enfin, il s'agit d'un processus continu. Les plans sont ajustés tous les six mois au maximum et les résultats sont analysés fréquemment.

5.1.2 - Les variables qui influencent les décisions stratégiques des entreprises

L'analyse de la problématique des décisions stratégiques a fait l'objet de nombreuses réflexions. La question est de savoir les variables qui influencent sur les décisions stratégiques des entreprises. Deux courants différents se sont partagé le sujet. Le premier (Porter, 1982 ; Ansoff, 1968) insiste sur l'importance de l'influence de l'environnement sur les décisions stratégiques de l'entreprise. Le deuxième courant conteste cette vision réductrice de la stratégie. Les tenants de cette école (Lauriol, 1994 ; Prahalad et Hamel, 1989)²⁴⁸ plaident pour une analyse de la stratégie en prenant en considération, trois facteurs principaux influencent les choix stratégiques des entreprises :

L'environnement considéré comme une source majeure d'incertitude et d'opportunités ;

Les variables organisationnelles lesquelles façonnent la stratégie et conditionnent sa mise en œuvre ;

Les individus, les concepteurs de la stratégie et agents de sa mise en œuvre.

A) L'environnement

La littérature distingue généralement trois types d'environnement : le macro-environnement, le méso-environnement et le micro-environnement en vue d'identifier les variables les plus pertinentes et les plus influentes²⁴⁹. L'analyse des résultats obtenus de notre enquête montre qu'il y a prédominance des variables économiques que ce soit de la macro ou du micro-environnement. En effet, les entreprises accordent une importance particulière à leurs clients. Aussi elles donnent une très grande importance à l'acquisition de nouveaux clients et leur satisfaction. Les concurrents directs occupent une importance dans la stratégie des entreprises. Les dirigeants des EAA ont déclaré que la concurrence est actuellement moyenne est pas trop acharnée, mais d'après eux cette situation n'est que provisoire, l'apparition de nouveaux concurrents nationaux et surtout étrangers dans les prochaines

²⁴⁶ Voir graphe n°8, page78 , chapitre 3 .

²⁴⁷ Une entreprise déclare qu'elle utilise des « outils stratégiques » tels que l'analyse concurrentielle, l'analyse et le diagnostic du portefeuille d'activités de l'entreprise

²⁴⁸ SRAIRI Sami : « Les facteurs déterminants des stratégies de développement des groupes privés tunisiens », faculté des sciences juridiques, Economiques et de gestion de Jendouba. Tunis, 2003.

²⁴⁹ - SRAIRI Sami : « Les facteurs déterminants des stratégies de développement des groupes privés tunisiens », faculté des sciences juridiques, Economiques et de gestion de Jendouba. Tunis, 2003.

années est une donnée qu'ils doivent prendre en considération lors de l'élaboration de leurs stratégies de développement.

Le financement a une grande influence sur l'évolution et la croissance des entreprises, ce qui révèle les résultats de notre étude. Les organismes financiers et en particulier les banques occupent une place importante dans les stratégies des entreprises. L'ensemble des investissements des entreprises a été financé par des capitaux propres et des emprunts bancaires. Toutefois, les entreprises enquêtées se plaignent des politiques et règlements gouvernementaux, du manque d'informations et d'accompagnement, de la pression fiscale, de la difficulté (surtout pour les petites entreprises) d'obtenir des financements bancaires.

Le marché du travail est une des variables influentes sur les décisions stratégiques des entreprises. La plupart des EAA quand elles recrutent de nouveaux employés exigent une main-d'œuvre qualifiée et spécialisée. Elles pensent que la réussite et le développement de l'entreprise sont tributaires en premier lieu de l'existence des employés compétents.

Les EAA ont déclaré aussi une importance appréciable à la mise en marché, à la commercialisation de leurs produits et l'élargissement du marché surtout au niveau national.

Ce qui est du méso-environnement, nous avons constaté lors de l'enquête que la plupart des EAA enquêtées accordent une importance à l'ensemble des producteurs qui fournissent les biens intermédiaires et d'équipements nécessaires à la fabrication des produits que vend l'entreprise et les technologies mises en œuvre. La plupart des entreprises (92 %) pensent que la technologie a un impact sur le fonctionnement de leur activité. Les entreprises semblent être conscientes des défis technologiques et suivent les progrès technologiques dans un souci d'amélioration de la qualité et dans une perspective d'exportation. Les entreprises enquêtées (58,33 %), ont affirmé que leur moyen privilégié pour l'acquisition des technologies c'est la R&D de nouveaux procédés et produits. En effet, la R-D permet à l'entreprise de produire de nouveaux savoirs et d'acquérir des connaissances et des savoirs-faires spécifiques, elle est décisive pour l'appropriation des technologies et des techniques nouvelles pour soutenir le processus d'innovation.

L'environnement économique du pays attire l'attention de la plupart des entreprises. Elles considèrent que son évolution conditionne leur existence et leur survie. Ainsi, certaines entreprises estiment que l'entreprise doit tenir compte de l'évolution de l'ensemble des lois et règlements juridiques et fiscaux qui conditionnent ses différentes démarches. Pour ce faire, elles (35 % des entreprises) ont fait appel à des conseillers juridiques et fiscaux pour suivre les règlements et les aider à établir leur plan de développement.

L'ensemble des EAA étudiées concentre la plus grande part de leur attention au microenvironnement. Elles agissent au jour le jour sur cet environnement. Toutefois, la survie et les perspectives de développement des entreprises dépendent de l'évolution de facteurs exogènes venant façonner leur avenir. (Narayanan et Fayey 1997)²⁵⁰ soulignent que « si les entreprises ne font pas attention aux changements du macro-environnement, elles risquent de payer au prix fort le fait de vivre dans le passé : Disparaître ». Malgré, la grande importance du macro-environnement et de ses risques, les EAA se préoccupent peu de cette dimension. Ainsi, les dirigeants de ces entreprises sont conscients de l'importance de l'analyse de l'environnement dans la bonne gestion et l'utilisation efficaces des ressources, mais ils nous expliquent que c'est un sujet énorme, extrêmement actif et mobile, son analyse (menaces et opportunités) demande beaucoup de moyens, financiers et humains, ce qui n'est pas disponible.

²⁵⁰ Fayey L et Collaborateurs. 1997, « Les paramètres essentiels de la gestion stratégique des entreprises », série MBA, Maxima,

B) Les variables organisationnelles

Il est nécessaire dans l'analyse des décisions stratégiques le retour à la théorie des organisations²⁵¹ qui conduit à prendre en considération le jeu complexe des multiples interactions existantes entre structure, processus et système de gestion dans la formation et la mise en œuvre de la stratégie. En effet, les différentes stratégies ont des exigences organisationnelles spécifiques. Par exemple, la stratégie de diversification nécessite une structure qui décentralise davantage le pouvoir de décision et laisse une marge de manœuvre plus grande aux gestionnaires (Cote et Collaborateurs, 1991)²⁵². Soulignons, toutefois, que les caractéristiques organisationnelles conduisent à certains choix stratégiques et rendent difficiles, sinon impossibles, certaines options. Il y a donc interdépendance entre stratégie et organisation. Hall et Saias (1979) précisent que « Stratégie et Structure se développent ensemble »²⁵³.

Les EAA donnent une grande importance à l'attitude de gestion pour assurer la réussite et la croissance de l'entreprise. Le rôle des leaders a été décisif dans les choix stratégiques pour les EAA enquêtées. La stratégie de l'entreprise reflète les capacités du dirigeant. En effet, les qualités et les capacités de leaders ont joué un rôle important dans le choix des activités, dans le développement de nouveaux produits et l'adhésion du personnel à l'entreprise.

À la question « Quels sont les facteurs (variables pertinentes) qui peuvent assurer la croissance de l'entreprise ? », la plupart des entreprises enquêtées ont attribué une note la plus élevée aux aptitudes de gestion, les responsables d'entreprises ont donné une note supérieure à 4/5.

Par ailleurs, la structure organisationnelle a aussi une influence sur les choix stratégiques des entreprises. Elle agit comme des filtres qui influencent les perceptions et les attitudes des décideurs des entreprises à l'égard de l'environnement (Hall et Saias, 1979)²⁵⁴. En effet, la structure hiérarchico fonctionnelle adoptée par la majorité des EAA limite la circulation des informations et la capacité d'adaptation des entreprises aux évolutions de l'environnement. Nos entretiens avec les dirigeants des entreprises confirment que la décision stratégique est centralisée.

De ce fait, les EAA doivent accorder plus d'importance à certaines conditions organisationnelles leurs permettront de s'adapter aux différents types et rythmes de changements d'environnement. Ainsi, le leader de l'entreprise doit être doté de qualités spécifiques : savoir communiquer, savoir déléguer des pouvoirs.

²⁵¹ L' **organisation** est définie comme étant un système social organisé pour atteindre un certain type d'objectif. Elle suppose un but formel, une division des tâches et une attribution des rôles, un système de communication, un mécanisme de prise de décisions, un ensemble de règles d'évaluation de l'activité. La **théorie des organisations** est une discipline située à la limite entre l' [Économie des organisations](#) , la [Sociologie des organisations](#) , la [gestion](#) et la [science politique](#) . Elle s'intéresse aux [organisations](#) , aussi bien marchandes que non-marchandes, dans toutes leurs diversité (entreprise, hôpital, syndicat, association, administration, conventions, ...). Elle a pour but d'analyser leur fonctionnement, leur structure et leur développement et de proposer des améliorations.

²⁵² Cote. M et collaborateurs. 1991, « La gestion stratégique d'entreprise, Concepts et cas, Gaëtan Morin, Québec.

²⁵³ - Hall et Saias. 1979, « Les contraintes structurelles du processus stratégique », Revue Française de gestion, n°23, Novembre – décembre P4-16 in SRAIRI Sami, 2003. « Les facteurs déterminants des stratégies de développement des groupes privés tunisiens », faculté des sciences juridiques, Economiques et de gestion de Jendouba. Tunis.

²⁵⁴ -Hall et Saias. 1979, « Les contraintes structurelles du processus stratégique », Revue Française de gestion, n°23, Novembre –décembre P4-16 in SRAIRI Sami, 2003. « Les facteurs déterminants des stratégies de développement des groupes privés tunisiens », faculté des sciences juridiques, Economiques et de gestion de Jendouba. Tunis.

Les entreprises doivent adopter une structure simple, légère et flexible, à la fois centralisée et décentralisée (Peter et Waterman, 1983)²⁵⁵.

C) La culture de l'entreprise - Le rôle de l'individu

L'entreprise est un corps social disposant d'un patrimoine culturel façonné par son histoire, ses valeurs, ses méthodes de management. La définition la plus répandue de la culture de l'entreprise est celle de Schein (1985)²⁵⁶: « La culture d'entreprise est un modèle d'hypothèses de base, qu'un groupe donné a découvert, inventé et développé en apprenant à faire face aux problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, et qui ont été suffisamment éprouvées pour être considérées comme valides et donc être enseignées aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser en relation à ces problèmes ». Cette définition présente la culture comme un outil qui permet de faciliter l'adaptation aux changements externes et à l'intégration interne.

Il existe deux courants de pensée dans le domaine de la culture d'entreprise²⁵⁷ : le courant symbolique et le courant fonctionnaliste. Le premier, consiste à définir l'entreprise comme « une culture », ou un construit social. Alors que le second considère que l'entreprise « a une culture » qui se manifeste par les valeurs, les artefacts et les croyances. Ainsi donc, la culture peut être perçue soit comme une représentation générale de l'entreprise (image), soit comme un élément interne de l'entreprise (variable) que l'on peut examiner dans des relations d'interaction avec d'autres éléments internes ou externes de l'entreprise. La culture est donc une variable qui peut influencer d'autres variables, et qui peut aussi être influencée à son tour. L'objectif étant d'analyser le lien entre la culture et les décisions stratégiques des entreprises.

« La difficulté qu'ont les organisations à acquérir et conserver une position concurrentielle durable résulte souvent dans leur incapacité à attirer et retenir un personnel compétent » (Pfeffer, 1994)²⁵⁸. Le rôle de l'individu dans l'entreprise est d'une grande importance pour l'atteinte des objectifs de l'entreprise, ce qui confirme nos discussions avec certains dirigeants et employés de certaines entreprises.

Un employé d'une entreprise nous a déclaré que : « *ce qu'il désire vraiment chaque employé est un cadre de travail qui lui offre des rémunérations²⁵⁹ sur son travail et aussi*

²⁵⁵ Peters T.J, Waterman. R. 1983, « Le prix de l'excellence : les secrets des meilleures entreprises, Inter –Editions, Paris, P17 in SRAIRI Sami, 2003 : « Les facteurs déterminants des stratégies de développement des groupes privés tunisiens », faculté des sciences juridiques, Economiques et de gestion de Jendouba. Tunisie.

²⁵⁶ - Naima Cherchem_ Alain Fayolle y. « Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : Un modèle théorique », Communication présentée aux 3 ème Journée Georges Doriot, France, disponible sur le site internet : <http://www.Naïma-CHERCHEM-et-Alain-FAYOLLE.pdf>

²⁵⁷ -Idem.

²⁵⁸ -Michel Tremblay, Denis Chênevert. 2001, « Comparaison des politiques de rémunération en fonction des stratégies organisationnelles», CIRANO, Montréal, disponible sur le site internet : <http://www.2001s-35.pdf>

²⁵⁹ - La rémunération semble constituer une activité à fort potentiel permettant aux entreprises qui en font bon usage d'aspirer à une plus grande efficacité (Becker et Huselid, 1998). La rémunération peut influencer l'attraction (l'acquisition des ressources humaines désirées), la rétention (la conservation des ressources humaines désirées), la performance au travail (la motivation et la mobilisation), la flexibilité organisationnelle et le développement des compétences. C'est en considérant l'ensemble de ces effets potentiels que certains auteurs, dont Gomez-Mejia et Balkin (1992), sont arrivés à la conclusion que la rémunération constituait une activité de la GRH d'importance stratégique.

un environnement où il sente qu'il est apprécié, respecté et une impression qu'il est utile et indispensable pour le bon fonctionnement des travaux ; ce climat permet d'avoir un sentiment d'appartenance à l'entreprise ».

En Algérie, la plupart des entreprises enquêtées sont conscientes du facteur humain en tant qu'élément décisif dans les décisions stratégiques²⁶⁰. À la question « Quels sont les facteurs (variables pertinentes) qui peuvent assurer la croissance de l'entreprise ? », la plupart des entreprises enquêtées ont attribué une note approximativement égale à 4/5. Et sur la question « Quels sont les facteurs entravant les projets d'innovations des EAA ? », les entreprises ont attribué la deuxième place au manque du personnel formé, autrement dit après le manque des ressources financières. Ceci explique l'importance accordée au rôle de l'individu dans les orientations stratégiques des entreprises.

Dans le but d'accroître l'adhésion de leur personnel à leurs projets, certaines entreprises ont adopté la formation, comme activité stratégique et moyen efficace de motivation et d'implication du personnel dans les projets de l'entreprise. C'est une décision stratégique qui vise à moyen ou à long terme à atteindre les objectifs et les visions de l'entrepreneur. Toutefois, signalons que certains dirigeants n'ont pas adopté la formation de leur personnel et continuent à considérer la formation comme inutile et coûteuse.

Une entreprise enquêtée a déclaré avoir mise en œuvre une cantine en faveur de leurs employés. Cette entreprise offre aussi, à chaque fête de « Aïd El Kabîr » des moutons pour les employés à faible salaire.

Parmi aussi les actions utilisées par les entreprises agroalimentaires enquêtées pour accroître l'adhésion et l'implication du personnel, nous citons les réunions d'information et de sensibilisation effectuées par certaines entreprises de grandes tailles dans le but de clarifier leurs objectifs fondamentaux. Citons par exemple le cas d'une entreprise qui a appliqué « la gestion des déchets », cette dernière a mis tout un programme de sensibilisation sur les méthodes nécessaires pour impliquer son personnel, lui seul qui peut assurer la réussite ou non de la technique.

Se doter d'une culture organisationnelle forte et une image réelle de la maturité managériale de l'entreprise nécessite la mise en place un ensemble d'actions - telles qu'une décentralisation de la structure, un système d'information qui facilite la prise de décision, un programme de formation continue, une clarification des objectifs par le biais des réunions de sensibilisation, la réalisation d'un organigramme précis des fonctions et des opérations de l'entreprise qui est nécessaire pour formaliser le rôle de chacun et délimiter son territoire d'investigation²⁶¹.

La décentralisation en Algérie n'est pas très développée, puisqu'elle nécessite une culture qui n'est pas toujours présente dans les entreprises algériennes. Les EAA privées étudiées ont, comme la plupart des entreprises algériennes privées, un caractère familial. En effet, elles sont dirigées et liées à une personne ou à sa famille (la majorité des dirigeants sont des propriétaires ou copropriétaires). Leur survie et leur développement dépendent

²⁶⁰ - D'après [Kepner Tregoe](#) « La culture est importante parce qu'elle a une influence profonde sur la formulation de la stratégie, l'implantation de la stratégie et la satisfaction des employés. ». D'après certaines études menées aux États-Unis en 2001 (<http://pjbourbeau.com/main.cfm?p=108d=fr>), il existe une relation positive entre la culture organisationnelle et les performances financières de la compagnie. En effet, les compagnies dont la culture est dynamique obtiendraient une marge bénéficiaire de 71% supérieure à celle des compagnies dont la culture est statique.

²⁶¹ Philippe Gaillard, mars 24. 2009 : « Article : Le développement d'une PME passe par celui de son dirigeant » <http://www.gaillard-conseil.com>

de cette personne ou de sa famille. La majorité de ces entreprises (les petites entreprises surtout) ne sont pas dotées d'une structure spécifique qui veille à la bonne marche de l'entreprise, prépare et oriente ses choix stratégiques. Même, si on trouve dans certaines entreprises un comité d'entreprise, celui-ci perd de son poids et de sa spécificité, car la plupart de ses membres sont « juges et parties »²⁶².

La situation d'un seul acteur principal fragilise la capacité de l'entreprise de maîtriser le changement et de s'adapter rapidement à l'évolution de l'environnement²⁶³. Ce dernier aura tout intérêt à se faire accompagner dans sa réflexion et dans son action. Cette opération permet à l'entreprise de rendre son organisation transparente et plus efficace ; tout en mettant en lumière d'une part ses insuffisances dans le contexte présent et d'autre part ses opportunités dans un contexte futur. Toutefois, cette opération n'est pas aussi simple qu'on croit. Il s'agit d'un changement de toute une nouvelle culture organisation.

Section 2- Les stratégies de développement poursuivies par les entreprises agroalimentaires algériennes

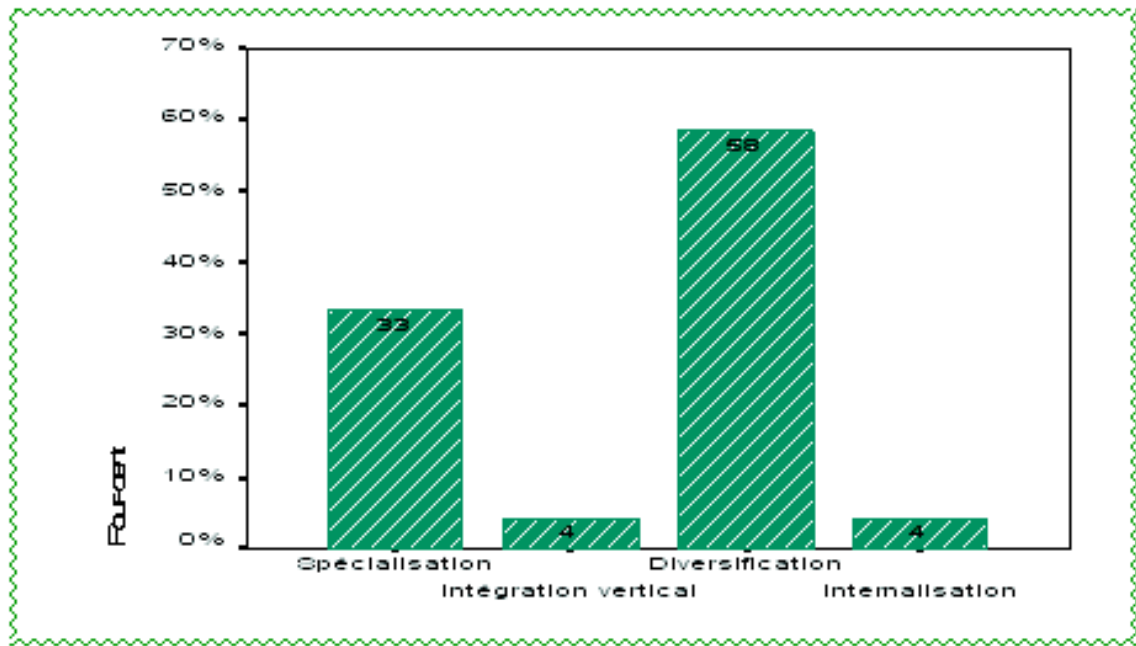
En mettant l'accent sur l'analyse des stratégies de développement, nous cherchons dans la présente recherche à répondre aux questions suivantes : par quel type de stratégie les entreprises agroalimentaires algériennes se sont-elles développées ? En général, les auteurs désignent les stratégies de développement par le terme voie de développement **(5-2-1)** lorsque l'analyse se penche sur les choix des domaines d'activités et leur évolution. A contrario, les stratégies de développement s'entendent les modalités de croissance de l'entreprise **(5-2-2)** lorsque l'analyse concerne la conduite de la croissance au sein d'un domaine d'activité. Il apparaît opportun d'explicitier le contenu des stratégies en les confrontant avec les matériaux empiriques afin de mettre en évidence des voies de développement et des modalités de croissance suivies par les EAA.

5.2.1- Les voies de développement des EAA

Durant les dernières années, les entreprises agroalimentaires algériennes ont évolué par des stratégies de développement différentes (Graphe n° 29).

²⁶² SRAIRI Sami : « Les facteurs déterminants des stratégies de développement des groupes privés tunisiens », faculté des sciences juridiques, Economiques et de gestion de Jendouba. Tunis, 2003.

²⁶³ Philippe Gaillard, mars 24 2009 : « Article : Le développement d'une PME passe par celui de son dirigeant » <http://www.gaillard-conseil.com>



Graphe n° 29 : Représentation des stratégies de développement des entreprises agroalimentaires enquêtées

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

L'observation de la trajectoire des stratégies suivies par les entreprises montre que la stratégie de développement de 58 % des entreprises est la diversification.

Cette stratégie reste imprégnée d'une logique financière plutôt que d'une recherche de synergie ou de « partage d'activité »²⁶⁴. En effet, la plupart des entreprises ont investi dans ce secteur agroalimentaire au grès de l'apparition des opportunités à caractère financier et fiscal.

D'après les chefs des entreprises enquêtées, l'ouverture de l'économie algérienne commence à exercer une forte influence sur les choix stratégiques des entreprises. Les opérations de diversification se trouvent ainsi remises en cause avec l'ouverture et l'internationalisation.

La stratégie de spécialisation est un axe de développement pour 33 % des entreprises enquêtées.

Il est important de signaler, que certains responsables d'entreprises enquêtées nous ont déclaré, qu'il est difficile dans le contexte algérien de prononcer pour les entreprises une stratégie de développement bien déterminée. En effet, chaque stratégie présente des avantages et des inconvénients²⁶⁵ et exige certaines conditions de réalisation. L'entreprise peut se développer en combinant plusieurs types de stratégies. Ceci dépendra essentiellement de sa taille, de ses compétences internes et de ses capacités à saisir les opportunités externes de l'environnement.

Ce que nous avons aussi remarqué au cours de notre enquête, que certains chefs d'entreprises ne donnent pas une définition bien établie à leur stratégie de développement et parfois ils ne savent pas définir leur choix d'une telle stratégie par rapport à une

²⁶⁴ -PORTER. M.E. (1990), « De l'avantage concurrentiel à la stratégie », Harvard L'Expansion, n°55, Hiver, PP.6-26.

²⁶⁵ -Voir chapitre 1 sur les stratégies de développement des entreprises page36.

autre ; ils confondent entre ce qui est la stratégie de diversification dite stratégique et la stratégie de diversification dite commerciale. Ceci explique le pourcentage élevé de la stratégie de diversification par rapport aux autres types de stratégies de développement. Il est clair pourtant que le premier mouvement (diversification stratégique) nécessitait l'acquisition de savoir-faire et de nouveaux facteurs clés de succès. Donc, une entreprise suit une diversification commerciale si les compétences nécessaires pour produire différents produits sont les mêmes, les facteurs clés de succès liés à ces produits reposent sur la même technologie, l'introduction dans une multitude de réseaux de distribution adaptés et l'entreprise rencontre les mêmes concurrents. Du point de vue stratégique, tous ces produits relèvent d'un même domaine d'activité, et la diversification n'est que (le cas des produits agroalimentaires) dans les goûts, l'odeur, la couleur...

A- Le degré de diversification des entreprises

La mesure du degré de diversification est réalisée par le recours à la typologie de Wrigley (1970)²⁶⁶. Cet auteur distingue quatre types de stratégies sur la base de l'activité en analysant un échantillon d'entreprises extrait du classement Fortune 500. Sa typologie a été affinée par celle du Rumelt (1974). Ces deux typologies sont basées sur un ratio de spécialisation, mesurant la part d'une activité principale dans le chiffre d'affaires total et un ratio de liaison correspondant à la proportion de ce chiffre d'affaires réalisée dans des activités liées entre elles. Wrigly retient le seuil 0,7 comme élément de discrimination entre les formes à activités diversifiées. Les deux typologies sont résumées dans le tableau suivant :

Typologie de Wrigley	Typologie du Rumelt
-Activité unique, $RS > 95\%$ -Activité dominante, $70\% < RS < 95\%$	-Activité unique, $RS > 95\%$ -Activité dominante, verticale : CA verticalement intégré $> 70\%$ -Activité dominante/ contrainte : $70\% < RS < 95\%$, la majorité des autres activités étant reliée les unes aux autres par des actifs ou des compétences clés. -Activité dominante/en chaîne : $70\% < RS < 95\%$, la majorité des autres activités étant reliée au moins à une autre. -Activité dominante/ non reliée : $70\% < RS < 95\%$, la majorité des autres activités n'étant pas liée. -Activité liée/ contrainte : $RS < 70\%$, 70 % au plus des activités étant liée les unes des autres. -Activité liée/en chaîne : $RS < 70\%$, $RL > 70\%$, la majorité des activités étant reliée au moins à une autres.
-Activité apparentée : $RS < 70\%$; $RL > 70\%$ -Activité non apparentée : $RS < 70\%$; $RL < 70\%$	
RS= ratio de spécialisation. RL= ratio de liaison.	RS= ratio de spécialisation. RL= ratio de liaison.

Figure n° 6 : La Typologie de Wrigley (1970) et du Rumelt (1974)

Source : A. Desreumaux, (1993, p38) et voir aussi le site internet : <http://www.vedocci.fr/2008/02/28/typologie-wrigley/typologierumlet>

Les entreprises enquêtées exercent principalement leurs activités dans les métiers relevant de l'agroalimentaire, leurs chiffres d'affaires principaux provient de la vente des produits issus des activités de transformation (production vendue). Leur chiffre d'affaires

²⁶⁶ -Wrigley L. « Divisional autonomy and diversification, PhD, Diss, Harvard Business School. In Docteur Mongou.S en 2005. « La croissance des entreprises agroalimentaires au Cameroun », P 73. Disponible sur le site : www.irec.net/index.jsp?p=28&f=348

total est constitué par la production vendue et les ventes réalisées dans les autres activités. À partir de ces données, le ratio de spécialisation est calculé par la formule²⁶⁷:

$$RS = PV / CA$$

Où RS désigne le ratio de spécialisation, PV représente la production vendue de l'entreprise et CA matérialise le chiffre d'affaires total de l'entreprise.

En réponse à un manque de données sur la production vendue de la majorité des entreprises, nous ne pouvons pas calculer les deux ratios. Cependant, d'après certaines questions posées sur les responsables d'entreprises, nous pouvons savoir, si l'entreprise possède une activité secondaire et quelle en est sa nature, le nombre de produits fabriqués par l'entreprise et la nature de ceux-ci.

Nos résultats montrent que la majorité des entreprises enquêtées (75 %) ont une activité dominante. Par contre, 25 % des entreprises ont signalé l'existence d'une activité secondaire concerne en majorité le domaine commercial (achat et revente des produits) ou la production des produits alimentaires d'un autre domaine d'activité. Exemple : (*activité principale* : Boissons, *activité secondaire* : confiseries). C'est une diversification qui permet à l'entreprise d'exploiter plusieurs activités, certes différentes, mais qui représentent certains points communs entre elles (expérience dans le domaine, compétences commerciales.). Il existe ainsi une proximité entre le métier de base de l'entreprise et les nouvelles activités vers lesquelles elle se tourne.

Pour ce qui est des produits, toutes les entreprises enquêtées, ont fabriqué plusieurs produits à la fois (une gamme différenciée), et le produit principal fabriqué est un produit de consommation finale dans la majorité des cas (84 % des entreprises). Nous pouvons donc dire que la spécialisation est centrée dans les métiers proches de l'aval dans la chaîne de production.

B- L'intégration verticale

C'est la stratégie d'un groupe Étatique enquêté, cette stratégie a été adoptée par l'État algérien au lendemain de l'indépendance, pour la création des grands complexes agro-industriels, réalisent la culture, la transformation et la commercialisation.

Nous pouvons apprécier la stratégie d'intégration verticale par les valeurs de l'indice d'intégration verticale calculé par la formule²⁶⁸ :

$$IV = VA_t / CA$$

Où VA_t représente la valeur ajoutée de l'entreprise au cours de l'exercice 2006 et CA_t le chiffre d'affaires de l'entreprise au cours de l'exercice 2006.

Le calcul de cet indice est réalisé seulement pour une minorité des entreprises enquêtées (06 entreprises seulement) qui ont accepté de donner la valeur ajoutée de l'exercice 2006.

²⁶⁷ Docteur Mongou.S en 2005. « La croissance des entreprises agroalimentaires au Cameroun », P 73. Disponible sur le site : www.irec.net/index.jsp?p=28&f=348

²⁶⁸ Docteur Mongou.S en 2005. La croissance des entreprises agroalimentaires au Cameroun, P76. Disponible sur le site : www.irec.net/index.jsp?p=28&f=348

Le seuil de 0,5 est retenu pour distinguer la catégorie d'entreprises intégrées verticalement des autres. ($IIV > 0,5$).

Tableau n° 15 : Indice de degré d'intégration verticale des EAA

N° de l'entreprise	Valeur ajoutée de l'exercice 2006 (VA_t) En Millions de DA	Chiffre d'affaires de l'exercice 2006 (CA_t) En Millions de DA	Indice d'intégration verticale (VA_t / CA_t)
1	18 026 849	57 227 671	0,3
2	8 500 000	74 285 000	0,1
3	338 650 000	1 485 000 000	0,2
4	27 765 565	85 749 000	0,3
5	115 511 952	809 487 522	0,1
6	8 182 990	877 388 142	0,0

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Sur la base des données du tableau ci-dessus, aucune des 06 entreprises n'est intégrée verticalement. Les 06 entreprises ont un ratio d'intégration verticale moins de 0,5.

C- L'internalisation et l'externalisation

L'internalisation des activités de la chaîne des valeurs, ne s'agit pas d'une désintégration verticale (externalisation²⁶⁹) mais plutôt de la prise en charge en propre de la totalité ou d'une part importante des activités de la chaîne de valeur (l'approvisionnement, la production, la commercialisation).

L'internalisation des fonctions est dominante au sein des EAA. Elle est entendue dans le sens de la prise en charge de certaines activités principales de la chaîne de valeur. Un seul responsable des entreprises enquêtées a déclaré l'internalisation comme la stratégie de développement de son entreprise. Ainsi, la majorité des responsables interrogés (65 %), ont déclaré que leurs entreprises assurent presque toutes les fonctions importantes de la chaîne de valeur, alors que 35 % des responsables ont déclaré que leurs entreprises assurent uniquement quelques fonctions principales : la comptabilité de l'entreprise est assurée par un bureau de comptabilité externe, la distribution de leurs produits se réalise en recours à des distributeurs externes et le contrôle de qualité de leurs produits se fait par des laboratoires externes agréés par l'État. Les raisons avancées sont, entre autres, la volonté de maîtriser les coûts, d'assurer la qualité du produit aux consommateurs et manque des ressources financières pour construire des laboratoires d'analyse au niveau de l'entreprise.

D- La localisation et l'internationalisation

sont appréhendées par la répartition géographique des ventes de l'entreprise.

Sur la base des résultats de notre enquête, nous définissons une variable désignant la répartition géographique des ventes des EAA questionnées au cours de l'exercice 2006. Cette variable est composée de trois modalités :

- Vente en Algérie uniquement, pour les entreprises écoulant la totalité de leurs ventes sur le marché algérien ;

²⁶⁹ Voir chapitre 1 de la première partie de notre thèse, page n° 39.

- Exportation vers les pays de l'UMA, pour les entreprises écoulant une partie de leurs produits sur le marché des pays Maghrébins ;
- Exportation vers les pays hors zone du grand Maghreb, pour les entreprises qui vendent leurs produits en dehors de l'Algérie et la zone de l'Union Maghrébine. C'est-à-dire vers les pays de l'Union Européenne.

Une proportion importante des entreprises enquêtées réalise la totalité de leur vente sur le marché algérien (65 %). Même les entreprises exportatrices vers les pays voisins du grand Maghreb réalisent l'essentiel de leur vente en Algérie (parfois même sans couvrir tout le marché national).

Aucune entreprise n'a déclaré une exportation vers les pays hors zone du grand Maghreb.

5.2.2- L'évolution des choix stratégiques

Afin d'étudier l'évolution des choix stratégiques des EAA au cours de la période de recherche, nous avons demandé aux entreprises de nous dire si au cours des trois dernières années l'entreprise :

- À chercher de nouveaux clients pour les produits actuels ;
- À développer des prestations pour satisfaire les besoins des clients actuels ;
- Si elle s'est engagée dans le changement de certaines activités (organisation, production.) ;
- et si elle s'est développée à l'international.

De l'analyse de 24 questionnaires exploités, nous pouvons noter que les entreprises qui ont cherché de nouveaux clients pour leurs produits actuels et celles qui ont développé des prestations complémentaires pour les clients actuels, représentent la grande majorité des entreprises (86 %).

(35 %) des entreprises ont exporté leurs produits principalement vers les pays voisins du grand Maghreb, mais pas régulièrement.

En général, les entreprises enquêtées assurent leur expansion par des choix et des actions concernant les modalités d'acquisition et de contrôle des ressources d'une part, et les modalités de répartition des tâches et de coordination au sein de l'entreprise et entre l'entreprise et les autres partenaires du système d'offres.

5.2.3- Les modalités de croissance

De manière classique, la littérature économique retient deux modalités de la croissance de l'entreprise : la croissance interne²⁷⁰ et la croissance externe²⁷¹. Toutes les définitions sur ces deux modalités retiennent deux alternatives pour l'expansion au sein d'un domaine d'activité, celle de la mise en œuvre en interne et celle de la mise en œuvre par le recours aux partenaires des actifs productifs tangibles (financiers, matériels, humains). De Montmorillon (1986, 1997)²⁷² a déclaré que les modalités de mobilisation des ressources par les entreprises sont relativement complexes et diverses. Cet auteur a centré son analyse sur l'évolution des modalités de la gestion de l'entreprise. La croissance s'apparente à des

²⁷⁰ Voir chapitre 1 de notre thèse, section 2, page32.

²⁷¹ Voir chapitre 1 de notre thèse, section 2, page32-33.

²⁷² 3 Simon Y, Joffre P. 1997, « Encyclopédie de gestion », 2^{ème} édition, Paris : Economica, p 854.

processus d'accumulation d'actifs matériels, financiers et immatériels, que l'auteur désigne par « voie de la croissance » (A). Ces processus d'accumulation entraînent des mutations structurelles que l'auteur désigne par « forme de la croissance » (B).

A- Les voies de croissance

En partant des trois types d'actifs nécessaires à la conduite des projets de l'entreprise, on distingue trois voies possibles de la croissance. Ces voies de la croissance sont définies du point de vue de la gestion industrielle, c'est-à-dire de la production et de la distribution des biens ou des services.

A-1) La croissance corporelle

« La croissance corporelle s'apparente à l'augmentation des actifs corporels, par l'investissement entendu comme l'acquisition ou la création de nouveaux moyens de production »²⁷³. Cette augmentation des actifs physiques devrait normalement induire un accroissement de l'activité de l'entreprise, de l'emploi et des ressources financières.

Pour mesurer la croissance corporelle des EAA enquêtées, nous avons retenu l'investissement et le chiffre d'affaires. Par défaut de manque d'informations concernant les dépenses d'investissement des EAA au cours de la période de notre recherche. Nous optons pour l'analyse de la question qui concerne l'acquisition de nouveaux équipements.

L'analyse des données montre que pour les 24 entreprises de l'enquête, 54 % ont réalisé des investissements par l'acquisition de nouveau matériel. Ces investissements sont destinés à l'amélioration du processus de fabrication de la production, à l'augmentation des capacités de production, au lancement de nouveaux produits et au remplacement d'un équipement ancien par un équipement semblable plus moderne.

Le taux de croissance moyen du chiffre d'affaires (CA)

Pour ce qui du chiffre d'affaires, nous avons calculé, pour la période et pour chaque entreprise enquêtée²⁷⁴ le taux de croissance du chiffre d'affaires à l'aide des données brutes déclarées par les responsables d'entreprises, par la formule suivante²⁷⁵ :

$$TCA = (CA_{t+3} - CA_t) / CA_t$$

Où TCA représente la croissance du CA de la période, CA_{t+3} est le montant du CA au cours de l'exercice 2006 et CA_t est le montant du CA au cours de l'exercice 2004.

Tableau n° 16 : Chiffre d'affaires et variation relative du chiffre d'affaires.

²⁷³ Docteur Mongou.S en 2005. « La croissance des entreprises agroalimentaires au Cameroun », P 83. Disponible sur le site : www.irec.net/index.jsp?p=28&f=348

²⁷⁴ - 13 entreprises seulement de 24 entreprise ont accepté de donner le chiffre d'affaires de leur activité principale.

²⁷⁵ - Docteur Mongou.S en 2005. « La croissance des entreprises agroalimentaires au Cameroun », P 83. Disponible sur le site : www.irec.net/index.jsp?p=28&f=348

N° de l'entreprise	Chiffre d'affaires 2004 (CA _t) (en millions de DA)	Chiffre d'affaires 2006 (CA _{t+4}) (en millions de DA)	Variation relative du chiffre d'affaires (CA _{t+3} -CA _t) / CA _t En %
1	17	15	-11
2	33	17	-48
3	16	57	260
4	70	74	6
5	2,5	2	-20
6	1542	1485	-3
7	46	48	4
8	11	85	618
9	630	809	28
10	117	121	3
11	24000	13000	-45
12	873	890	1
13	33	33	0

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l’enquête.

Au cours de la période étudiée, on note une amélioration des performances commerciales des entreprises. Le taux de croissance moyen du chiffre d'affaires des entreprises enquêtées est positif et la proportion d'entreprises connaissant un accroissement du CA est important que celle des entreprises en décroissance. Ainsi, 29,16 % d'entreprises enregistrent un taux de croissance du CA positif, alors que 25 % d'entreprises connaissent une variation négative du CA. Une différence non remarquable entre les deux taux.

A-2) La croissance financière

« La croissance financière s'apparente à un accroissement des actifs financiers au moyen de l'accumulation des titres de participation et/ou des valeurs mobilières de placement. Ces titres de participation peuvent constituer une source de financement de l'activité ou un moyen de contrôle des sociétés qu'ils représentent »²⁷⁶.

La croissance financière des EAA a été appréhendée au moyen du questionnaire. Les questions s'intéressent à la stratégie de l'entreprise au cours de la période de recherche. Ces questions ont trait au contrôle de l'entreprise (appartenance à un groupe algérien ou étranger, à la détention des filiales ou des participations dans d'autres entreprises et aux opérations de fusion-acquisition).

Les résultats de notre enquête montrent que la voie de croissance financière n'est pas suivie par les EAA au cours de la période de l'enquête. Selon nos données, aucun responsable d'entreprises questionnées n'a déclaré une acquisition. D'autre part, aucune fusion n'a été signalée. Par ailleurs, 16,7 % des entreprises détiennent des filiales et moins de la moitié (12,5 %) appartiennent à un groupe. 02 entreprises ont déclaré un partenariat avec des groupes étrangers.

A-3) Croissance immatérielle ou contractuelle

²⁷⁶ - Docteur Mongou.S en 2005.« La croissance des entreprises agroalimentaires au Cameroun », P 83. Disponible sur le site : www.irec.net/index.jsp?p=28&f=348

« La croissance est dite contractuelle parce qu'elle se réalise par des accords limités à l'échange de service et à la mise en commun des moyens de production et de distribution²⁷⁷. Elle permet à des entités juridiquement indépendantes, non liées financièrement, de coopérer à la réalisation des projets de chacune »²⁷⁸.

En général, cette croissance vise l'accumulation des savoirs et non l'accroissement d'actifs productifs matériels et financiers. Ainsi, elle concerne les échanges ou la valorisation commune des compétences, de savoir-faire, qui peuvent porter sur la R&D, la production et la distribution.

Toutefois, cette voie de croissance est difficilement mesurable, car il n'y a pas d'accumulation d'actifs réels, et les flux commerciaux qui en découlent ne peuvent être directement attachés à l'entreprise qui passe les accords. Néanmoins, nous appréhendons les manifestations de cette voie de croissance au moyen du questionnaire destiné aux responsables d'EAA. Les questions qui s'intéressent à la stratégie de développement de l'entreprise. Ces questions ont trait à des alliances et des accords de coopérations (tacites ou écrites) avec d'autres entreprises, achat des matières premières, vente des produits finis, recherche et développement, contrats d'assistance technique, accords de licence étrangère.

L'analyse des résultats de notre enquête sur les entreprises agroalimentaires algériennes montre que, les formes de coopérations entre les entreprises sont plus formelles, 20 % des entreprises ont déclaré ayant des contacts avec d'autres entreprises, achat et revente des produits des autres entreprises (33,3 %) d'entreprises ont réalisé la production selon la demande. (58,33 %) des entreprises ont déclaré des accords de recherche et développement, il y a aussi (12,5 %) des entreprises détiennent une licence étrangère. Les entreprises recourent aussi à des contrats d'assistance technique et comptable (35 %) pour assurer la conduite de leurs projets. (45,8 %) des entreprises ont déclaré qu'elles pensent engager un projet d'alliance dans les deux prochaines années.

En guise de synthèse, cette analyse des voies de la croissance montre que la croissance de l'entreprise s'effectue soit par l'augmentation des actifs corporels (croissance matérielle), soit par l'acquisition des actifs financiers (croissance financière), soit par les accords entre les entités juridiquement indépendantes et portant sur des actifs immatériels (croissance immatérielle). De Montmorillon complète l'analyse par la définition des implications organisationnelles de ces voies de la croissance.

A- Les formes de croissance

Les processus qui donnent lieu à l'accumulation d'actifs corporels, financiers et immatériels peuvent conduire successivement à la transformation de l'entreprise, car le pilotage de chacun d'eux nécessite des caractéristiques organisationnelles particulières. Nous pouvons parler de forme de la croissance pour désigner les trois formes d'entreprises émanant de la transformation de l'entreprise au cours de sa croissance : l'entreprise-patrimoine,

²⁷⁷ - Montmorillon B. De, 1997. « Croissance de l'entreprise », Encyclopédie de gestion, 2^{ème} édition, Paris. In Mongou.S en 2005.« La croissance des entreprises agroalimentaires au Cameroun ». Cameroun, P83.

²⁷⁸ - Docteur Mongou.S en 2005.« La croissance des entreprises agroalimentaires au Cameroun », P 83.

l'entreprise-groupe et l'entreprise-réseau. Les trois formes de croissance sont résumées dans le tableau suivant ²⁷⁹:

L'entreprise-patrimoine	L'entreprise-groupe	L'entreprise-réseau
<p>Correspond généralement à la petite et moyenne entreprise dont le dirigeant est en même temps le propriétaire ou le copropriétaire des moyens de production. Elle est une unité technique de production, une unité organisationnelle et une unité d'encadrement. Sa croissance s'apparente à la croissance du patrimoine possédé par l'entrepreneur.</p> <p>Pour appréhender cette forme de croissance, nous définissons deux variables : la séparation ou non entre le propriétaire et la direction, et la nature juridique des entreprises au moyen de deux questions :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Quelle est l'occupation principale du dirigeant d'entreprise ? (Propriétaire, Copropriétaire, Propriétaire dirigeant, Copropriétaire dirigeant, dirigeant salarié). 2. Quel est le statut juridique de l'entreprise ? (SPA, SARL, SNC, ED). <p>Les données sont analysées pour les entreprises ayant participé à l'enquête (24 entreprises). Concernant la forme juridique des entreprises, (20,83 %) sont des sociétés par action, (70,83 %) des sociétés à responsabilité limitée, (4,16 %) des sociétés en nom collectif et (4,16 %) des entreprises individuelle.</p> <p>En plus dans 50 % des cas, le dirigeant est propriétaire, 33 % le dirigeant est copropriétaire et 17 % le dirigeant est salarié.</p> <p>D'après les mêmes données, les entreprises sont des unités de production ayant un personnel qui leur est directement associé. La majorité des EAA s'appuie sur des moyens de production et un personnel qui leur est directement attaché pour assurer la croissance.</p>	<p>En théorie, l'accroissement du patrimoine s'accompagne de la complexification de la gestion de l'entreprise et à l'augmentation des besoins en financement de la croissance.</p> <p>L'entreprise-groupe rassemble plusieurs unités productives juridiquement indépendantes, sa spécificité découle de ses trois composantes : un pouvoir central, qui assure une fonction stratégique puisqu'il décide du choix de l'activité et de la structure à travers laquelle cette activité sera mise en oeuvre.</p> <p>Au sein des EAA enquêtées, l'entreprise groupe est présente au travers 12,5 % des entreprises appartenant à des groupes et 16,17 % des entreprises ayant des filiales.</p>	<p>L'entreprise-réseau ne repose ni sur un stock d'actifs, ni sur un ensemble de participations, mais sur des actions de coopération destinées à la conception et la coordination du projet productif.</p> <p>Les différentes activités et fonction de l'entreprise sont réalisées sous-contrats. Par exemple, un sous-traitant assure l'activité de production, la distribution est franchisée, le matériel de secrétariat est en crédit-bail ; les locaux sont loués et le personnel est intérimaire.</p> <p>En ce qui concerne les EAA analysées, les formes de croissance immatérielles signalées plus haut ne conduisent pas, à proprement parler, à l'éclatement organisationnel.</p>
<p>Nombre d'entreprises : 17 % d'entreprises : 70,83 %</p>	<p>Nombre d'entreprises : 07 % d'entreprises : 29,17 %</p>	<p>Nombre d'entreprises : 0 % d'entreprises : 0%</p>

Tableau n° 17 : Les formes de croissance des EAA

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

5.2.4- Les performances des entreprises en matière de croissance

Nous complétons notre étude par l'analyse de la distribution des taux de croissance des EAA. Le calcul du taux de croissance exige le choix d'un indicateur de dimension de l'entreprise. Les travaux dans les domaines de l'économie industrielle et de la gestion de l'entreprise proposent un grand nombre d'indicateurs de la croissance de l'entreprise tels que l'effectif, la production, le total de l'actif... etc. En étudiant les diverses voies de

²⁷⁹ Les différentes définitions sont résumées par nous à partir du travail de Docteur Mongou.S en 2005. « La croissance des entreprises agroalimentaires au Cameroun », P 83.

développement, De Montmorillon (1997)²⁸⁰, admet que « du fait de sa croissance ou de son développement, l'entreprise change de forme et les indicateurs qui permettaient de rendre compte du mouvement ».

Pour notre recherche, la dimension financière est privilégiée pour l'appréciation de la croissance des entreprises. Nous recourrons à la quantification de la croissance parce qu'elle permet une traduction communicable et simple des résultats consécutifs aux choix stratégiques de l'entreprise et de classer les entreprises d'après leur résultats financiers.

À cette fin nous mobilisons deux indicateurs la valeur ajoutée et le chiffre d'affaires pour apprécier la croissance.

Par manque de données sur la valeur ajoutée²⁸¹ des entreprises, le calcul du taux de croissance des EAA par cet indicateur a été écarté. La valeur ajoutée est la différence entre la production globale de l'exercice et les consommations de biens et services acquis auprès des tiers, essentiellement donc des matières premières. « Valeur ajoutée=Production globale-Matières premières ». C'est un bon indicateur pour la mesure de l'activité propre de l'entreprise et de sa viabilité. Elle représente un bon révélateur richesses que génère l'entreprise.

Concernant le chiffre d'affaires, les données que nous avons, représentent (54,16 %) du total de l'information, elles nous permettraient de calculer le taux de croissance des EAA avec cet indicateur. Le chiffre d'affaires apparaît aussi comme un indicateur appréciable pour mesurer la croissance des entreprises, son évolution au cours du temps fournit une image notable du développement de l'activité de l'entreprise. Il représente un indicateur de développement de l'entreprise, un indicateur de compétitivité qui peut servir d'indicateur de la croissance de l'entreprise.

Le ratio de la variation du CA (ratio de croissance de l'entreprise) permet une appréciation de l'évolution de l'activité (croissance ou recul) des EAA au cours des trois années d'observation. Le taux de croissance est représenté dans le tableau n° 16, page 121.

Tableau n° 18 : Statistiques descriptives du taux de croissance du chiffre d'affaires 2003 et 2006 en millions de DA.

Statistiques descriptives	Le Chiffre d'Affaires de l'entreprise en 2004 en millions de DA	Le Chiffre d'Affaires de l'entreprise en 2006 en millions de DA	Taux de croissance du chiffre d'affaires En
Moyenne	2107	1300	61%
Ecart-type	6594	3600	184,132
Minimum	2,5	2	-48%
Maximum	24000	13000	618%

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Ce tableau montre que le chiffre d'affaires moyen des entreprises est de 2107 millions de DA en 2004 et de 1300 millions de DA en 2006. Entre 2004 et 2006, les ratios de croissance variaient entre un minimum de (-48 %) et un maximum (618 %). Par

²⁸⁰ Montmorillon B. De, 1997. « Croissance de l'entreprise », Encyclopédie de gestion, 2^{ème} édition, Paris. In Mongou.S en 2005. « La croissance des entreprises agroalimentaires au Cameroun ». Cameroun, P88.

²⁸¹ Le ratio de valeur ajoutée : $RVA = (VA+3 - VA_t) / VA_t$, d'où RVA représente le taux de croissance, VA+3 représente la valeur ajoutée de l'exercice 2006 et VA_t représente la valeur ajoutée de l'exercice 2004.

ailleurs, le ratio de croissance moyen est positif (61 %), ce qui montre que les entreprises agroalimentaires algériennes enquêtées sont créatrices du chiffre d'affaires.

La dispersion autour du CA moyen est importante, nous observons ainsi un écart-type élevé de (184), ceci laisse penser à une évolution différente de l'activité des entreprises enquêtées.

Ces résultats viennent confirmer les résultats du tableau n° 19, qui distingue les entreprises en croissance et les entreprises en décroissance.

Tableau n° 19 : Répartition des entreprises suivant l'évaluation du chiffre d'affaires des entreprises 2004-2006.

Taux de croissance du chiffre d'affaires	effectifs	%
EAA en croissance. RCA positif	07	29
EAA en décroissance. RCA négatif ou nul	06	25
Manquants	11	46
Total	24	100

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Du tableau n° 19 ci-dessus, il ressort que la proportion d'entreprises en croissance (29 %) est supérieure à celle des entreprises en décroissance (25 %) au cours de la période. Le taux de croissance moyen est positif, il est donc tiré vers le haut par les entreprises ayant enregistré un fort taux de croissance positif. Il convient d'affiner la classification pour la suite de l'analyse.

Pour ce faire, le travail réalisé, par le docteur Mongou.S en 2005²⁸² est d'un grand apport. En se basant sur les travaux réalisés par le groupe de l'OCDE sur les PME, il propose de définir les entreprises à forte croissance en retenant le seuil de 20 % des entreprises ayant connu la croissance la plus forte.

La distribution des taux de croissance du CA des EAA permet aussi de mettre en évidence les entreprises en croissance rapide, en retenant le seuil de 20 % des entreprises ayant connu la croissance la plus forte.

Tableau n° 20 : Distribution des taux de croissance

²⁸² Voir à ce sujet, son travail sur la croissance des entreprises agroalimentaires au Cameroun en 2005 sur le site : www.irec.net/index.jsp?p=28&f=348

	Taux de croissance du CA en %
Observations	13 entreprises
Centiles	
5	-20
10	-11
20	-3
25	0
50	1
75	3
80	4
90	6
95	28

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Dans ce tableau, 20 % des entreprises ont un taux de croissance négatif en dessous de (-3) (centile20). Ces entreprises seront considérées comme les entreprises en décroissance rapide. Pour la définition des entreprises en croissance rapide, nous retenons aussi le seuil des 20 % des entreprises ayant connu la croissance la plus importante, soit un taux de croissance supérieur à 4 % (centile80). Sur la base de ces deux bornes, nous définissons quatre rythmes de croissance dans le tableau ci-après.

Type de croissance	Exercice 2006	
	Fréquences	%
EAA en croissance rapide RCA supérieur ou égal à 4%	05	20,83
EAA en croissance modérée 0 inférieur à RCA inférieur à 4%	02	8,33
EAA en décroissance modérée -3 % inférieur à RCA inférieur ou égal à 0	01	4,2
EAA en décroissance rapide RCA inférieur ou égal à -3	05	20,83
	13	54,16
Manquant	11	45,84
Total	24	100

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Cette typologie retient quatre catégories d'entreprises : les entreprises en croissance rapide, les entreprises en croissance modérée, les entreprises en décroissance modérée et les entreprises en décroissance rapide.

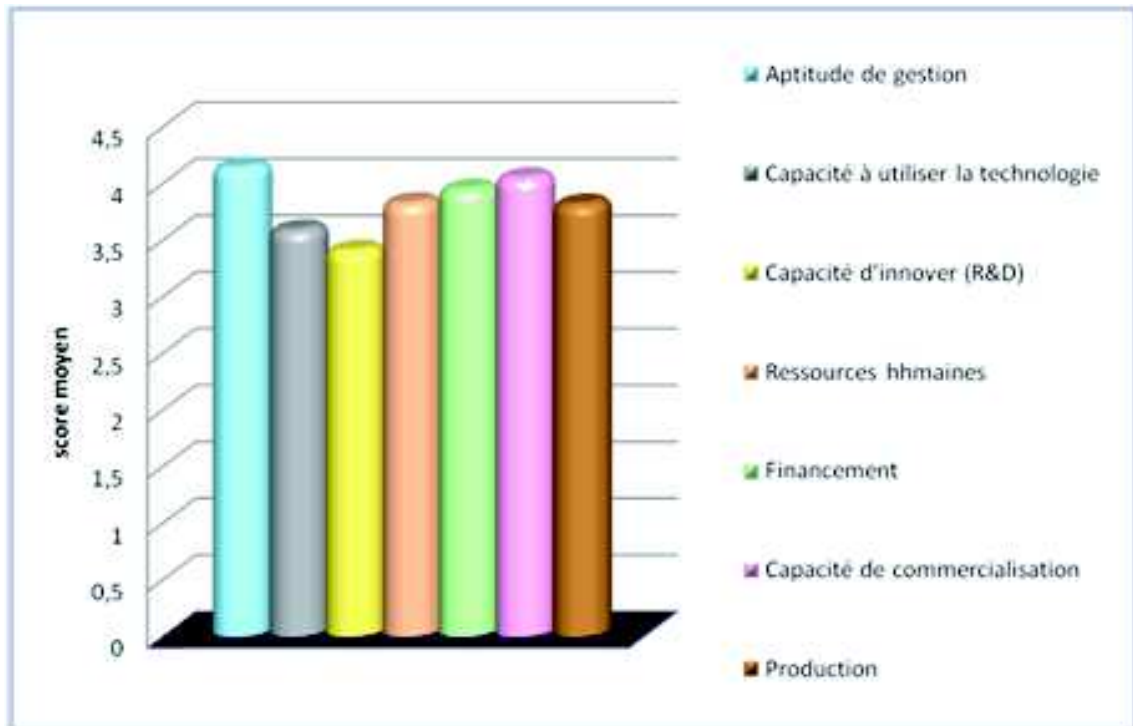
Section 3 - Les clés de la réussite des EAA « Les facteurs déterminants de la réussite des EAA »

La réussite, c'est la conséquence du choix de la bonne combinaison de stratégies et de la mise en œuvre des activités pour réaliser les objectifs stratégiques. Ces derniers comprennent les décisions relatives à l'importance qu'il faut attribuer aux ressources

humaines, à la stratégie de l'innovation, au financement, à la concurrence, aux clients, à l'exportation...

5.3.1- Les facteurs qui peuvent assurer la croissance des EAA

Pour mieux comprendre les facteurs qui expliquent la réussite des entreprises, ces dernières ont évalué la contribution des différents facteurs à la croissance. Ces facteurs comprennent : l'aptitude de gestion, la capacité à utiliser la technologie, la capacité d'innover, les ressources humaines, le financement, la capacité de commercialisation, la production.



Graphique n° 30 : Représentation des facteurs de la croissance des EAA.

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Les résultats sont notés de 1 à 5 (1 : pas important, 2 : peu important, 3 : moyennement important, 4 : important, 5 très important). La figure présente la note moyenne pour chacun de ces facteurs.

Le graphique n° 30 montre que les entreprises accordent une très grande importance à l'aptitude de gestion comme facteur de croissance, ils ont donné le score le plus élevé. Viennent ensuite la capacité de commercialisation et le financement. Les entreprises accordent à peu près la même importance à la main-d'œuvre qualifiée et la production. La capacité technologique est considérée comme étant considérablement plus importante qu'une stratégie d'innovation R&D. Enfin, les entreprises enquêtées classent la capacité d'innover R&D en dernier, considérée comme le facteur le moins important qui explique la croissance.

Ces résultats viennent confirmer l'opinion que des facteurs internes tels que la compétence en gestion, les valeurs de chefs d'entreprises, les capacités de commercialisation et les capacités technologiques sont considérées par les entreprises comme les principaux facteurs qui expliquent leur réussite.

5.3.2- La carte perceptuelle de positionnement des facteurs stratégiques de développement

L'élaboration d'une carte perceptuelle de positionnement est nécessaire pour un diagnostic des perceptions actuelles des dirigeants des entreprises enquêtées. Une carte perceptuelle de positionnement représente graphiquement les perceptions des dirigeants par rapport à un nombre de variables concernant les facteurs stratégiques de développement.

24 dirigeants des entreprises agroalimentaires algériennes ont été interrogés sur leurs perceptions par rapport à un certain nombre de facteurs pour l'atteinte des objectifs de développement.

Après avoir déterminé les attributs déterminants sur lesquels on peut effectivement expliquer l'orientation stratégique des entreprises, une question a été conçue pour recueillir les attitudes correspondantes en utilisant une échelle en cinq points marqués aux extrêmes « Pas du tout important – très important ».

L'Analyse en Composante Principale (ACP) fait partie des analyses descriptives multivariées. Le but de cette analyse est de résumer le maximum d'informations possibles en perdant le moins possible pour :

- Faciliter l'interprétation d'un grand nombre de données initiales
- Donner plus de sens aux données réduites

L'ACP permet donc de réduire des tableaux de grandes tailles en un petit nombre de variables (2 ou 3 généralement) tout en conservant un maximum d'information. Les variables de départ sont dites « métriques ».

Nous regardons s'il est possible et intéressant de mener cette ACP.

Pour répondre à cette question, dans un premier temps, il convient d'observer en **premier** la matrice des corrélations (« Corrélation Matrix »).

	L'aptitude de gestion	La technologie	La R & D innovation	Les ressources humaines	Le financement	Marketing/ Commercialisation	La production	Stratégie de concurrence
Aptitude de gestion	1	,610 [*]	,492	,624 [*]	,678 [*]	,725 [*]	,760 [*]	,808 [*]
Technologie	,610 [*]	1	,719 [*]	,693 [*]	,492	,552 [*]	,687 [*]	,434
La R&D	,492	,719 [*]	1	,653 [*]	,428	,486	,540 [*]	,406
RH	,624 [*]	,693 [*]	,653 [*]	1	,752 [*]	,786 [*]	,762 [*]	,676 [*]
financement	,678 [*]	,492	,428	,752 [*]	1	,874 [*]	,861 [*]	,858 [*]
Marketing/commercialisation	,725 [*]	,552 [*]	,486	,786 [*]	,874 [*]	1	,897 [*]	,816 [*]
Production	,760 [*]	,687 [*]	,540 [*]	,762 [*]	,861 [*]	,897 [*]	1	,760 [*]
Stratégie de concurrence	,808 [*]	,434	,406	,676 [*]	,858 [*]	,816 [*]	,760 [*]	1

Tableau n° 22 : Corrélation Matrix

Source : fait par SPSS à partir des résultats de notre enquête sur les EAA.

D'après les résultats du tableau n° 22, plusieurs variables sont corrélées entre elles (> 0.5), la factorisation est donc possible.

Dans un deuxième temps, il faut observer l'indice de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) qui doit tendre vers 1.

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,884
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approxime	132,502
	Udl	28
	Signification de Bartlett	,000

Tableau n° 23 : Indice KMO et test de Bartlett

Source : fait par SPSS à partir des résultats de notre enquête sur les EAA.

Le test de KMO est supérieur à 0.5, il est entre 0,80 et 0,90 c'est méritoire. Il est donc possible de mener une ACP puisqu'il existe une adéquation globale de l'échantillon avec la méthode.

283

Enfin, on utilise le test de sphéricité de Bartlett

Le test de sphéricité de Bartlett est significatif (<5%), (p=0,000). Ainsi, il est probable qu'il y ait des corrélations significatives entre les variables.

Dans notre cas, l'ACP satisfait les trois conditions. Il est donc possible et intéressant de mener cette ACP.

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Composantes	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	5,851	73,133	73,133	5,851	73,133	73,133
2	1,000	12,502	85,635	1,000	12,502	85,635
3	0,370	4,630	90,265			
4	0,267	3,341	93,606			
5	0,219	2,736	96,342			
6	0,131	1,641	97,983			
7	0,088	1,098	99,081			
8	0,073	0,919	100,000			

Tableau n° 24 : Représentation de la variance totale expliquée

Source : fait par SPSS à partir des résultats de notre enquête sur les EAA.

283

Le test de spécificité de Bartlett permet de voir si les données sont factorisables, c'est-à-dire si elles forment un ensemble suffisamment cohérent pour qu'il soit raisonnable d'y chercher des dimensions communes qui aient un sens et ne soient pas des artefacts statistiques. Il présente l'avantage de fournir, en outre, des indications sur le nombre maximum de facteurs à retenir.

Le tableau n° 24 présente les deux dimensions qui permettent de résumer l'information²⁸⁴. Nous voyons qu'est associée au premier facteur une valeur propre de 5 et quelques c'est-à-dire qu'il est porteur d'une quantité de 5, ? d'information, soit 73 % à peu près de l'information totale présente dans le tableau (5, ?/8). Autrement dit, les variables qui composent la première dimension rassemble synthétise 73 % du phénomène. La deuxième dimension n'explique que 12 % de la variance. La variance est, calculer à partir de la valeur propre initiale qui elle-même est dépendante du nombre de variables, au départ. Par hypothèse, on recherche des dimensions de telle sorte qu'elles expliquent plus de 1/ nb de dimensions %, c'est-à-dire plus qu'une variable. Dans notre analyse on retient les dimensions qui expliquent plus de 1/8%=12,5 %. Une valeur propre de 1 correspond à 12,5 %. Une valeur propre de 5,851 permet d'expliquer 5,851×12,5 %= 73,137 %. Une valeur propre de 1,000 permet d'expliquer 1,000×12,5 %=12,5 %. En définitive, les résultats de ce tableau sont tous reliés les uns aux autres.

Le pourcentage (%) de l'information extrait par les deux facteurs retenus est de 86 %. La variance cumulée (86 %) permet d'évaluer si la réduction des huit (08) variables à 2 composantes permet de conserver l'essentiel du phénomène mesuré par les 8 variables de départ.

A- La qualité de représentation

Les Variables	Initial	Extraction
L'aptitude de gestion	1,000	,809
La technologie	1,000	,842
La recherche et développement, et innovation	1,000	,837
Les ressources humaines	1,000	,838
Le financement	1,000	,895
Marketing/commercialisation	1,000	,902
La production	1,000	,849
Stratégie de concurrence	1,000	,878

% de variance expliquée dans les dimensions extraites

Tableau n° 25 : La qualité de représentation des variables par les deux dimensions extraites

Source : fait par SPSS à partir des résultats de notre enquête sur les EAA.

Le tableau n° 25 ci-dessus nous montre dans quelle mesure les variables de départ sont prises en compte par les variables extraites. Ainsi, la qualité de la représentation de « Aptitude de gestion » est de 0,809. Cela veut dire que 80 % de la variable est prise en compte par l'une des dimensions extraites. La qualité de représentation de « Marketing-commercialisation » est de 0,902 cela veut dire que 90 % de la variable est prise en compte par les deux métavariabes que nous avons retenu. Le tableau montre aussi que toutes les variables seront bien représentées par les deux dimensions extraites

²⁸⁴ Par défaut SPSS propose de conserver tout facteur qui extrait une quantité d'information (valeur propre) supérieure à 1.

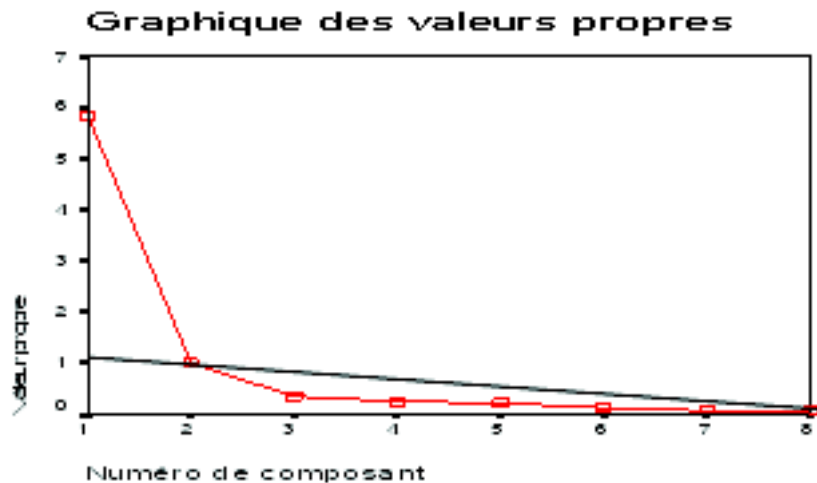


Tableau n° 26 : Représentation de la Matrice des composantes (a)

B- La matrice de composantes

Les variables	Composantes	
	1	2
Marketing/commercialisation	0,934	-0,169
La production	0,914	-0,120
Le financement	0,893	-0,313
Les ressources humaines	0,883	0,240
Aptitude de gestion	0,883	-0,174
Stratégie de concurrence	0,866	-0,358
La technologie	0,777	0,489
La recherche et développement, et innovation	0,658	0,635

Tableau n° 26 : Représentation de la Matrice des composantes (a)

Source : fait par SPSS à partir des résultats de notre enquête sur les EAA.

Le tableau n° 26 de la matrice des composantes et le graphique n° 30 des valeurs propres nous montrent qu'il y a deux dimensions extraites. Le tableau n° 26 contient des coefficients de saturation qui s'interprètent comme des coefficients de corrélation. La corrélation de la variable « Marketing-Commercialisation » avec la dimension 1 est positive et la corrélation de cette même variable avec la dimension 2 est négative. Nous pouvons dire donc que la dimension 1 et la variable « Marketing-commercialisation » suivent la même pente. D'après les mêmes résultats, ce sont les deux variables « marketing-commercialisation » et « la production » qui concourent le plus à la construction de l'axe 1. Et les deux variables « la technologie » et « la R&D et innovation » qui concourent plus à la construction de l'axe 2.

D'autre part, les coefficients du tableau forment les coefficients a, b, c, \dots d'une droite de régression qui est la composition linéaire de la composante. Ainsi, la composante 1 = $a X$ « marketing/commercialisation » + $b X$ « la production » + $c X$ « le financement » + $d X$ « les ressources humaines » + $e X$ « aptitudes de gestion » + $f X$ « stratégies de concurrence »

+ g X « la technologie » + h X « la R&D et innovation ». La deuxième colonne représente la composante 2, avec les coefficients a', b', c', etc.

Enfin, la matrice des composantes nous permet de nommer les dimensions extraites en étudiant les coefficients de saturation de chacune des variables par rapport aux dimensions. Ainsi, la dimension 1 peut être nommée « potentiel de développement » car les variables fortement corrélées avec elle (dont le coefficient est >0,80) sont les facteurs stratégiques qui permet d'après les entrepreneurs enquêtés le développement de leurs entreprises.

Tableau n° 27 : Représentation des statistiques descriptives.

Les variables	Moyenne	Ecart-type	n analyses
L'aptitude de gestion	4,26	1,284	24
La technologie	3,68	1,416	24
La recherche et développement, et innovation	3,42	1,387	24
Les ressources humaines	3,74	1,327	24
Le financement	3,89	1,286	24
Marketing/commercialisation	3,95	1,079	24
La production	3,84	1,302	24
Stratégie de concurrence	4,26	1,284	24

Source : fait par SPSS à partir des résultats de notre enquête sur les EAA.

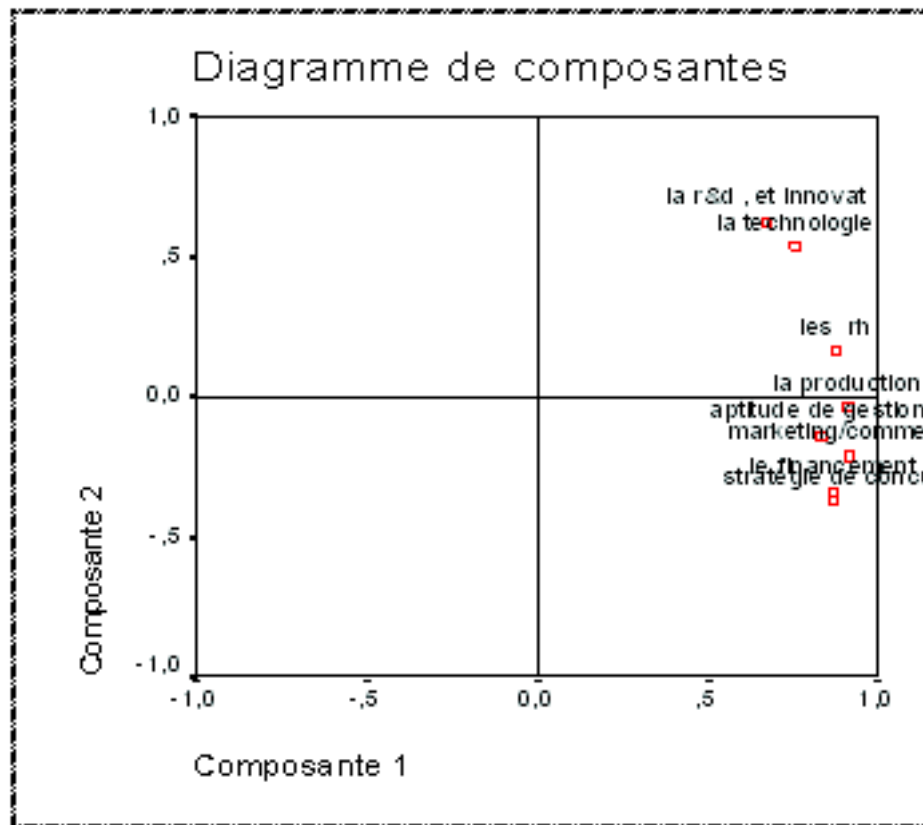
Nous remarquons d'après les résultats du tableau n° 27, que les facteurs stratégiques de développement pour lesquelles les % moyens d'importance pour l'entreprise sont l'aptitude de gestion et la stratégie de concurrence. Viennent ensuite le Marketing/commercialisation, le financement, la production, les ressources humaines, la technologie et en dernier la R&D.

En terme de variance, il est clair que plus les % moyens sont élevés et plus cela varie et inversement. On notera la variance particulièrement forte de l'aptitude de gestion et la stratégie de concurrence relativement à sa moyenne. Certains facteurs comme la R&D et la technologie présentent des exceptions, ont dû particulièrement éviter cette dénomination.

C- Le diagramme des composantes

Le diagramme de composantes est la représentation graphique de la matrice des composantes.

Les coefficients de saturation deviennent les coordonnées dans l'espace à 2 dimensions ainsi créé. Les coordonnées du « marketing/commercialisation » sur l'axe des abscisses (axe X) sont (0,934), (-0,169) sur l'axe des ordonnées (axe Y). Toutes les informations sur les coordonnées de tous les facteurs sont disponibles pour que SPSS construise le diagramme de composantes.



Graphe n° 32 : Diagramme de composantes 1 et 2

Source : fait par SPSS à partir des résultats de notre enquête sur les EAA.

Le graphique (plan 1-2) des corrélations des variables avec les deux premiers facteurs nous dit qu'il existe de fortes corrélations entre les différentes variables avec le 1^{er} facteur c'est-à-dire qu'à de fortes valeurs du facteur correspondent de fortes valeurs de ces variables et vice-versa. Par un principe de transitivité, on en conclut que ces variables sont fortement corrélées positivement, ce qui signifie que les entreprises où l'on a le plus un sentiment à considérer le facteur « le financement » comme stratégique pour le développement de l'entreprise par exemple sont aussi celles où on a le plus fort sentiment à considérer « la stratégie de concurrence », « marketing/commercialisation », « les ressources humaines » etc....comme facteurs stratégiques de développement. De même, il existe des corrélations positives dans une moindre mesure entre la stratégie de concurrence et la R&D.

Les corrélations soulignent donc que toutes les entreprises ont à peu près répondu de la même manière. Le 2^e facteur permet cependant d'éclater un peu ces facteurs stratégiques : « la R&D et innovation » et « la technologie » vers le haut : « le financement » et « la stratégie de concurrence » vers le bas. Au milieu viennent les autres facteurs de développement qui peuvent tendre plutôt vers un groupe ou plutôt vers l'autre.

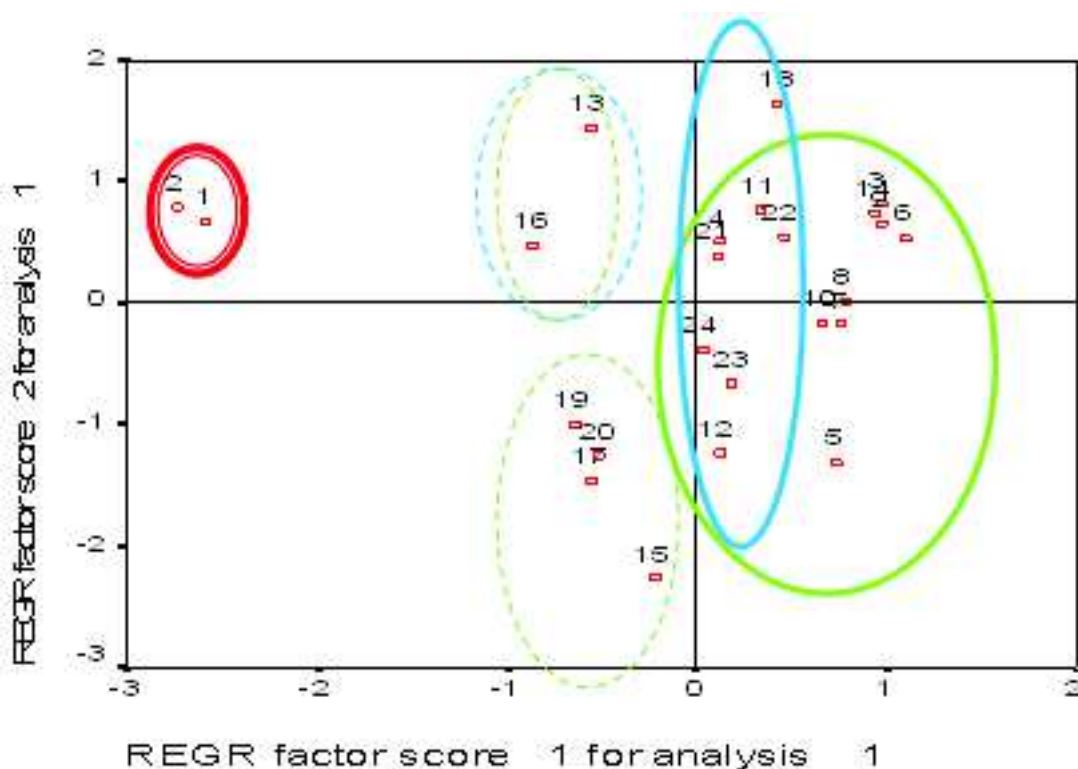
Cette interprétation est confirmée par la matrice de corrélation (voir tableau n° 22), on y voit apparaître toutes les variables corrélées de manière interne positive. Le tableau montre clairement de faibles corrélations (<0,5) entre un groupe de variables (stratégie de concurrence, le financement, marketing/commercialisation, aptitude de gestion) avec les deux variables (la technologie, la R&D et innovation).

D- Représentation graphique des entreprises

La matrice des composantes permet également de calculer les coordonnées pour représenter graphiquement les entreprises par rapport aux deux dimensions extraites dans le but de comparer la position des chacune des observations.

En effet si on remplace, dans l'équation composante 1= a X « atteindre les objectifs » + b X « développer de nouveaux produits/marchés » + c X « accroître les compétences ».etc., les variables avec leur vraie valeur pour chaque entreprise, on obtient alors le score factoriel, c'est-à-dire une valeur composite pour la dimension, qui devient la coordonnée dans l'espace par rapport à cette même dimension. Nous répétons la même procédure pour chacune dimension.

Deux nouvelles variables sont créées dans l'éditeur de données qui donnent les scores factoriels c'est-à-dire les coordonnées calculées de chaque entreprise par rapport aux deux dimensions à partir de la matrice des composantes. Ce qui permet d'étudier les entreprises au regard des facteurs stratégiques de développement qui les caractérisent.



Graph n° 33 : Diagramme de dispersion simple des entreprises enquêtées selon les deux facteurs de régression

Source : fait par SPSS à partir des résultats de notre enquête sur les EAA.

Le graphe n° 33 montre que les entreprises 06, 09, 14, 03, 10, 07, 08, 05 et dans une moindre mesure les entreprises 22, 11, 4, 21, 12, 23, 24 considèrent les ressources humaines, la production, le financement, marketing/commercialisation et aptitude de gestion comme des facteurs stratégiques de développement de l'entreprise. Il existe de petites variations à l'intérieur de ce groupe : parmi celles-ci, les deux entreprises 05 et 12 sont celles qui considèrent le moins que les ressources humaines comme facteur stratégique de développement (descente le long de l'axe 2), il est possible qu'elles sont les plus

qui considèrent la technologie et la R&D comme facteurs stratégiques de développement explique cette descente le long de l'axe 2.

L'entreprise 18 considère la technologie et la R&D deux facteurs stratégiques importants pour son développement.

Enfin, il y a un certain nombre des entreprises « intermédiaires » qui se sentent manifestement très partagées entre ces divers facteurs : les entreprises 15, 17, 19, 20 plutôt considèrent la technologie et la R&D moins importante pour leur développement. Les entreprises 13 et 16 les considèrent comme importants pour assurer leur croissance. Les entreprises 15, 17, 19, 20 considèrent les facteurs : aptitude de gestion, le financement, marketing/commercialisation et stratégie de concurrence comme stratégiques pour assurer leur développement et réaliser leurs objectifs. En effet, les deux entreprises 13 et 16 n'ont pas de préférence pour l'un ou l'autre facteur, elles considèrent tous les facteurs stratégiques importants pour assurer leur développement.

Par contre, les entreprises 01 et 02 sont éloignées des autres entreprises, elles n'appartiennent à aucun groupe d'entreprises et elles ne considèrent aucun de ces facteurs comme stratégique pour leur développement.

5.3.3 - Les mesures adoptées pour assurer la croissance de l'entreprise

À court terme, survivre exige des entreprises une performance opérationnelle élevée pour faire face à la concurrence et une conduite du changement pour s'adapter. À moyen terme, elles doivent s'adapter pour forger leur propre avenir²⁸⁵.

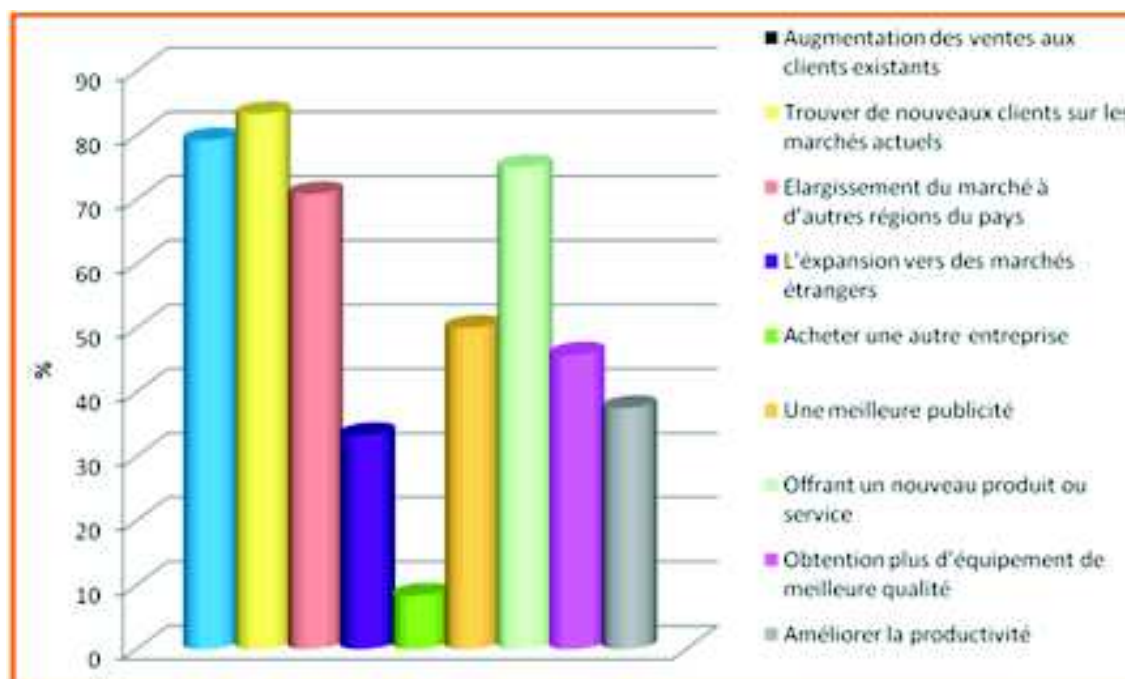
Un examen des mesures permettant la croissance des entreprises donne plus de détails sur la nature des stratégies et des activités des entreprises.

Pour mieux comprendre les mesures qui vont être adoptées par les entreprises pour assurer leur croissance dans les deux prochaines années (2007-2008), nous avons demandé aux responsables d'entreprises de nous évaluer les 09 mesures suivantes :

« Augmentation des ventes aux clients existants ; Trouver de nouveaux clients sur les marchés actuels ; Elargir le marché à d'autres régions du pays ; l'Expansion vers des marchés étrangers ; Acheter une autre entreprise ; une meilleure Publicité ou un meilleur Marketing ; Offrir un Nouveau produit ou service ; l'Obtention plus d'équipement de meilleure qualité et l'Amélioration de la productivité ».

Nos données montrent que les entreprises accordent une très grande importance à l'acquisition de nouveaux clients sur le marché actuel comme mesure principale pour assurer leur croissance. L'augmentation des ventes aux clients existants (satisfaction des clients actuels) vient presque tout de suite après.

²⁸⁵ - Bertrand Quellin. Juin 2006, enquête « Choix stratégiques et évolution de l'organisation », orange business. Paris.



Graphe n° 34 : Représentation des mesures adoptées par les entreprises pour assurer la croissance

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

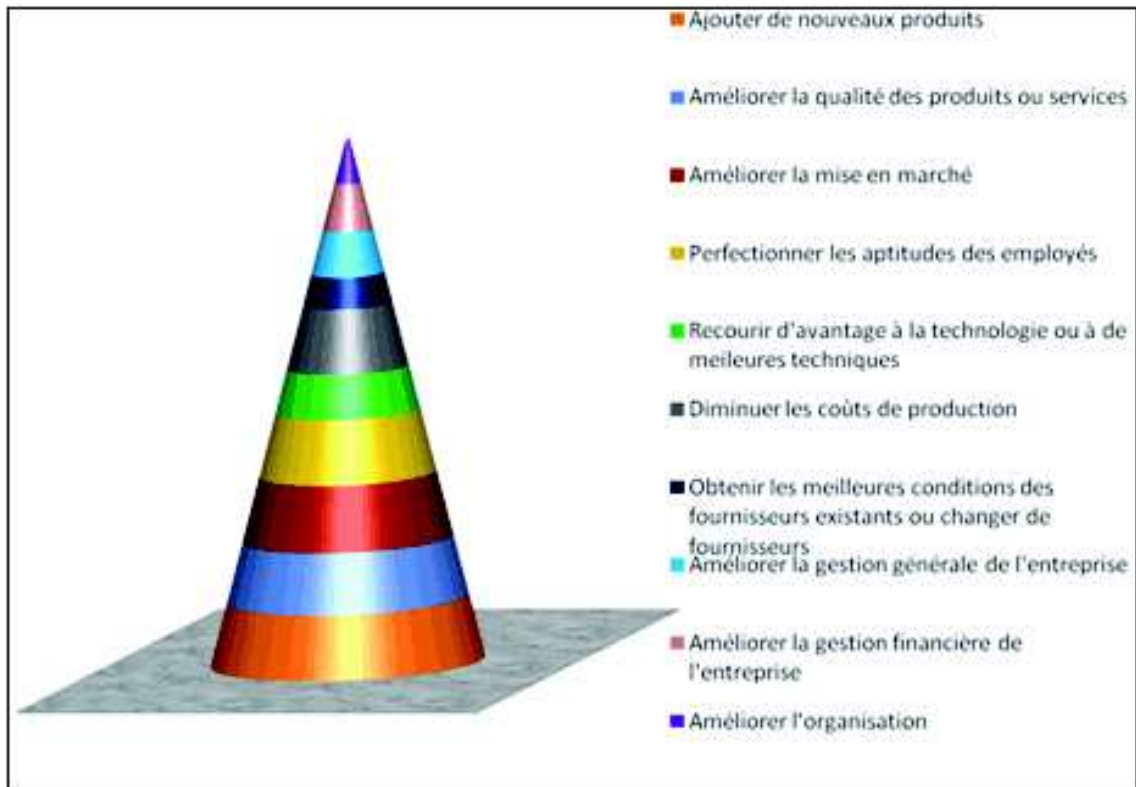
En troisième position, nous trouvons l'expansion vers d'autres régions du pays. Une meilleure publicité est considérée comme étant considérablement plus importante qu'une obtention de nouveaux équipements de meilleure qualité et l'amélioration de la productivité. Enfin, les entreprises considèrent que l'expansion vers des marchés étrangers et l'achat d'une autre entreprise comme les mesures les moins adoptées pour assurer leur croissance.

Ces résultats nous donnent une confirmation que la majorité des entreprises enquêtées se développent par croissance interne.

5.3.4 - Les changements que les EAA comptent effectuer

Afin d'étudier et donner plus de détail sur la nature des stratégies et des activités que les gestionnaires vont effectuer prochainement, nous avons calculé les pourcentages des réponses positives des répondants pour les facteurs : « l'innovation et l'efficacité de la production, la commercialisation, la technologie, la gestion et les ressources humaines ».

Les questions portant sur l'innovation et l'efficacité de la production couvrent le lancement ou l'amélioration de nouveaux produits ou services, les questions portant sur la commercialisation touchent l'importance accordée aux produits et aux marchés existants ou nouveaux. Les questions portant sur la technologie portent sur la tendance à améliorer des technologies nouvelles et existantes et à les appliquer aux procédés de la production. Les questions sur la gestion générale portent sur les pratiques de l'amélioration ou l'utilisation de nouvelles techniques de gestion. Enfin, les questions sur les ressources humaines couvrent les méthodes qui servent à perfectionner les aptitudes du personnel.



Graphique n° 35 : Représentation changements que les EAA comptent réaliser

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Dans chaque cas, nous avons demandé aux entreprises d'évaluer les différentes activités proposées et montrer quels sont les changements nécessaires pour que l'entreprise soit compétitive. Les dirigeants interrogés ont montré qu'il faut à la fois un progrès technologique, commercial et un apprentissage organisationnel pour grimper à l'échelle du développement « tout développement nécessite des changements », le progrès exige des améliorations des compétences dans toutes les fonctions stratégiques de l'entreprise.

Les réponses sur cette série de questions prouvent qu'une politique de commercialisation dynamique est la plus recherchée par les entreprises algériennes, 83 % (voir tableau au-dessous n° 28) des entreprises enquêtées ont accordé une place sensiblement importante à l'amélioration de la mise en marché pour rendre de plus en plus compétitif leurs produits sur le marché.

Les entreprises interrogées accordent une importance aussi appréciable à l'innovation de nouveaux produits, au perfectionnement des aptitudes des employés, à la diminution des coûts de production et à l'amélioration de la qualité des produits en expliquant que ces activités leur permettent de posséder un atout stratégique majeur sur le marché, d'être plus attractives et de créer des produits technologiquement avancés ; c'est-à-dire des produits qui devront répondre soit à des normes de qualité, soit à des besoins des consommateurs.

Les différents types de changement	Fréquence	Réponses	cases
Ajouter de nouveaux produits ou services	19	11,9	79,2
Améliorer la qualité des produits	18	11,3	75,0
Améliorer la mise en marché	20	12,6	83,3
Perfectionner les aptitudes des employés	19	11,9	79,2
Recourir davantage à la technologie	13	8,2	54,2
Diminuer les coûts de production	19	11,9	79,2
Obtenir de meilleures conditions des fournisseurs	9	5,7	37,5
Améliorer la gestion générale	13	8,2	54,2
Améliorer la gestion financière	14	8,8	58,3
Améliorer l'organisation	13	8,2	54,2
Aucun changement prévu par l'entreprise	2	1,3	8,3
	-----	----	----
Total responses	159	100,0	662,5

0 missing cases; 24 valid cases

Tableau n° 28 : Représentation des changements que les EAA comptent réaliser les prochaines années

Source : Fait par SPSS à partir des résultats de l'enquête.

Le tableau n° 28 indique, parmi les 159 réponses obtenues 11,9 % correspondent respectivement à la diminution des coûts de production et l'innovation produits ou services. Ainsi, 79,2 % des 24 entreprises ont cité l'innovation produits ou services et la diminution des coûts de production comme les deux principaux changements que les EAA comptent réaliser dans les prochaines années. D'après les résultats obtenus, 24 entreprises ont répondu à la question et elles ont cité 159 réponses.

Afin d'affiner notre étude sur les différentes activités que les entreprises vont effectuer dans les deux prochaines années pour assurer leur croissance. Nous utilisons le test binomial. L'analyse des données (annexe n° 7) révèle que, Asym.sig (2-tailed) est inférieur au seuil de significativité



On rejette l'hypothèse nulle H0 et on conclut que les fréquences oui et non s'écartent du hasard. La différence des réponses est significative pour cinq variables d'activités de changements, à savoir : ajouter de nouveaux produits ou services (Binomial=0,007, p=0,5) ; améliorer la qualité des produits (Binomial=0,02, p= 0,5) ; améliorer la mise en marché (Binomial=0,002, p=0,5), perfectionner les aptitudes des employés (Binomial=0,007, p=0,5), diminuer les coûts de production (Binomial=0,007, p=0,5).

La différence des autres variables telles que : recourir davantage à la technologie ou à de meilleurs techniques (Binomial=0,839, p=0,5) ; obtenir de meilleures conditions des fournisseurs existants ou changer de fournisseurs (Binomial=0,307, p=0,5) ; améliorer la gestion générale de l'entreprise (Binomial=0,839, p=0,5) ; améliorer la gestion financière de l'entreprise (Binomial=0,405, p=0,5) ; améliorer l'organisation (Binomial=0,678, p=0,5) n'est pas significative : Asymp. Sig est supérieur à 0,05, l'hypothèse nulle H0 est acceptée.

On conclut : Que la réussite d'une entreprise d'après les responsables des EAA, est donc largement positivement dominée par les raisons ayant trait à la mise en marché, ajout de

nouveaux produits, amélioration de la qualité des produits, perfectionnement des aptitudes des employés et la diminution des coûts de production.

5.3.5- Les priorités stratégiques des entreprises agroalimentaires algériennes

L'évaluation des priorités stratégiques des entreprises permet de comparer l'importance relative que les dirigeants accordent à un ensemble de stratégies de développement. - Un examen des priorités stratégiques donne plus de détails sur les stratégies de développement des EAA-

Concernant les choix des variables, sept priorités stratégiques sont prises en considération : les questions portant sur les deux types de stratégies de croissance²⁸⁶ ; croissance externe et croissance interne couvrent l'importance accordée aux différents types de fusions-acquisitions et le développement grâce aux ressources propres de l'entreprise. Les questions sur le développement de nouveaux produits et l'engagement des actions de recherche et développement portent sur la tendance à améliorer des savoir-faire nouveaux ou existants et à les appliquer aux procédés de production et l'innovation produit. La question sur le développement de nouveaux marchés porte sur l'importance de l'exportation et l'acquisition de nouveaux clients. La question sur l'amélioration de l'efficacité du personnel porte sur l'importance des programmes de formation et le rôle de l'individu dans l'entreprise.

L'efficacité de la croissance d'une entreprise est mesurée par la rentabilité économique.

Dans chaque cas, nous avons demandé aux entreprises d'assigner un score à ces priorités stratégiques selon une échelle de 1 à 4 (1 : pas important, 2 : peu important, 3 : important, 4 : très important). Le tableau ci-après fournit une information hétérogène sur les priorités stratégiques des entreprises algériennes du secteur agroalimentaire selon leur taille. Nous tentons de relever les tendances les plus marquantes de cette hétérogénéité en analysant les deux extrêmes de l'échelle de Likert, c'est-à-dire le pourcentage des responsables qui déclarent que l'énoncé de la variable est très important d'une part, et le pourcentage de responsables des entreprises qui déclarent que l'énoncé de la variable n'est pas important avec d'autres parts

Les réponses à cette série de questions prouvent une autre fois que la taille de l'entreprise a un impact sur les priorités stratégiques des entreprises, alors que toutes les entreprises de grande taille interrogées ont déclaré que la croissance externe est une des principales priorités stratégiques, la très petite entreprise interrogée a déclaré que la croissance externe n'est pas du tout une priorité stratégique pour elle. Une grande importance est accordée par les grandes entreprises aux ressources humaines, considérées comme un facteur stratégique de développement. Le tableau n° 28 montre une forte corrélation entre l'engagement des actions de recherche et développement et la taille des entreprises, moins d'importance est donnée à la recherche de développement par les entreprises « 1 à 49 employés », et une grande importance est donnée par les grandes entreprises. En ce qui concerne la croissance interne, toutes les entreprises ont assuré que c'est une priorité stratégique primordiale. Dans les domaines d'innovation et de commercialisation, l'accent mis sur les nouveaux produits ou les nouveaux marchés est la stratégie que l'on associe le plus souvent à la réussite, (62,5%) des entreprises « toute taille

²⁸⁶ Pour les définitions et les caractéristiques des deux types de stratégies de croissance voir le chapitre « la stratégie », page 32 et 33.

confondue » ont exprimé une importance élevée aux stratégies qui portent sur de nouveaux produits ou de nouveaux marchés. La priorité stratégique signalée comme la plus importante par toutes les entreprises est celle qui consiste à améliorer la rentabilité économique.

Pas important (----) Peu important ● Important ● très important ●

Les priorités stratégiques	La taille de l'entreprise			
	1 à 9 employés	10 à 49 employés	50 à 250 employés	>250
Développer l'entreprise par une croissance interne	●	●	●	●
Développer l'entreprise par une croissance externe	----	●	●	●
Améliorer la rentabilité économique	●	●	●	●
Développer de nouveaux produits	●	●	●	●
Développer de nouveaux marchés	●	●	●	●
Accroître les compétences et développer les talents	●	●	●	●
Engager des actions de recherche et développement	●	●	●	●

Tableau n° 29 : Représentation des priorités stratégiques des EAA selon leur taille.

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Pour mesurer et contrôler d'éventuels biais subjectifs relevant de notre mode de collecte de données. Nous utilisons le test de Khi-deux pour chacune des variables « priorités stratégiques » et la variable « taille des entreprises ». Les résultats du test de Khi-deux, nous conduisent à retenir comme priorité stratégique qui s'explique par la taille des entreprises : Accroître les compétences et développer les talents ($p=0,01$). La dépendance entre la variable « taille des entreprises » et la variable « accroissement des compétences et développer des talents » s'avère statistiquement significative, $\text{sig} < 0,005$.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, les stratégies de développement sont appréhendées au travers des modalités de la croissance et des voies de développement des EAA. Nos analyses ont montré une grande tendance des EAA à la diversification dite commerciale pour assurer l'expansion par des voies de la croissance corporelle et matérielle.

Un examen global de la nature des produits fabriqués par rapport à leurs marchés, permet de conclure à une prédominance des entreprises spécialisées dans la transformation des produits destinés à un marché de consommation finale.

Par ailleurs, les résultats concernant le calcul de l'indice d'intégration pour certaines entreprises ont montré une faible prédominance de cette stratégie. Toutefois, l'internalisation des fonctions est prédominante au sein des différentes entreprises. Concernant la délimitation géographique des domaines d'activités, plus de la majorité des

entreprises réalisent la totalité de leur vente en Algérie. Cependant, il existe quelques entreprises exportant principalement dans la zone du grand Maghreb. En outre, les entreprises exportatrices réalisent l'essentiel de leur vente en Algérie, sans couvrir parfois tout le marché national.

Les résultats de la recherche ont montré aussi qu'il n'y a aucune opération de fusion/acquisition. Par contre, les entreprises ont signalé l'existence des coopérations. Ces coopérations prennent généralement des formes informelles et/ou formelles (les accords de licence, les contrats d'assistance technique), elles sont destinées à l'acquisition des matières premières, à la vente des produits finis, à la maintenance des machines de production et subsidiairement à la recherche-développement. Toutefois, leur ampleur ne conduit pas vraiment à l'éclatement de la structure organisationnelle. Globalement, les entreprises de l'échantillon restent des entreprises patrimoniales qui conduisent leur expansion au moyen de l'acquisition des moyens directs de production, et avec un personnel qui leur est directement attaché.

Par ailleurs, les EAA ont connu une amélioration de leur performance commerciale. Le taux de croissance moyen du CA est positif et la proportion des entreprises en croissance est plus grande que celle des entreprises en décroissance. Toutefois, nous signalons que la différence entre les deux taux est non marquante. Cette amélioration des performances au sein d'un contexte concurrencé laisse penser à l'existence d'avantages sur la concurrence, mise en évidence par notre recherche au travers d'une exploration des sources de compétitivité des entreprises et l'analyse de leurs stratégies concurrentielles²⁸⁷.

Ce chapitre a proposé aussi, une discussion des résultats centrés sur les clés de réussite des EAA. Dans ce chapitre, il ressort de cela que la réussite d'une entreprise est la conséquence du choix de la bonne combinaison de stratégies et de la mise en œuvre des activités pour la réalisation des objectifs stratégiques.

Les entreprises de notre échantillon se différencient selon leurs facteurs de développement en quatre groupes, mais elles paraissent fonder leur réussite principalement sur les facteurs internes tels que : la compétence en gestion, les valeurs de chefs d'entreprises. Ces données viennent confirmer encore une fois l'importance du dirigeant de l'entreprise et le rôle qu'il joue dans la réalisation des activités et l'atteinte des objectifs stratégiques.

Selon la carte perceptuelle de positionnement des facteurs stratégiques de développement, les EAA sont réparties en quatre groupes :

- **Groupe 1** : Représenté par 15 entreprises qui considèrent l'aptitude de gestion, les ressources humaines, la production, le financement, marketing/commercialisation facteurs stratégiques de développement.
- **Groupe 2** : Représenté par une seule entreprise qui considère la technologie et la recherche de développement deux facteurs stratégiques de développement.
- **Groupe 3** : Représenté par six entreprises intermédiaires entre les deux groupes (groupe 1 et groupe 2), elles se sentent manifestement très partagées entre les divers facteurs.
- **Groupe 4** : Représenté par deux entreprises éloignées des 22 entreprises, ces deux entreprises ne considèrent aucun des facteurs étudiés comme stratégique pour leur développement.

Nos examens prouvent une liaison entre les priorités stratégiques et la taille de l'entreprise.

²⁸⁷ Pour plus de détail, voir le chapitre 6 de cette thèse.

Alors que les petites entreprises et moyennes visent le développement par croissance interne, les entreprises de grande taille visent la croissance externe pour se développer.

L'analyse de nos données nous a permis aussi de ressortir qu'il faut à la fois un progrès technologique, commercial et un apprentissage organisationnel pour grimper à l'échelle du développement ; le progrès exige des améliorations des compétences dans toutes les fonctions stratégiques de l'entreprise. Nous avons pu constater en plus que les activités qui ont une relation avec l'innovation sont systématiquement les plus importantes qui soient associées à la réussite. Presque toutes les questions qui portent sur l'innovation ont un score le plus élevé.

Il ressort de cela enfin, que les responsables des EAA sont trop conscients de l'importance du client anciens et nouveaux. Selon ces derniers la croissance de l'entreprise reposait en premier sur l'acquisition de nouveaux clients sur le marché actuel et l'augmentation des ventes aux clients existants. Ainsi, d'acquérir une part de marché la plus importante possible.

Chapitre 6 La question centrale de la compétitivité des entreprises algériennes agroalimentaires dans un contexte concurrentiel

Introduction

Dans les chapitres précédents, nous nous proposons de privilégier la perspective stratégique pour étudier la situation des EAA, ceci revient à s'intéresser de près à la connaissance des entreprises et leurs responsables, ainsi qu'à leurs stratégies entendues comme leurs démarches de construction de position favorable en contexte d'incertitude (Koing.1996)²⁸⁸. La connaissance des interdépendances et des rivalités entre les entreprises pour l'accès aux ressources, ainsi que leurs facteurs et les activités qui assurent leur réussite, place la compétitivité au cœur de l'analyse du développement des entreprises. Nous pouvons alors se demander en quoi la compétitivité est nécessaire pour soutenir le développement de l'entreprise ? Le présent chapitre se penche sur cette question.

Pour répondre à la question, notre étude va être basée essentiellement sur :

- L'analyse du contexte concurrentiel dans lequel évoluent les EAA et l'identification des stratégies concurrentielles des EAA ;
- L'analyse des compétences commerciales des EAA ;
- L'identification des sources de compétitivité des EAA ;
- L'analyse de la relation entreprise clients (anciens et nouveaux). Car ceci apparaît important. Être compétitif, c'est avoir de bonnes relations avec les clients, satisfaire leurs besoins en leur vendant des produits de bonne qualité à moindre prix par rapport aux concurrents. Cette relation assure un bon positionnement pour l'entreprise et de bons résultats pour le couple de variables croissance/part de marché.

²⁸⁸ - Bréchet. J-P. 1996, « Gestion stratégique, le développement du projet d'entreprendre ». Paris : Edition ESKA, P360.

Enfin, et comme dernier point, nous élaborons les principaux obstacles à la compétitivité des EAA. Il s'agit, de l'évaluation des obstacles à la compétitivité perçus par les dirigeants des EAA. Pour retenir seulement les principaux obstacles, le test de Khi-deux est utilisé pour chacune des variables « obstacles » et les deux variables : la variable « taille des entreprises » et la variable « évolution de la croissance des EAA ».

Pour ce faire, ce chapitre est décomposé en trois sections.

Section 1- La compétitivité et le développement : quelle relation ?

Dans un contexte disputé sur les ressources et les débouchés, la compétitivité et le développement sont des objectifs inséparables. De Montmorillon (1997)²⁸⁹. Analyse la compétitivité comme l'une des finalités du développement de l'entreprise, au même titre que la recherche des profits. Il explique que « Le développement se montre requis dans bien des cas comme un outil de gestion lorsqu'il s'agit de maintenir la capacité concurrentielle de l'entreprise au travers des sources d'avantages concurrentiels que procure le développement »²⁹⁰. Ainsi, le développement apporte la compétitivité parce qu'il procure des avantages concurrentiels à l'entreprise.

La compétitivité est un concept devant exprimer les performances à long terme de l'entreprise c'est-à-dire le développement²⁹¹. La performance renferme deux dimensions : faire mieux, faire autrement. Il est nécessaire de distinguer ces deux dimensions.

* *Faire mieux que les autres ;*

C'est la dimension la plus visible de **la compétitivité**. Dans cette acception, on est performant, donc compétitif parce qu'on évolue plus vite, parce qu'on fabrique moins cher (**prix**), parce qu'on travaille plus et à un **coût** plus faible avec une plus grande **qualité** que ses **concurrents**. On revient alors au triptyque Prix/ Qualité/Coût. C'est une logique du quantitatif.

* *Faire autrement que les autres ;*

La compétitivité, et c'est toute la richesse du mot, signifie que l'on sait faire autrement comparé aux autres. Cette dimension est importante, car elle montre l'autre face de la compétitivité. Faire autrement, renvoie à **l'innovation**, aux **compétences humaines et financières**. C'est-à-dire la capacité de l'entreprise à concevoir des produits qu'elle est seule à pouvoir développer ou maîtriser. Nous sommes là dans une logique du qualitatif.

²⁸⁹ - Montmorillon B. (De) (1997), (Croissance de l'entreprise), in Simon Y, Joffre P. (coord.) (1997), Encyclopédie de gestion, 2^{ème} édition, Paris : Economica, in Mongou.S en 2005. « La croissance des entreprises agroalimentaires au Cameroun ». Cameroun, P110. Disponible sur le site : www.irec.net/index.jsp?p=28&f=348

²⁹⁰ - Montmorillon B. (De) (1997), (Croissance de l'entreprise), in Simon Y, Joffre P. (coord.) (1997), Encyclopédie de gestion, 2^{ème} édition, Paris : Economica, in Mongou.S en 2005. « La croissance des entreprises agroalimentaires au Cameroun ». Cameroun, P110. Disponible sur le site : www.irec.net/index.jsp?p=28&f=348

²⁹¹ - Développement qui peut se mesurer de manière quantitative (augmentation du CA, du profit, de la part de marché, des effectifs employés et de ses ressources) et s'apprécier de manière qualitative (accroissement de la capacité d'influence de la firme sur son marché, élargissement de sa notoriété, développement de son image etc...). Le développement de la firme traduit donc sa capacité à maintenir ou à développer sa position dans un environnement concurrentiel hostile. Site internet : <http://www.ac-versailles.fr/cerpeg/ressdiscipl/economie/ecogene/croiss-entrep.htm#p1>

La compétitivité est définie aussi comme « le fruit de la combinaison d'aptitudes stratégiques et opérationnelles qui reflète la capacité de l'entreprise dans un univers concurrentiel sur les ressources et les débouchés, de mobiliser les ressources (financières, technologiques, humaines...) et d'accéder aux débouchés (conquête ou création d'un marché au sens large du terme) »²⁹².

Ces deux définitions assimilent « la compétitivité à une aptitude ou un ensemble de capacités permettant à l'entreprise d'entrer, de se maintenir et de se développer durablement dans un champ concurrentiel en proposant une offre porteuse de valeur pour le marché. Ces capacités compétitives procèdent généralement de la possession d'une rente par l'entreprise »²⁹³. « La rente découle de l'appropriation par la firme, de façon durable ou non, de la valeur supérieure qu'elle attribue à un actif en son sein en comparaison à celle que d'autres entreprises seraient susceptibles de lui attribuer. La rente est associée à la notion de valeur et la capacité de produire cette valeur dérive de la possession par la firme d'un avantage concurrentiel »²⁹⁴.

6.1.1 - L'avantage concurrentiel

Une entreprise est compétitive si elle dispose, à un moment donné, d'un ou plusieurs avantages sur ses concurrents. Le mot « avantage » signifie que l'entreprise est en avance sur ses concurrents²⁹⁵.

Un avantage concurrentiel peut être acquis en offrant au consommateur une plus grande valeur que les concurrents, par exemple en offrant des prix plus bas ou de fournir des services de qualité. Selon Porter (1986), l'avantage concurrentiel provient de la valeur que les firmes créent pour les clients et dont le coût de production n'excède pas cette valeur²⁹⁶.

6.1.2 - Les stratégies concurrentielles dans les entreprises agroalimentaires

Les entreprises recourent à différentes stratégies compétitives. Rastoin (1995)²⁹⁷ retient le système alimentaire comme le champ concurrentiel pertinent. Les entreprises agroalimentaires recourent soit à la stratégie de domination par les coûts, soit à la stratégie de différenciation pour faire face à la concurrence. **A) La stratégie de domination par les coûts**, popularisée par M. E. Porter, consiste à atteindre de façon durable un coût unitaire inférieur à celui des concurrents pour un même niveau de qualité et ceci, pour une cible

²⁹² - Bréchet et Saives. 2001, « De la spécificité à la compétitivité. L'exemple de la construction de la compétitivité sur une base territoriale », Finance. Contrôle stratégie, vol. 3, septembre, p18, In Mongou.S en 2005. « La croissance des entreprises agroalimentaires au Cameroun ». Cameroun, P97.

²⁹³ - Chevalier J-. M. 1996, « L'économie industrielle comme fondement des stratégies d'entreprises », in capul J-Y (dir.), les cahiers français n°275, mars-avril, in Idem, P98.

²⁹⁴ - Chevalier J-. M. 1996, « L'économie industrielle comme fondement des stratégies d'entreprises », in capul J-Y (dir.), les cahiers français n°275, mars-avril, in Mongou.S en 2005. « La croissance des entreprises agroalimentaires au Cameroun ». Cameroun, P98.

²⁹⁵ - L. Lachaal. 2000, Rapport : « La compétitivité : Concepts, définitions et applications », Institut National de la Recherche Agronomique de Tunis (INRAT)

²⁹⁶ - Porter M. E. 1986, « L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Paris : Economica, p426.

²⁹⁷ - Rastoin J-L. 1995, « Dynamiques des stratégies alimentaires Françaises », Economie et gestion agroalimentaire, n°36, Juillet, P14.

large (tous les segments du marché ou un grand nombre d'entre eux), son objectif, est de dominer les concurrents grâce à des prix de vente très compétitifs permettant toutefois de réaliser des marges confortables. **B) La stratégie de différenciation** « consiste à proposer une offre perçue comme unique sur le marché. Par la différenciation, l'entreprise cherche à fonder son avantage concurrentiel, soit sur la spécificité de l'offre qu'elle produit (cette spécificité étant valorisée ou reconnue par le marché ou une partie suffisante du marché), en lui permettant d'échapper à une concurrence directe par les prix et en rendant son offre difficilement comparable à celle de ses rivaux. Soit sur le prix, en dépouillant son offre des caractéristiques coûteuses et créer une position favorable et attirer plus de clients »²⁹⁸.

L'entreprise agroalimentaire recourt à ces stratégies pour répondre aux exigences liées à la qualité des produits alimentaires. De fait, les produits alimentaires apparaissent, pour la plupart des consommateurs comme des biens d'expérience (dont la qualité effective n'est révélée qu'après leur utilisation), des biens de confiance (dont les effets après leur consommation ne sont pas totalement connus). Leur consommation est liée à la santé, aux aspects psychologiques tels que le risque, l'aléa et l'incertitude. Toute la société entretient un rapport particulier avec les aliments, de sorte que plusieurs enjeux sanitaires et nutritionnels sont attachés à la finalité de la firme agroalimentaire. Ceci fait de la qualité une modalité essentielle de la compétitivité de la firme agroalimentaire.

La qualité dans le domaine alimentaire porte sur des aspects tels que les caractéristiques intrinsèques d'un produit alimentaire (qualité organoleptique, qualité sanitaire, les démarches instituées par les entreprises afin de générer la qualité, d'améliorer les process et par conséquent de réduire les coûts inhérents à l'activité de transformation alimentaire. Ces différentes dimensions de qualité sont résumées dans le tableau ci-après :

Figure n°7 : Les dimensions de la qualité pour la firme agroalimentaire

²⁹⁸ - Stratégor. 1997, « Politique général de l'entreprise, stratégie, structure, décision, identité ». Edition Dunod, Paris.

<i>La qualité sanitaire et hygiénique, l'innocuité</i>	<i>Assure la sécurité sanitaire alimentaire</i>
<i>La qualité organoleptique</i>	<i>Aptitude des produits à susciter des réactions sensorielles chez les consommateurs (au niveau visuel, au toucher et au goût).</i>
<i>La qualité technologique</i>	<i>Faculté de transformer le produit dans de bonnes conditions, qui nécessite une capacité d'adaptation de la matière première agricole aux exigences industrielles, une faculté à transformer en grande ou petite série.</i>
<i>La qualité fonctionnelle</i>	<i>La satisfaction des besoins d'information, des commodités d'emploi, réduction du temps de préparation, portion individuelle, facilité de stockage, durée de conservation, apport pour la santé (aliment), respect de certaines valeurs comme l'environnement.</i>
<i>La différenciation du produit</i>	<i>Saveur et authenticité, produit du terroir bénéficiant des signes officiels de qualité : appellation d'origine contrôlée (AOC), appellation d'origine protégée (AOP), label rouge et labels régionaux, certificat de conformité, mention « agriculture biologique », indication géographique de provenance (IGP)</i>
<i>La démarche qualité</i>	<i>Les normes ISO 900, ISO 14 000, la méthode HACCP</i>

Source : Mongou.S en 2005.« La croissance des entreprises agroalimentaires au Cameroun ». Cameroun, P106.

Pour répondre à ces différentes exigences de la qualité, l'entreprise agroalimentaire dispose d'une palette de signaux de valeur dont les plus courants sont : la marque²⁹⁹ et l'étiquetage, le conditionnement et l'emballage, les services³⁰⁰, l'individu³⁰¹, la démarche qualité et l'innovation.

La majorité des EAA enquêtées se soumet à cette exigence de **marquage**. Ayant demandé aux responsables si leur entreprise utilise la marque pour la commercialisation du produit principal, 13 responsables sur 24 ont déclaré commercialiser leur produit principal avec une marque. Il s'agit, dans la majorité des cas, de leur marque propre (11 entreprises) et de la marque d'un autre producteur (02 entreprises).

Les responsables des entreprises agroalimentaires enquêtées donnent une grande importance à **l'emballage et le conditionnement** des produits, ils nous ont assuré que ces derniers sont des facteurs déterminants d'achat pour les consommateurs en même temps ils peuvent influencer sur la qualité nutritionnelle des produits alimentaires. De ce fait, une mauvaise qualité de l'emballage peut dans un pays comme l'Algérie, en été, altérer la valeur nutritive des produits et donc la qualité organoleptique. Le mauvais conditionnement

²⁹⁹ - La plus part des produits alimentaires, dans leur version commercialisable sont empaquetés, ceci permet leur marquage. La marque peut être un garant de la qualité alimentaire, elle apparaît pour l'entreprise comme un canal d'appropriation, d'authentification et de communication.

³⁰⁰ - Dans le cas des produits alimentaires, il s'agit pour l'entreprise de fournir des informations sur l'importance des composants du produit pour la santé des consommateurs, des recettes de cuisine....

³⁰¹ - Embauche et formation de meilleures personnes. Cette ressource est fondée sur l'avantage de l'homme est difficile pour un concurrent à imiter et peut générer une meilleure qualité du produit.

est aussi de nature à raccourcir la durée de conservation des produits agroalimentaires. Notre étude mentionne une faiblesse pour certaines entreprises de petite taille (production des glaces, des bonbons, des jus) en ce qui concerne l'emballage de leurs produits, ces entreprises ont expliqué ça par les coûts élevés des emballages. Le système de sertissage des bouteilles et des boîtes en plastiques présente plusieurs défaillances. Les problèmes de qualité posés par ces produits sont entre autres : l'étiquetage imparfait indiquant les constituants des produits, la date de fabrication et de péremption, les risques de fuites et de contamination des produits. Ceci raccourcit leurs durées de conservation et les rend moins compétitifs par rapport aux produits de la concurrence.

La démarche qualité (certifiée ou non). Les normes ISO et la démarche HACCP³⁰².

Face à l'évolution des marchés agroalimentaires et des règles du commerce international, dominée par les impératifs de sécurité des aliments, la certification s'est progressivement imposée comme un outil d'organisation des marchés et de la concurrence à l'échelle mondiale. Les analystes, les acteurs économiques ainsi que les organisations internationales (FAO, OMC, OMS, OCDE, EU, Banque mondiale) prennent progressivement conscience de l'importance de la normalisation-certification dans le jeu concurrentiel. « La certification HACCP est aujourd'hui considérée comme une obligation pour l'exercice de toute activité de commerce international des produits agricoles et alimentaires »³⁰³.

Concernant plus précisément les EAA de notre échantillon, la conversion aux normes de qualité ISO est déjà réalisée par 05 entreprises, le processus est en cours pour 05 autres. Pour ce qui est de la méthode HACCP, 01 entreprise a déclaré être à la norme et une autre entreprise en cours. Il est apparu en utilisant le test de khi-deux, que la possession d'un certificat qualité ne s'explique ni par la taille de l'entreprise, ni par la date de création, ni par la phase du développement, ni par le statut juridique, la signification asymptotique étant supérieure à 0,05 (sig > 0,05). Mais elle est liée à l'activité d'innovation « amélioration des produits existants », sig < 0,05, (p=0,04).

6.1.3 - Le contexte concurrentiel des EAA

L'existence d'une forme de concurrence, « même imparfaite », crée pour les entreprises, quelles que soient leurs tailles, une situation d'insécurité, d'instabilité, puisqu'à tout moment leurs marchés peuvent être captés par des concurrents. Nous définissons la concurrence comme : « un système simple de motivation des entreprises présentes sur un même marché, il permet de récompenser les efforts de survie d'une entreprise qui réfléchit en permanence à l'adaptation de ses produits : services aux attentes futures de sa clientèle »³⁰⁴.

L'Algérie a connu au cours des dernières années des mutations rapides, et une accélération des changements (globalisation et libéralisation de marché), suite à son adhésion à la zone de libre-échange de l'Union européenne et son passage de l'économie administrée à l'économie de marché. Ces réformes économiques ont été entamées dont l'objectif principal est la construction de l'économie de marché capable de développer l'esprit

³⁰² Un acronyme anglais signifiant «Hazard analysis and critical control point», et «de la ferme à la table» Il s'agit, pour la première, d'une démarche de sept étapes mise au point à la fin des années 60 pour lutter contre la contamination microbienne des aliments utilisés dans le programme spatial américain. Quant à la seconde, une stratégie «de la ferme à la table» suppose que la qualité se construit, non seulement au cours du processus de transformation, mais également tout au long de la filière, depuis les premiers stades de production de la matière première jusqu'aux stades finaux de préparation des aliments pour la consommation.

³⁰³ Le gouvernement algérien compte la rendre obligatoire dans les prochaines années.

³⁰⁴ - Quelles politiques pour favoriser le développement des entreprises ? www.businesspme.com/

d'entreprise, d'améliorer la compétitivité de l'outil de production nationale, d'assurer le libre jeu de la concurrence et d'assurer la flexibilité de l'économie nationale afin d'ajuster en permanence l'offre et la demande. Dans le but de connaître la situation de l'environnement concurrentiel des entreprises agroalimentaires en Algérie, nous avons demandé aux responsables d'entreprises d'évaluer l'intensité et l'évolution de la concurrence nationale, régionale et internationale.

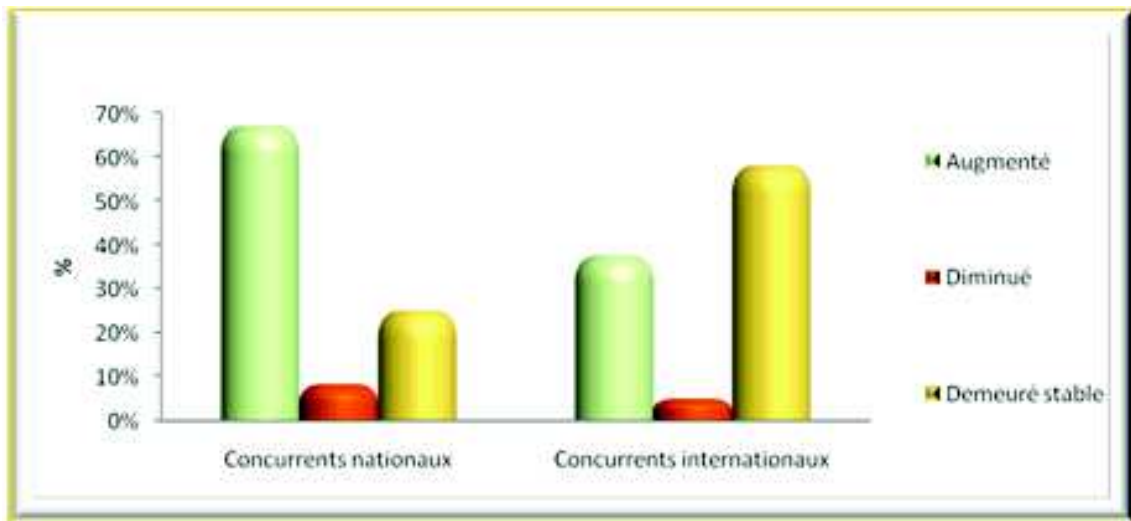


Graphe n°36 : Représentation de la concurrence la plus sévère actuellement subie par l'entreprise agroalimentaire algérienne

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Il apparaît clairement du graphique n°36 que la concurrence la plus sévère actuellement subie par l'EAA est la concurrence nationale.

La configuration du contexte concurrentiel, particulièrement dans le cas des entreprises agroalimentaires enquêtées, s'opère de façon progressive. Les résultats issus de notre enquête semblent valider ce constat. (67 %) des entreprises enquêtées ont déclaré que le nombre des concurrents nationaux durant les deux exercices 2005-2006 a augmenté de façon considérable par rapport aux années précédentes. Tandis que, 58,3 % de ces entreprises ont jugé l'évolution du nombre des concurrents étrangers durant les mêmes exercices comme stable.



Graphe n°37 : Évolution du nombre des concurrents nationaux et internationaux

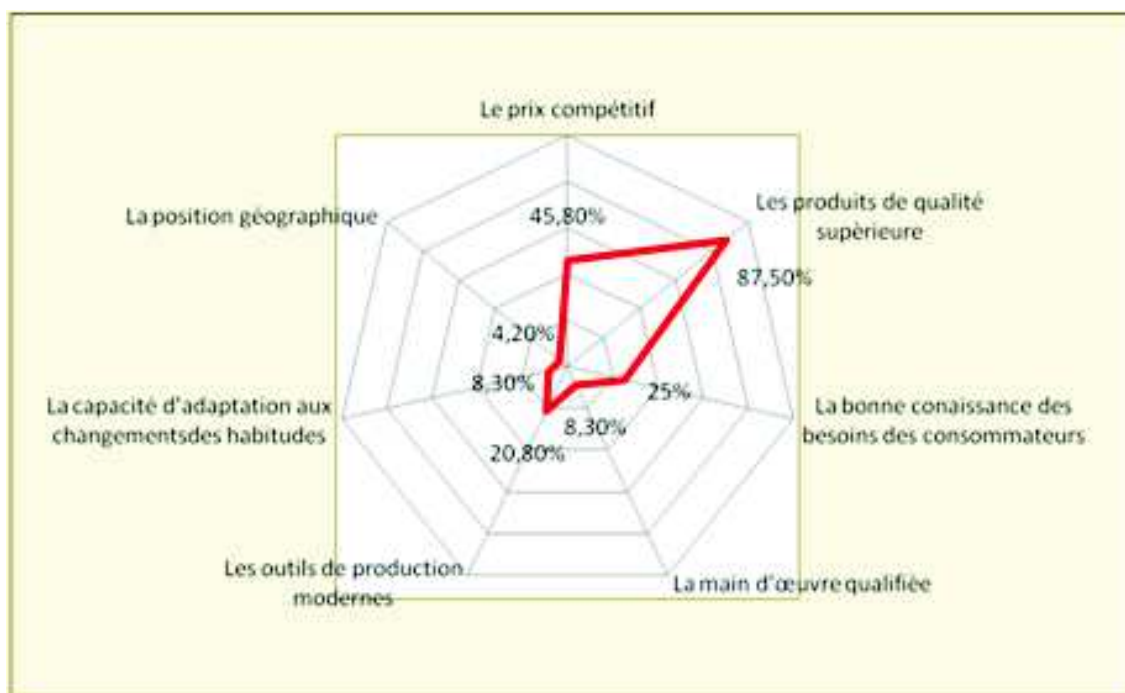
Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

6.1.4 - Les deux principales forces des entreprises enquêtées par rapport aux concurrents

Afin de développer l'image des entreprises enquêtées, nous avons demandé à ces dernières d'évaluer leurs principales deux forces par rapport à leurs principaux concurrents en fonction de 6 (six) caractères : le prix des produits, la qualité des produits, la connaissance des besoins du consommateur, la main-d'œuvre qualifiée, la modernisation des outils de production, la capacité d'adaptation aux changements des habitudes. Par cette question, nous voulons déterminer les sources de compétitivité qui donnent à l'entreprise agroalimentaire un avantage sur les concurrents.

Les entreprises estiment qu'elles ont l'avantage sur les principaux concurrents dans deux domaines : la qualité supérieure de leurs produits et le prix compétitif des produits. Elles ont signalé qu'elles se considèrent supérieures à leurs concurrents pour ce qui est de la bonne connaissance des besoins des consommateurs et la modernisation des outils de production, mais ces caractères sont moins dominants que ceux de premier ensemble. La main-d'œuvre qualifiée, la capacité d'adaptation aux changements des habitudes et la position géographique se classent au dernier rang en pourcentage. (Graphe ci-après, n°38).

Les entreprises croient que leur réussite dépend de leur capacité à cibler des créneaux sur le marché en utilisant pour cela la qualité des produits, le prix, la bonne connaissance des besoins des clients et les outils de production modernes. La main-d'œuvre qualifiée se classe en dernier.



Graphique n°38 : Représentation de l'évaluation des principales forces des entreprises par rapport aux concurrents

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Le tableau n°30 indique, parmi les 48 réponses obtenues 43,8 % correspondent aux produits de qualité supérieure. (87,5 %) des 24 entreprises ont cité la force produit de qualités supérieures comme une des principales forces de l'entreprise. D'après les résultats obtenus, 24 entreprises ont répondu à la question et elles ont cité 48 réponses.

Dichotomy label	Count	Reponses %	Case %
Prix compétitif	11	22,9	45,8
Produits de qualité supérieure	21	43,8	87,5
Bonne connaissance des besoins	6	12,5	25,0
Main-d'œuvre qualifiée	2	4,2	8,3
Outils de production modernes	5	10,4	20,8
Capacité d'adaptation au change ments	2	4,2	8,3
Position géo graphique	1	2,1	4,2
Total Reponses	48	100,0	200,0
0 missing case ; 24 valid case			

Tableau n°30 : Les principales forces des entreprises par rapport aux concurrents.

Source : Fait par SPSS à partir des résultats de l'enquête.

6.1.5 - L'analyse de la stratégie concurrentielle des entreprises agroalimentaires algériennes

Notre recherche explore la stratégie de l'entreprise agroalimentaire algérienne réellement implantée pour avoir un avantage concurrentiel. Elle permet aussi de connaître les sources de compétitivité des entreprises.

Concernant les choix des variables, deux volets de l'avantage concurrentiel sont pris en compte dans notre outil d'investigation. L'avantage concurrentiel est traditionnellement désigné par le prix et les attributs de la prestation, c'est pourquoi nous définissons une variable « prix bas » et une variable « maîtrise des coûts », nous définissons aussi les attributs différenciateurs dans la notion de qualité. Nous prenons en considération aussi la différenciation et l'innovation des produits, la maîtrise des technologies. Par ailleurs, deux facteurs apparaissent importants pour l'analyse de la stratégie concurrentielle des EAA, on voit si les entreprises prennent beaucoup de risques et si elles obéissent ou non à la pression de l'environnement.

Pour ce qui est de la démarche empirique, nous sommes parti de la réalité vécue et perçue par les dirigeants des entreprises, il y a reconnaissance de plus en plus grande aux responsables des entreprises. « La formulation de la stratégie de l'entreprise est le fruit des perceptions des acteurs du positionnement concurrentiel » (Dornier, 2004)³⁰⁵. Plus spécifiquement, c'est le responsable de l'entreprise qui est le mieux à connaître la stratégie concurrentielle de son entreprise. C'est pourquoi les variables retenues font l'objet des questions à échelle invitant les responsables des entreprises à donner leurs appréciations à chacune des variables pour positionner leurs entreprises. Nous avons demandé aux responsables des entreprises d'évaluer les huit variables proposées. La question a été formulée ainsi qu'il suit : *(En vous référant à l'échelle suivante, veuillez indiquer dans quelle mesure vous êtes d'accord avec les énoncés suivants concernant la stratégie de l'entreprise réellement implantée) (pas du tout d'accord, pas d'accord, moyennement d'accord, d'accord, tout à fait d'accord)*.

Le tableau ci-après fournit une information hétérogène sur les stratégies concurrentielles des EAA enquêtées. Nous allons essayer de relever les tendances les plus marquantes de cette hétérogénéité en analysant les deux extrêmes de l'échelle de Likert³⁰⁶, c'est-à-dire le pourcentage des responsables qui déclarent tout à fait d'accord avec l'énoncé de la variable d'une part, et le pourcentage des responsables qui déclarent pas du tout d'accord avec l'énoncé de la variable d'autre part.

³⁰⁵ - Dornier R. 2004, « L'Approche cognitive de la concurrence : une revue de la littérature », in Actes de la journée sur les Approches cognitives en Sciences de Gestion, (on-line) : Université d'Evry, (Réf du 05 novembre 2004), disponible sur : <http://www.dauphine.fr/crepa/ArticleCahierRecherche/Article/raphaelDornier/RD%20conférenceEvry2004.pdf>

³⁰⁶ Une échelle de Likert (du nom du psychologue américain Rensis Likert) est une échelle de mesure répandue dans les questionnaires psychométriques. La personne interrogée exprime son degré d'accord ou de désaccord vis-à-vis d'une affirmation (l'énoncé). L'échelle contient en général cinq ou sept choix de réponse qui permettent de nuancer le degré d'accord : 1- Pas du tout d'accord ; 2- Pas d'accord ; 3- Ni en désaccord ni d'accord ; 4- D'accord ; 5- Tout à fait d'accord

La stratégie concurrentielle de l'entreprise	Pas du tout d'accord		Pas d'accord		Moyennement d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord		total	
	ef	%	Eff	%	eff	%	E	%	eff	%	Eff	%
L'entreprise essaie d'offrir une gamme produit/service plus diversifiée que celle de ses principaux concurrents. (Différenciation produits)	1	4,2	2	8,3	-	-	4	16,7	17	70,8	24	100
L'entreprise essaie de protéger son secteur d'activité en faisant valoir son haut niveau de qualité comparativement à ces concurrents (Qualité)	-	-	2	8,3	6	25	5	20,8	11	45,8	24	100
L'entreprise essaie de protéger son secteur d'activité en offrant des produits/services à des prix plus bas que ceux de ses principaux concurrents (prix plus bas)	5	20,8	5	20,8	6	25	6	25	2	8,3	24	100
L'entreprise est le chef file en terme d'innovation dans son secteur d'activité. (Innovation)	5	20,8	3	12,5	3	12,5	6	25	7	29,2	24	100
Les actions dans notre entreprise déclenchent souvent une série de réactions chez nous principaux concurrents. (Maîtrise de la technologie)	3	12,5	6	25	1	4,2	8	33,3	6	25	24	100
L'entreprise réagit souvent aux innovations de son secteur d'activités en offrant des produits/services similaires, mais moins coûteux. (Maîtrise des coûts)	1	4,2	5	20,8	5	20,8	5	20,8	8	33,3	24	100
L'entreprise prend beaucoup de risques.	5	20,8	5	20,8	7		4	16,7	3	12,5	24	100
L'entreprise réagit à la pression provenant de son environnement.	1	4,2	2	8,3	4	16,7	8	33,3	9	37,5	24	100

Tableau n°31 : Distribution des fréquences relatives aux stratégies concurrentielles des entreprises (sources de compétitivité)

Source : fait par nous à partir des données de l'enquête.

Ainsi, la différenciation produit (70,8 %), la qualité (45,8 %) et la maîtrise des coûts (33,33), apparaissent primordiales pour acquérir un avantage sur les concurrents. La qualité est d'autant plus importante qu'aucun responsable d'entreprise n'a déclaré qu'elle est sans importance³⁰⁷. Il apparaît nettement que la stratégie des entreprises interrogées est guidée par la recherche de différenciation par la qualité par rapport à la concurrence.

L'innovation et la maîtrise de la technologie sont deux facteurs très importants respectivement pour (29,2 %) et (25 %) des responsables des entreprises.

Contrairement à ce premier groupe de facteurs, d'autres facteurs ont pu enregistrer des scores, en ce qui concerne l'autre extrême de l'échelle de Likert, correspondant aux responsables des entreprises qui ont déclaré que le facteur est sans importance pour

³⁰⁷ - Aucun responsable d'entreprise ne déclare qu'il n'est « pas du tout d'accord » qu'il essaie de protéger son secteur d'activité en faisant valoir son haut niveau de qualité comparativement à ses concurrents.

acquérir un avantage sur la concurrence. Tel est le cas de prix plus bas (20,8 %), l'innovation (20,8 %), prend beaucoup de risques (20,8 %) et la maîtrise de la technologie (12,5 %) et la différenciation produit (4,2 %).

L'importance primordiale accordée par les responsables des entreprises à la recherche d'avantage par la qualité des produits et la différenciation produit et la maîtrise des coûts est une variante importante des stratégies des entreprises agroalimentaires algériennes. Les responsables des entreprises enquêtées nous ont expliqué, qu'avec l'ouverture du marché national et l'accroissement de la concurrence étrangère, le consommateur algérien doté d'un revenu moyen ou appréciable exprime une exigence marquante de qualité en achetant un produit. Toutefois, les exigences de qualité sont fortement associées à la consommation alimentaire de la part sa nature qui est attachée à la santé et à l'équilibre nutritionnel.

La recherche de l'avantage sur la concurrence par la maîtrise des coûts est aussi d'une grande importance. L'importance accordée à la maîtrise des coûts est rapprochée avec deux éléments de l'environnement des entreprises que sont les revenus bas d'une grande partie des consommateurs et les sources de coûts émanant de l'environnement (Infrastructures, Matières premières importées). Nous pouvons penser que, du fait de ces contraintes environnementales, la plupart des entreprises accordent une importance primordiale au contrôle serré des coûts. D'où la grande importance accordée à la maîtrise des coûts pour acquérir un avantage concurrentiel. De notre analyse des prix des produits alimentaires dans les supérettes, nous avons remarqué que le prix varie assez peu entre les produits concurrents nationaux, c'est donc dans ce contexte que les dirigeants essaient de diminuer les coûts de production et vendre leur produit à un prix similaire aux concurrents nationaux en assurant une marge bénéficiaire.

La maîtrise de la technologie et l'innovation sont également d'une grande importance pour acquérir un avantage concurrentiel, elles ont plusieurs objectifs : la segmentation de l'offre de produits, la conquête de nouveaux marchés, l'amélioration des performances et la réduction des coûts des différents processus de l'entreprise (production, distribution... etc.). Un responsable d'une entreprise interrogée produisant des pâtes alimentaires industrielles, nous a déclaré que « *l'innovation vise à une meilleure adaptation aux besoins des consommateurs* » et que « *La mission de son entreprise se résume à proposer au marché des pâtes alimentaires de meilleure qualité que les autres concurrents, et à un prix avoisinant celui de ces mêmes pâtes industrielles. Pour ce faire, elle innove par son mode d'organisation, par l'amélioration des produits et procédés au niveau du « goût, emballage, la forme* » ». Cette entreprise propose actuellement 27 produits de pâtes alimentaires sur le marché algérien.

Source : fait par nous à partir des données de l'enquête.

Dans le tableau n° 32, ci-dessus, figurent les notes moyennes (sur une échelle de 1 à 5) données par les responsables des entreprises à huit (08) facteurs sur les sources de compétitivité, selon leur propre position. Nous constatons que les entreprises ont noté leur position compétitive en dessous de 3 en ce qui concerne « prendre beaucoup du risque ». A contrario, les entreprises s'estiment plus compétitives sur les facteurs « différenciation produits » et « la qualité ». Nos données révèlent que : mieux répondre aux exigences de la qualité et de la diversification produit constitue un enjeu fort de compétitivité.

Ces résultats peuvent renfermer des biais associés à la subjectivité des dirigeants, dans la mesure où les données collectées sont des représentations que les responsables des entreprises interrogées se font du positionnement concurrentiel de leurs entreprises. Le responsable de l'entreprise, qui n'est pas en possession de toute l'information concernant

les concurrents peut apporter des réponses objectives, peut idéaliser la situation. En outre, il peut avoir fait part de son expérience et non de la stratégie de l'entreprise réellement implantée (Billard, 1999)³⁰⁸. La ressemblance entre les fréquences de certaines cases du tableau n° 31 est assez troublante. Ainsi, cinq responsables d'entreprises ont déclaré respectivement que la politique des prix bas, l'innovation et prendre beaucoup de risque sont « peu importants » pour acquérir un avantage concurrentiel, c'est-à-dire, qu'ils ne sont « pas du tout d'accord » avec ces énoncés pour acquérir un avantage concurrentiel. La ressemblance des scores se révèle aussi entre l'innovation et la maîtrise des coûts, où 6 responsables d'entreprises ont été « tout à fait d'accord » avec ces énoncés et l'ont considéré primordiaux. Le problème posé par ces ressemblances est la difficulté pour l'analyse, « il est difficile de vérifier les déclarations du dirigeant par rapport à la situation qu'il évalue » (Billard, 1999)³⁰⁹.

6.1.6 - L'évaluation des sources de compétitivité

Les biais pressentis ne remettent pas en cause les démarches privilégiant les analyses des représentations des dirigeants. Car, comme le remarque Porter (1991)³¹⁰, l'environnement concurrentiel pertinent est celui perçu et représenté par le dirigeant. Toutefois, pour garantir la validité interne des résultats de nos analyses, nous souhaitons encadrer les effets des éventuels biais subjectifs associés à notre mode de collecte de données. C'est pourquoi les sources de compétitivité que nous retenons sont celles qui peuvent refléter ou révéler des réalités propres au contexte de la recherche. Nous voulons vérifier si la différenciation des produits, la qualité et la maîtrise des technologies qui ont été recherchées par la plupart des entreprises, peuvent-elles constituer des avantages concurrentiels.

Pour y répondre, nous situons la réflexion dans le contexte du champ concurrentiel pertinent de l'entreprise « la branche d'activité », dans la mesure où les branches d'activités regroupent des entreprises fabriquant des produits concurrents ou substituables dans une logique de filière. A ce titre la branche apparaît comme un champ concurrentiel pertinent pour les EAA.

Ainsi, nous évaluons les perceptions des dirigeants en testant l'hypothèse d'une spécialisation des avantages recherchés par branche. Pour ce faire, nous recourons au test de Khi-deux. En retenant un seuil de signification de 0,05, les résultats du test de Khi-deux montrent que la probabilité (p) du Khi-deux est inférieure à 0,05 en ce qui concerne la différenciation produits (P=0,04). Ce ci signifie, en poursuivant le raisonnement ci-dessus, que la recherche de ces sources de compétitivité paraît mieux exprimer des comportements propres au contexte concurrentiel des entreprises. Nous retenons seulement la variable « différenciation produits » comme source de compétitivité des EAA.

6.1.7 - La compétitivité des entreprises et leur secteur d'activité

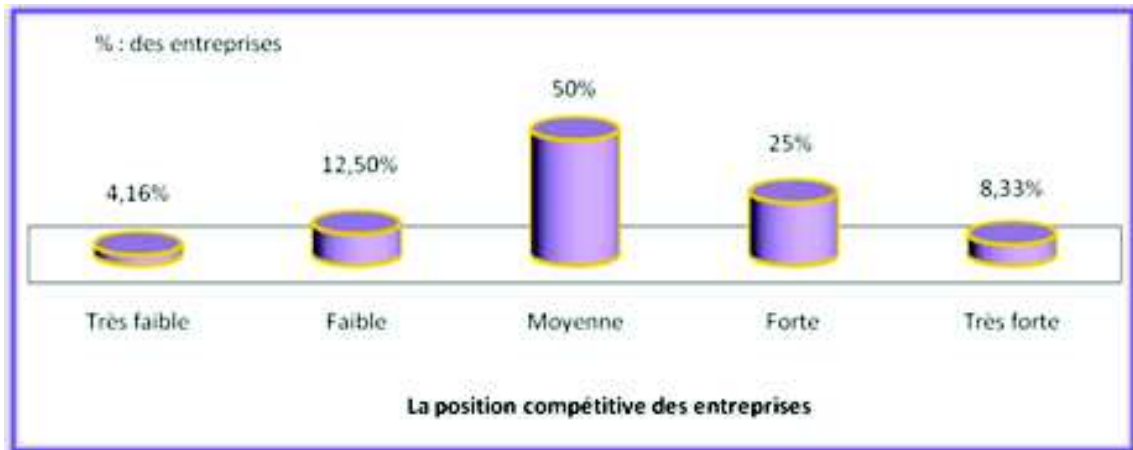
Les réponses données par les chefs des entreprises concernant la compétitivité du secteur d'activité dans lequel évoluent les entreprises considèrent ce dernier comme moyennement compétitif (plus de 50 % des réponses). Le reste le trouve comme très compétitif. Cet

³⁰⁸ - Billard L 1999, « Les stratégies générique de Porter : le cas de la confection de vêtements féminins en France », Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université Pierre Mendès-France, Novembre, in Mongou.S en 2005. « La croissance des entreprises agroalimentaires au Cameroun ». Cameroun, P138. Disponible sur le site : www.irec.net/index.jsp?p=28&f=348

³⁰⁹ - Idem.

³¹⁰ Mongou.S en 2005. « La croissance des entreprises agroalimentaires au Cameroun ». Cameroun, P138

indicateur qualitatif nous renseigne sur la structure du marché agroalimentaire en Algérie où les opportunités de croissance sont prometteuses. « Une faible maturité du contexte concurrentiel caractérise aujourd'hui le secteur des IAA en Algérie. Il existe sur ce marché de réelles opportunités de croissance pour les entreprises » nous a confié un des dirigeants des entreprises interrogées.



Graph n° 39 : Représentation de la position compétitive des entreprises

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

La position compétitive des entreprises se répartit comme suit :

- 50 % des entreprises sont moyennement compétitives ;
- 25 % des entreprises sont fortement compétitives ;
- 12,5 % des entreprises sont faiblement compétitives ;
- 8,33 % des entreprises sont très compétitives ;
- 4,16 % des entreprises ne sont pas compétitives.

6.1.8 - Évaluation de la compétitivité des EAA

L'évaluation de la compétitivité d'une entreprise ne peut être que le fruit d'une démarche globale, prenant en compte tous les aspects de la compétitivité inhérente à l'environnement, à l'entreprise et au produit. Pour ce faire, nous confectionnons un indice synthétique des facteurs de compétitivité (ISFC), permettant de mesurer les différents contours de la compétitivité. Nous montrons qu'au travers de ce baromètre, il est possible de comparer le degré de compétitivité des entreprises dans le temps et dans l'espace.

Pour chaque facteur, nous avons défini une règle de notation en trois niveaux différents :

- Un niveau qualifié de « **fort** »

Ce niveau signifie que l'entreprise dispose d'un avantage compétitif très significatif sur le facteur de compétitivité analysé. L'avantage est évident ; il est le trait caractéristique de l'entreprise étudiée ; il est son signe distinctif ;

- Un niveau qualifié de « **moyen** »

Ce niveau signifie que l'avantage existe, mais il est partiel ; avec des éléments négatifs qui interfèrent sur le niveau de compétitivité ;

- Un niveau qualifié de « **faible** »

Ce niveau signifie qu'il n'existe pas d'avantage compétitif sur cet indice. Beaucoup d'éléments négatifs sont présents.

La division en trois niveaux de scénario : « fort », « moyen », « faible », permet de hiérarchiser les facteurs de compétitivité les uns par rapport aux autres.

Les interviewés ont convié à évaluer l'importance de chaque facteur de compétitivité sur une échelle de 3 points s'étendant de 1 (inférieur aux concurrents) indiquant le niveau « faible », à 3 (supérieur aux concurrents) indiquant le niveau « fort ».

Le tableau suivant récapitule la démarche de scoring utilisée pour apprécier le niveau de compétitivité pour les différents facteurs retenus :

Facteurs de compétitivité	Appréciations							
	Fort (3 points)		Moyen (2 points)		Faible (1 point)		Pas de réponse	
	eff	%	eff	%	eff	%	eff	%
Marketing (05 facteurs)								
-Satisfaction des clients existants ;	18	75	6	25	-	-	-	-
-Développement de marché d'exportation ;	3	12,5	8	33,3	8	33,3	5	20,8
-Prospecter de nouveaux clients ;	12	50	5	20,8	4	16,7	3	12,5
-Participation active à l'élaboration de nouvelles normes industrielles ;	4	16,7	7	29,2	11	45,8	2	8,3
-Capacité de se conformer aux normes et réglementation environnementales	6	25	6	25	11	45,8	1	4,2
Savoir faire (03 facteurs)								
-Ajouter de nouveaux produits (biens ou services) ;	14	58,3	10	41,7	-	-	-	-
-Introduction de nouvelles technologies de l'information et de la communication ;	7	29,2	7	29,2	8	33,3	2	8,3
-Engager des actions de recherche et développement ;	6	25	9	37,5	7	29,2	2	8,3
Organisation et gestion (05 facteurs)								
-Améliorer la gestion de l'entreprise ;	12	50	7	29,2	5	20,8	-	-
-Améliorer la gestion financière de l'entreprise ;	10	41,7	10	41,7	2	8,3	2	8,3
-Améliorer l'organisation ;	9	37,5	11	45,8	3	12,5	1	4,2
-Perfectionner les aptitudes des employés ;	5	20,8	12	50	4	16,7	3	12,5
-Accroître les compétences et développer les talents.	9	37,5	11	45,8	4	16,7	-	-
Politique de concurrence (01 facteur)								
-Développement de marché national pour assurer la mise en marché.	12	50	5	20,8	4	16,7	2	8,3
Produits (02 facteurs)								
Améliorer la qualité des produits ;	17	70,8	7	29,2	-	-	-	-
Diminuer les coûts de production ;	8	33,3	11	45,8	3	12,5	2	8,3

Tableau n°33 : Représentation des appréciations du niveau de compétitivité pour un certains nombre de facteurs

Source : fait par nous à partir des résultats de notre enquête.

La couleur bleu indique le pourcentage des entreprises (le plus élevé) qui disposent d'un avantage très significatif sur le facteur analysé. Les entreprises donnent la notation la

plus élevée à ce facteur de compétitivité. Les entreprises présentent des signes évidents de compétitivité

La couleur verte indique le pourcentage des entreprises qui n'ont pas déclaré « non compétitives » pour le facteur analysé.

La couleur rouge indique le pourcentage des entreprises (le plus élevé) qui disposent peu ou pas d'avantage compétitif sur le facteur analysé. Les entreprises donnent la notation la plus faible à ce facteur de compétitivité.

Le tableau ci-dessus fournit une information hétérogène sur les facteurs de compétitivité des EAA enquêtées. Nous essayons de relever les tendances les plus marquantes de cette hétérogénéité en analysant les deux extrêmes de l'échelle de la notation, c'est-à-dire le pourcentage des responsables qui déclarent un avantage compétitif très significatif sur le facteur de compétitivité analysé d'une part et le pourcentage des responsables qui déclarent non compétitif sur le même facteur d'autre part.

Ainsi, « la satisfaction des clients existants » (75 %), « améliorer la qualité des produits » (71 %) apparaissent comme les facteurs de compétitivité les plus importants pour les EAA. Les entreprises disposent d'un avantage compétitif, très significatif sur ces deux facteurs. Les EAA ont compris bien que la qualité est le moteur de la satisfaction et la fidélisation des clients, ces deux facteurs sont liés. Il en est de même pour « prospecter de nouveaux clients » (50 %), « innovation produits » (58,3 %), « améliorer la gestion de l'entreprise » (50 %), « améliorer la gestion financière » (41,7 %) et « développer le marché national » (50 %).

La satisfaction des clients existants, l'innovation produit et la qualité sont d'autant plus importants qu'aucun responsable d'entreprise ne les signifier comme faibles pour assurer la compétitivité.

Section 2 - La stratégie commerciale

Plusieurs études ont montré l'importance de la stratégie commerciale, en expliquant qu'elle assure la meilleure adéquation, en volume, en variété et en qualité, entre la production et les besoins des clients. Saives. 2000³¹¹, a montré dans son étude sur « les processus stratégiques créateurs de la valeur pour les firmes agroalimentaires » que « la viabilité et la réussite d'une entreprise agroalimentaire est en fonction de la réussite de ses capacités et ses compétences commerciales ». L'entreprise ne doit jamais s'aventurer dans un marché sans une stratégie commerciale spécifique sur la façon de la vente de ses produits.

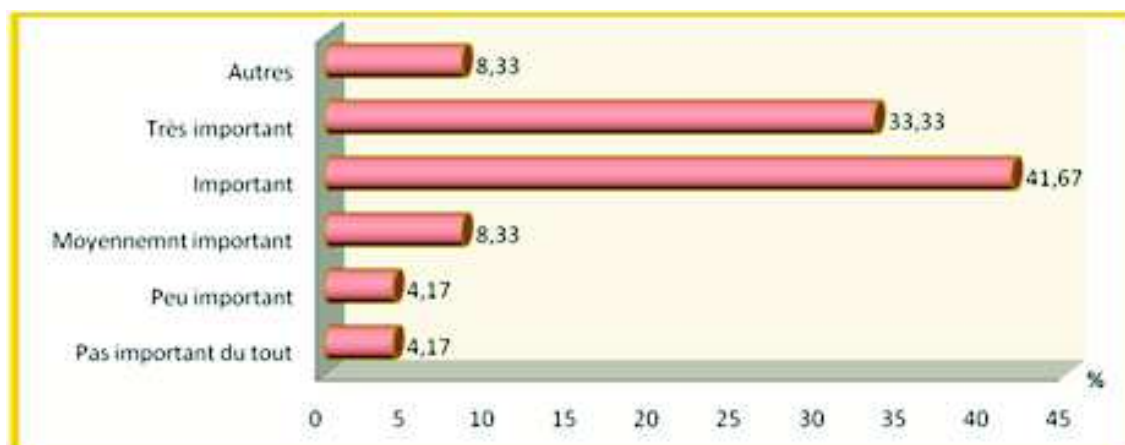
La fonction commerciale regroupe toutes les activités de l'entreprise liées directement ou non à la vente de ses biens ou ses services. Le processus de vente est l'ensemble des activités combinant pour mettre à disposition les produits de l'entreprise pour les acquéreurs et provoquer leur acte d'achat, il recouvre des activités tels que : la fixation et la gestion des prix, la publicité, les services après-vente, la promotion, la force de vente, les activités d'analyses des marchés, l'étude du comportement des consommateurs, de prévision des ventes, la sélection des circuits de distribution. « Avec la réaffirmation de la souveraineté du client et le développement des outils de marketing, la fonction commerciale

³¹¹ - Saives A-L. 2000, « Territoire et compétitivité de l'entreprise. Une analyse contingente des processus de construction de la compétitivité sur une base territoriale : le cas de territorialisation des pays de la Loire », Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Nantes, in Mongou.S en 2005. « La croissance des entreprises agroalimentaires au Cameroun ». Cameroun, P134.

tend à voir désormais un rôle d'intégration de l'ensemble des fonctions opérationnelles de l'entreprise »³¹².

6.2.1 - La fonction commerciale dans les EAA

Interrogées sur l'importance du Marketing et la commercialisation dans l'atteinte des objectifs généraux de l'entreprise. Une proportion de (33,33 %) des dirigeants a estimé que la gestion commerciale est très importante (41,67 %) des dirigeants ont déclaré qu'elle est importante. Par ailleurs, 8,34 % des répondants sont au contraire d'avis, ils trouvent que la gestion est peu ou pas importante. Ces résultats mesurent la grande importance que les entreprises agroalimentaires algériennes donnent à la gestion commerciale dans l'atteinte d'un avantage compétitive et leur réussite.



Graphe n°40 : Évaluation de l'importance de la gestion commerciale par les entreprises interrogées.

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

6.2.2 – L'importance des commerciaux

Notre analyse des ressources humaines dans le deuxième chapitre « Ressources de développement des EAA » nous a permis de remarquer la grande importance que les EAA donnent à la catégorie des commerciaux, soit dans le recrutement ou dans la formation. Ceci n'est pas dû au hasard. Nos résultats montrent que les entreprises qui donnent une importance au recrutement ou à la formation des commerciaux sont celles qui ont connu une augmentation de leur part de marché et qui cherchent à accroître ses ventes en lançant de nouveaux produits sur le marché actuel

6.2.3 - La gestion client - La clientèle est vitale pour l'entreprise

Face aux défis économiques actuels, à la standardisation et à la concurrence, la gestion de la clientèle est au cœur de la stratégie des entreprises, elle joue un rôle décisif dans cette dernière, c'est la condition du développement d'un marketing plus évolué, synonyme de rentabilité.

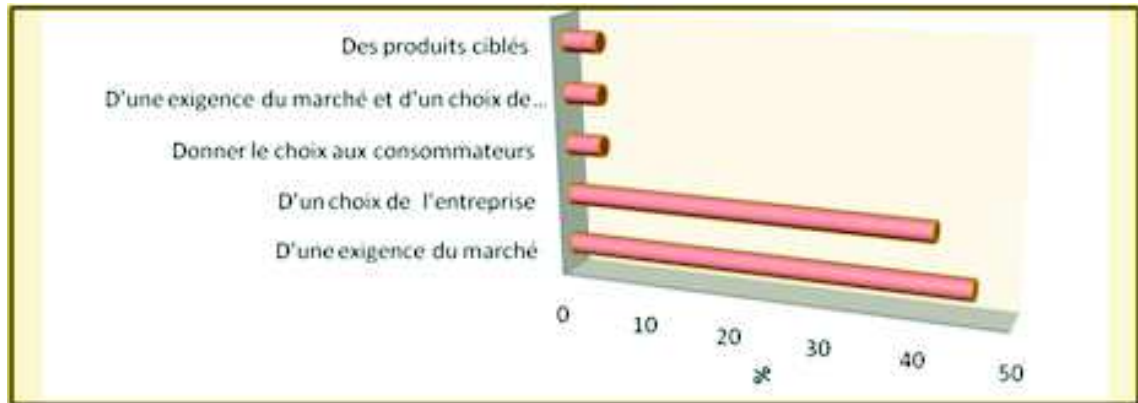
Les entreprises interviewées ont confirmé qu'elles essaient régulièrement d'offrir une gamme diversifiée de produits qui résulte d'après :

- (46 %) d'elles d'une exigence de marché ;

³¹² - Charpentier P. 1997, « Organisation et gestion de l'entreprise », Ed, Nathan, Paris.

- (42 %) d'elles d'un choix de l'entreprise afin de satisfaire une clientèle déjà existante et attirer une autre.

(67 %) des entreprises ont déclaré que la production est standardisée contre (33 %) qui ont affirmé qu'elles produisent selon la demande, pour des clients particuliers ; comme les œuvres sociales.



Graphique n°41 : Représentation des différentes raisons de la diversification produit

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

6.2.4 - Quel est le bon prix d'un produit ?

Une question qui revient toujours dans les réunions des responsables de l'entreprise. **Le prix** est l'une des premières variables marketing perçues par le consommateur. Il constitue un élément majeur de choix pour ce dernier et donc un souci permanent des entreprises.

A- Les méthodes de fixation de prix de vente

Pour fixer les prix, l'entreprise a plusieurs choix :

Fixation des prix à partir des coûts

L'entreprise doit fixer le prix de vente de façon à ce qu'il couvre le coût de revient. La connaissance des coûts donne à l'entreprise le moyen d'agir plus efficacement sur les prix de vente, sur les coûts de ses produits ainsi que sur la stratégie de l'entreprise.

Fixation des prix à partir de l'évaluation de la demande

C'est la méthode de fixation du prix psychologique qui permet d'obtenir l'appréciation du prix tel qu'il est perçu par le consommateur. Pour cela, deux questions doivent être posées :

a Au dessus de quel prix n'achèteriez-vous pas ce produit, car il vous semble trop cher ?

b Au dessous de quel prix n'achèteriez-vous pas ce produit, car vous penseriez qu'il n'est pas de bonne qualité ?

L'entreprise de ce fait détermine le prix que le consommateur est prêt à mettre pour se procurer ce produit.

3. Fixation des prix à partir de la structure du marché

Cette méthode s'inspire de la situation de l'offre telle quelle peut-être observée sur le marché. Ainsi, elle peut opter pour ce que l'on appelle le prix de positionnement. En règle générale, elle procède à un relevé des prix des concurrents sur le marché et elle décide

volontairement de fixer un prix plus élevé, de se situer parmi les plus élevés, mais pas les plus chers ou de fixer le plus bas prix du marché.

4. Fixation de prix selon exigence de distribution

L'entreprise fixe un prix de vente aux distributeurs moins que le prix de vente fixé pour les consommateurs.

B - Les modalités de fixation du prix de vente des entreprises agroalimentaires algériennes

Pour étudier les modalités de fixation du prix de vente des entreprises agroalimentaires algériennes, nous avons demandé aux responsables d'entreprises de choisir parmi les quatre modalités de fixation du prix de vente suivantes celle qui est utilisée par l'entreprise : (fixation selon le coût de production ; fixation selon attractivité pour le consommateur ; fixation selon exigence de distribution ; fixation en fonction de la concurrence).

Pour le traitement des résultats de cette question, nous utilisons le logiciel SPSS « réponses multiples ».

Les réponses des entreprises enquêtées montrent qu'il n'existe pas une seule approche, mais plusieurs modalités de fixation du prix de vente d'un produit.

Dichotomy label	cont	Reponses %	Case %
Selon le coût de production	21	47,7	87,5
Selon attractivité pour le consommateur	5	11,4	20,8
Selon exigence de distribution	6	13,6	25,0
En fonction de la concurrence	12	27,3	50,0
	-----	---	----
Total Reponses	44	100	183,3
0 missing case ; 24 valid case.			

Tableau n° 34 : Représentation des réponses des entreprises sur les modalités de fixation du prix de vente des produits des EAA

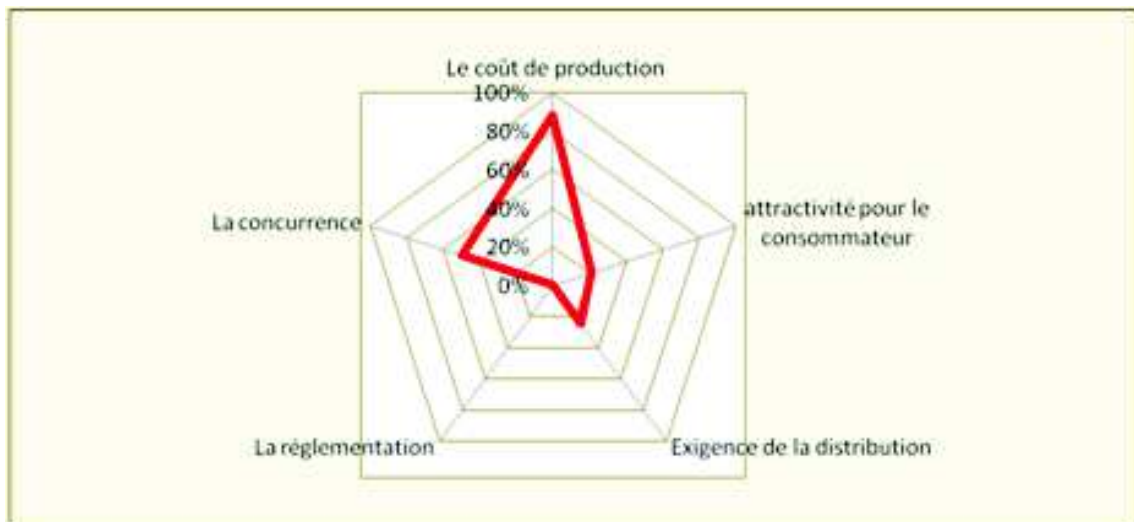
Source : Fait par SPSS à partir des résultats de l'enquête.

Le tableau n° 34 ci-dessus, illustre que 24 entreprises ont répondu à cette question et elles ont cité 44 réponses. Parmi les 44 réponses obtenues (47,7 %) correspond à la modalité de fixation du prix « selon le coût de production », (27,3 %) correspond à la modalité de fixation du prix de vente en fonction de « la concurrence » (13,6 %) à la modalité selon « exigence de marché » et en dernier avec (11,4 %) à la modalité selon « attractivité du consommateur ». (87,5 %) des 24 entreprises ont cité la fixation du prix de vente selon le coût de production comme la modalité la plus utilisée pour fixer le prix de vente des produits.

Nous remarquons qu'il y a une certaine rigidité dans le mode de fixation du prix de vente³¹³ ; la majorité des responsables fixe le prix de vente de leurs produits selon le coût

³¹³ - Le prix de vente d'un produit ou d'un service se calcule en additionnant tous les coûts imputables à l'unité considérée (coût d'obtention) en partant de la matière (coûts variables = quantité de matière nécessaire ; coûts fixe = part des frais engendrés par le stock, le service d'achat, l'administration, etc.) pour arriver à la marge (bénéfice) désirée en passant par les coûts de réalisation (fixes et variables) et les frais d'administration et de vente.

de production dont le coût fixe³¹⁴ est important rendant coûteuse l'adaptation aux évolutions du marché.



Graph n° 42 : Les modalités de fixation du prix de vente des produits des entreprises agroalimentaires en Algérie.

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête

La fixation du prix de vente d'un produit est influencée aussi par la place occupée par l'entreprise sur son marché direct, par son offre et par l'importance et la nécessité du produit pour le consommateur. Nous pouvons remarquer, des résultats obtenus que pour la fixation du prix de vente, la majorité des EAA obéissent peu aux exigences de la distribution et de la concurrence, et elles ne prennent pas en considération le prix de vente comme un critère important pour attirer le consommateur. Il faut signaler, bien que les réponses des entreprises privilégient la fixation du prix de vente selon le coût de production ; en discutant avec ces responsables, nous avons remarqué que dans la fixation du prix de vente de leur produit, ils sont fortement contraints par les prix des produits similaires des concurrents.

Il est important d'indiquer que la majorité des entreprises agroalimentaires enquêtées ne disposent pas d'un service de comptabilité analytique, donc elles ne connaissent pas le coût de production avec précision. Le coût de production est calculé d'une façon approximative en utilisant certaines données de la comptabilité générale.

Le graphe n° 42 montre que la fixation du prix de vente d'un produit n'obéisse pas à la réglementation. La fixation des prix des produits de consommation n'est pas réglementée, l'entreprise est libre de fixer les prix de ses produits.

Pour compléter l'analyse de la fonction commerciale, il est utile de voir les décisions des entreprises dans les domaines des actions de distribution.

6.2.5 - La distribution du produit final des entreprises

La distribution est l'étape qui suit la production, elle joue un rôle important dans l'activité de l'entreprise, elle permet de mettre à la disposition des consommateurs des biens ou services dont ils ont besoin, à l'endroit, en quantité et au moment où ils le désirent.

³¹⁴ - Ces coûts, également appelés frais généraux, sont, dans une certaines mesures indépendants de la quantité. Il s'agit principalement des frais de mise en train (préparation), de la location d'un garage, etc.

A- L'organisation de la distribution des produits agroalimentaires des entreprises enquêtées

La distribution des produits des entreprises se fait essentiellement par :

- **Les propres moyens des entreprises** : la totalité des entreprises enquêtées disposent des moyens de distribution, mais elles n'assurent pas la totalité de la livraison de leurs produits. Dans la plupart des cas, elles font appel à des intermédiaires pour assurer l'arrivée de leur produit aux consommateurs de différentes régions et wilayas du pays.
- **Les ventes directes à quai usine** : concernant les ventes aux grossistes, détaillants ou aux distributeurs privés qui s'approvisionnent en produits finis par leurs propres moyens.
- **Les distributeurs privés** : vu l'importance des frais d'entretien de la flotte de distribution et les problèmes que provoquent certains détaillants qui ne veulent pas toujours délivrer leurs coordonnées fiscales et leur registre de commerce, les gérants de certaines entreprises optent pour des distributeurs privés.

Il existe deux catégories de distributeurs privés :

- Ceux qui assurent la livraison exclusive des produits de certaines entreprises ;
- Ceux qui vendent souvent les produits de plusieurs entreprises concurrentes, ces distributeurs sont les plus fréquents.

Chaque distributeur dispose de son propre réseau de détaillants.

B- Les régions de distribution des produits

Les produits des différentes entreprises sont consommés en majorité (75 %) à l'échelle nationale; (12,5 %) au niveau des wilayas : (8,3 %) à l'échelle régionale et une entreprise (4,2 %) à l'étranger.

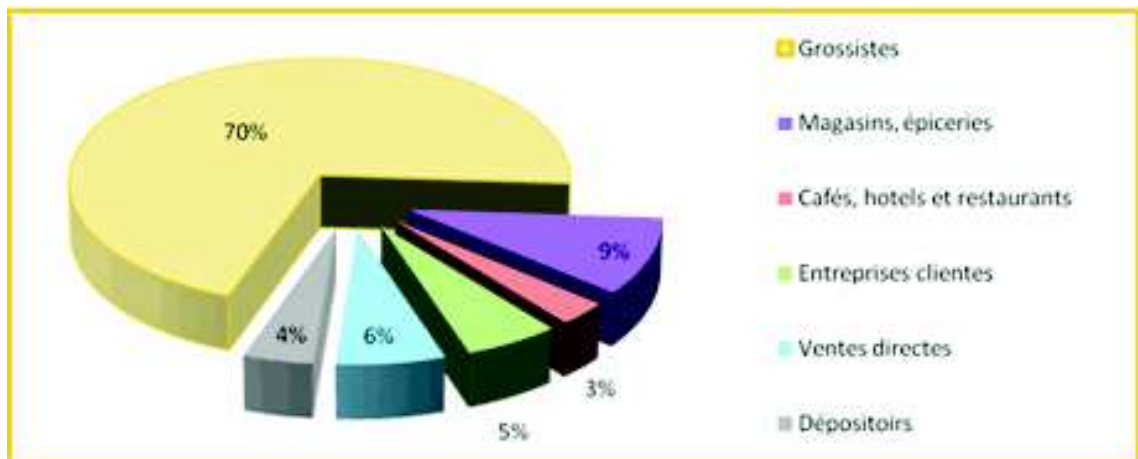
C- Les circuits de distribution des entreprises

« Un circuit de distribution c'est l'ensemble des canaux de distribution par lesquels s'écoule un bien entre le producteur et le consommateur »³¹⁵.

« Un canal de distribution c'est la succession d'intermédiaires qui accompagnent un produit entre le moment où il quitte le secteur de la production et celui où il parvient au consommateur »³¹⁶.

³¹⁵ - Talbi S, 2008. « Impact du programme d'aide et de soutien à la promotion des PME », INA, Alger.

³¹⁶ - Idem.



Graphique n° 43 : Représentation des circuits de distribution des entreprises agroalimentaires algériennes (en moyenne).

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Pour assurer la distribution de leurs produits, les entreprises agroalimentaires algériennes empruntent trois types de canaux classés comme suit :

Le canal direct : au niveau de ce canal, il n'y a pas d'intermédiaire entre le producteur et le consommateur. Présenté par 13 % des entreprises enquêtées.

Producteurs → Consommateurs

Le canal court : ce canal ne comporte qu'un seul intermédiaire, soit le point de vente ou le détaillant. Présenté par 17 % des entreprises enquêtées.

Producteurs → Intermédiaire (Détaillant) → Consommateurs

Producteurs → Intermédiaire (Pointe de vente) → Consommateurs

Le canal long : pour de ce canal, nous notons la présence de plus d'un intermédiaire. Présenté par 70 % des entreprises.

Producteur → Intermédiaire n° 1 (Grossistes) → Intermédiaire n° 2 (Détaillants) → Consommateurs

Producteur → Intermédiaire n° 1 (Distributeur privé) → Intermédiaire n° 2 (Détaillants) → Consommateurs

6.2.6 - La relation entreprise agroalimentaire algérienne - client

La stratégie client qui préconise d'attirer de nouveaux consommateurs et satisfaire un ancien client dans le but de le fidéliser est devenue primordiale pour l'ensemble des entreprises contactées puisqu'elle est considérée comme une des principales sources de revenu d'une entreprise. Une entreprise pour se marquer dans un univers concurrentiel doit adopter le client en priorité en allant au-delà de ses attentes répondant ainsi à leurs demandes dans les plus brefs délais.

Une stratégie gagnante n'a pas besoin d'être complexe ni trop longue ; elle doit juste contenir les renseignements qui permettront de mettre en œuvre, diriger et coordonner les efforts de marketing, et qui peut aider l'entreprise à déterminer le type de client à cibler,

comment les atteindre et comment effectuer un suivi des résultats afin de savoir ce qui fonctionne le mieux pour accroître le volume des ventes.

A- Fidélisation des clients actuels

Dans le monde compétitif d'aujourd'hui, fidéliser des clients actuels demeure prioritaire pour les entreprises enquêtées, lors d'un lancement ou l'amélioration d'un produit, ces clients sont les premiers qui prennent spontanément en charge ce nouveau produit, puis devenir les vecteurs de communication de l'innovation ; le commentaire du client peut être un outil précieux et économique à la création d'un avantage concurrentiel. C'est pour cela qu'il est essentiel de mettre en place auprès d'eux une véritable politique de communication spécifique : offre spéciale (promotion) lors de tout nouvel achat ; courriers personnalisés (marketing direct) à de nombreuses occasions adressées aux principaux clients les informant des derniers développements. Certains responsables des entreprises enquêtées nous ont déclaré qu'un client perdu c'est d'abord une perte d'image pour l'entreprise, une perte f,

c'est des dépenses supplémentaires³¹⁷, en temps et en argent pour trouver de nouveaux clients. À ces côtés s'ajoute enfin, les coûts de traitement des insatisfactions des clients : coûts de retour, du travail, des remises, coûts de gestion des réclamations, des conflits.

A.1- La part des trois principaux clients dans le chiffre d'affaires

16 entreprises des 24 entreprises enquêtées ont déclaré qu'elles ont au moins 3 importants clients avantagés. Ces clients représentent approximativement en moyenne 49 % dans le Chiffre d'affaires total de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous nous représente le nombre des entreprises qui ont répondu avec une part similaire et le pourcentage de leurs trois principaux clients dans le chiffre d'affaires de l'entreprise.

La part des trois plus importants clients dans le chiffre d'affaires	10%	20%	30%	45%	60%	70%	75%	80%	97%	Total
Nbr d'entreprises réponses valides	2	2	3	1	2	3	1	1	1	16
Réponses manquantes										08
Total										24

Tableau n° 35 : La part des trois principaux clients dans le chiffre d'affaires des entreprises

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Pour mieux expliquer les données, nous croisons les parts des trois principaux clients dans le chiffre d'affaires des entreprises avec leur taille afin de voir s'il y a une relation entre les deux variables.

³¹⁷ L'Enjeu économique et financier de la satisfaction des clients est donc considérable ; il représente un pourcentage important du chiffre d'affaires



Graphe n° 44 : Représentation de la part des trois principaux clients dans le chiffre d'affaires en moyenne selon la taille des entreprises.

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

En moyenne, seulement 32 % du chiffre d'affaires des entreprises de 250 employés et plus est réalisé avec les trois plus gros clients. Ceci traduit une situation d'assez grande diversité de la clientèle, facteur positif pour les grandes entreprises agroalimentaires algériennes. Cependant, pour les TPE et les PME enquêtées, le chiffre d'affaires réalisé avec les trois plus importants clients est entre 50 % et 60 %. Ceci traduit une situation d'étroite diversité de la clientèle, facteur négatif pour cette catégorie d'entreprises.

Il faut signaler, que la proportion du chiffre d'affaires d'un certain nombre d'entreprises enquêtées provient d'un³¹⁸ ou de deux clients seulement, ce qui peut entraîner des conséquences désastreuses si l'un de ces clients décide de se retirer.

A.2- La part du marché de l'activité principale de l'entreprise

Pour connaître le positionnement d'une entreprise sur un marché, il suffit d'utiliser la formule suivante :

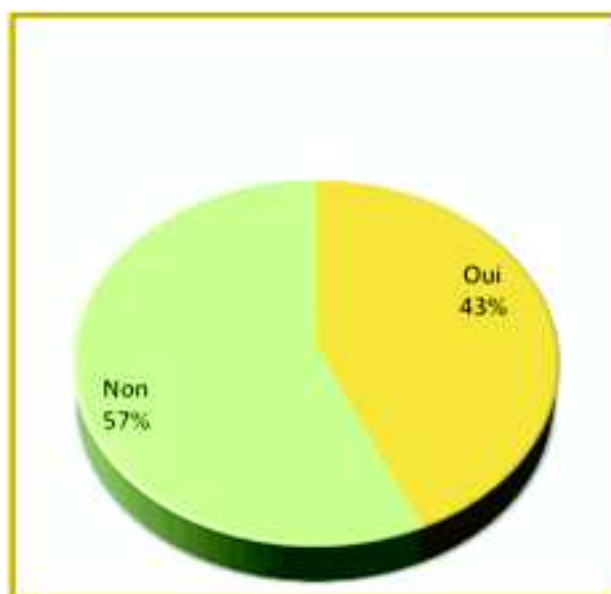
$$\left(\frac{\text{Total des ventes de l'entreprise}}{\text{Total des ventes de toutes les entreprises}} \right) \times 100$$

D'après les résultats de notre enquête, les entreprises agroalimentaires enquêtées, toute taille confondue, ont en moyenne une part de marché appréciable (35,47 %). En minimum, elle est de 5 % et en maximum, elle est de 97 %. La moitié des entreprises (12 entreprises), soit 50 % déclarent une part de marché égale à 30 % et plus.

Concernant l'évolution de la part de marché des entreprises enquêtées au cours de l'exercice 2006 par rapport à 2005 :

- 10 entreprises, soit (41,7 %) des entreprises enquêtées ont déclaré une stabilité ;
- 09 entreprises, soit (37,5 %) des entreprises enquêtées ont déclaré une diminution ;
- 05 entreprises, soit (20,8 %) des entreprises enquêtées ont déclaré une augmentation

³¹⁸ - Une des entreprises enquêtées nous a déclaré qu'elle travail exclusivement avec un seul client (accord avec une entreprise étatique) et elle ne pense pas élargir sa clientèle puisque sa rapporte bien.



Graphique n°45 : Représentation des réponses sur la segmentation du marché

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Pour connaître le taux d'augmentation de la part du marché, nous avons proposé aux 05 entreprises ayant déclaré une augmentation de leur part du marché une grille de trois taux d'augmentation : **<10 % ; entre 10 et 20 % et >20 %**.

- 03 entreprises soit (12,5 %) ont déclaré une augmentation de moins de 10 % ;
- 02 entreprises soit (8,3 %) ont déclaré une augmentation entre 10 et 20 %.

B- Prospecter de nouveaux consommateurs

Certaines entreprises décident de convaincre de nouvelles catégories de consommateurs, pour y arriver elles doivent avoir une politique de promotion plus agressive et plus consistante :

B.1- Le merchandising –

Selon Demeure (1997), « le merchandising est l'ensemble des techniques destinées à améliorer la présentation des produits dans un espace de vente »³¹⁹.

Les EAA enquêtées ont déclaré qu'elles font le maximum pour que leurs produits soient présents dans tous les magasins (épiceries et supérettes). Elles fournissent des présentoirs sous le label de l'entreprise afin de donner de la valeur à son image de marque. Elles optent à des affichages dans la presse, publicité à la télévision et la radio, la participation à des foires, offrir des équipements sportifs (casquettes, ballons), des parasols, des

autocollants, des dépliants et sponsoring des émissions télévisées et des clubs sportifs... etc.

Notant que l'identification de nouveaux clients est privilégiée pour la grande majorité des entreprises enquêtées (toute taille confondue) ; 83 % des EAA souhaitent élargir leur clientèle au cours des deux prochaines années, bien que, la plupart des responsables

³¹⁹ - S Yekhlif. 2007, « Stratégie d'entreprise et environnement concurrentiel dans la filière Lait. Cas de Tchén-Lait Candia, Bejaia », INA, Alger, P 98.

contactés nous ont confirmé que : « prospecter de nouveaux clients consomme une grande quantité d'énergie

Il s'agit, en effet d'un saut permanent dans l'inconnu : nouvelles personnes à contacter, premiers rendez-vous à décrocher. L'exercice est long et souvent couronné d'échec définitif ou temporaire ».

B.2 - La segmentation du marché

Il est important de signaler que la politique de segmentation du marché qui est une mesure de fidéliser les anciens clients et d'attirer des nouveaux est appliquée par 43% des entreprises enquêtées appartenant aux différents groupes d'employés sauf celles de très petite taille (1 à 9 employés) pour que leurs produits touchent une grande partie des consommateurs.

Les critères de segmentation appliqués diffèrent d'une entreprise à une autre : géographiques, par tranche d'âge, par sexe ou par catégories sociales spéciales (ex. : les maladies). Par la segmentation du marché, les entreprises décident de convaincre, d'attirer et de répondre aux besoins de nouvelles catégories de consommateurs pour augmenter leur part de marché et acquérir un avantage concurrentiel.

Les 57% qui n'appliquent pas cette politique nous ont expliqué qu'ils ne peuvent pas l'appliquer à leurs produits parce qu'elles n'ont pas les moyens financiers ou bien ne sont pas intéressées.

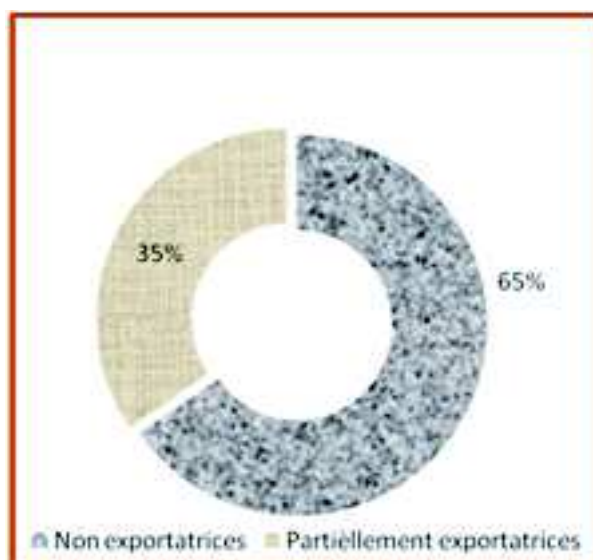
B.3 - L'exportation - La recherche de nouveaux marchés

La plupart des pays exportateurs de produits hydrocarbures souffrent de ce que les experts appellent conventionnellement la malédiction de la richesse pétrolière. Ils en dépendent pour leurs exportations, pour leurs dépenses publiques, pour leurs investissements et équipements publics et pour leurs importations des produits de consommation. À l'exception de quelques pays, tous les autres tardent toujours à trouver une issue de secours pouvant les sortir d'un cercle aussi vicieux qu'impitoyable. L'Algérie n'échappe pas à la règle, car elle n'arrive pas à diversifier ses ressources, ses produits et ses exportations, et ce, depuis presque 30 ans. Pour passer d'un pays consommateur de richesse à un pays créateur de richesse, pour devenir un pays exportateur, une assise juridique importante a été instituée.

L'Algérie dispose aujourd'hui d'un important dispositif public d'appui à l'exportation, qui a pour rôle de promouvoir les exportations algériennes hors hydrocarbures et d'apporter un support aux entreprises au cours de leur démarche à l'exportation. « À l'instar des grandes entreprises, les PME –PMI exportatrices ou

qui s'appêtent à le devenir peuvent bénéficier d'aides financières pour l'exportation par le fonds pour la promotion des exportations »³²⁰.

³²⁰ - Décret exécutif n°96-205 du 5 juin 1996, la décision n° 52 du 8 mars 1997 du Ministère du Commerce.



Graphe n°46 : Représentation des taux d'entreprises exportatrices et non exportatrices

Source : Fait par même à partir des résultats de l'enquête

Une convention de financement de trois ans a été signée en 2007 entre le ministère du commerce algérien et l'Agence française de Développement³²¹. Elle est constituée de plusieurs volets qui touchent au renforcement de l'appareil d'information des entreprises exportatrices, à l'amélioration des performances des acteurs intervenant dans l'acte d'exporter et au soutien des stratégies développées par les PME dans le domaine de l'exportation.

Les organismes de soutien à l'exportation en Algérie sont les suivants : CACI (Chambre Algérienne du Commerce et Industrie), CAGEX (la Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations), SAFEX (la Société Algérienne des Foires et Exportations) ALGEX et ANEXAL (L'Association Nationale des Exportations Algériennes).

La croissance à l'export et l'internationalisation sont aujourd'hui des relais de croissance indispensables à la pérennisation et au développement des entreprises agroalimentaires algériennes.

35 % des entreprises agroalimentaires questionnées ont montré que leur but est de faire pénétrer leurs produits dans des marchés étrangers.

Indiquons, qu'en majorité, les exportations faites sont en petites quantités et ne répondent pas aux espérances des entrepreneurs, elles sont destinées généralement vers les pays voisins arabes (la Lybie principalement) et africains.

Un dirigeant d'une entreprise « non exportatrice », nous a déclaré : « Vous croyez qu'une entreprise algérienne qui a des difficultés à se positionner au niveau national pourrait penser à l'exportation ». Par contre un autre dirigeant d'une entreprise « partiellement exportatrice », nous a déclaré : « Mon principal souci ne s'agit plus de répondre à une consommation nationale amplement satisfaite, mais d'essayer d'aller plus loin, à la recherche de nouveaux marchés ». Ajoutant « que la concurrence en Algérie devienne de plus en plus intense, la mise en marche demande beaucoup d'effort et d'argent ».

³²¹ Sultana Daoud. 2009, « Les nouvelles stratégies d'intervention vis-à-vis de la PME au Maghreb : cas de l'Algérie », Colloque international sur la vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé.

Les données de notre enquête montrent que la capacité de l'entreprise à exporter est associée à une taille plus élevée³²², à une croissance supérieure (la part de marché des entreprises partiellement exportatrices a augmenté entre en 2006 par rapport à 2005), à une plus grande formalisation de l'organisation (conseil d'administration ou comité de gestion) et plus souvent à une innovation globale.

Les freins auxquels sont confrontées les entreprises à l'export sont nombreux, mais ils ne relèvent pas exclusivement de facteurs externes. Dans la hiérarchisation des contraintes, les entreprises soulignent l'importance des freins internes, qui doivent être surmontés pour parvenir à un développement durable à l'export.

- Le tout premier frein identifié par les entreprises est le manque des moyens humains et financiers, en raison des investissements importants nécessaires pour démarrer une activité à l'export qui ne se rentabilise que tardivement (2 voir 3 ans après) ;
- Les barrières non tarifaires apparaissent aussi comme des freins importants au développement de l'export ;
- La lourdeur des tâches administratives pénalise également les exportations (formulaires douaniers très compliqués, procédures différentes d'une direction à une autre, etc.) ;
- Le manque de compétitivité des entreprises algériennes face à une concurrence étrangère de plus en plus forte et dure. L'exportation est toujours considérée comme un marché à part entière à travailler avec autant de professionnalisme que le marché domestique, et ce, quelle que soit la taille de l'entreprise. Ce que confirment la plupart des entreprises agroalimentaires qui ne sont pas exportatrices.

6.2.7 - Les facteurs entravant la capacité de l'entreprise à élargir sa clientèle

Pour connaître les facteurs qui pourraient réduire la capacité de l'entreprise à élargir sa clientèle, nous avons demandé aux répondants d'indiquer parmi les six facteurs suivants : « le marché informel, emplacement géographique, la disponibilité de main-d'œuvre qualifiée et expérimentée ; les réglementations gouvernementales ; les coûts d'exploitation ; le manque de renseignements commerciaux » celui qui constitue l'obstacle le plus important, ainsi que le deuxième et le troisième plus importants. Le tableau ci-après, présente les résultats de notre étude :

Le signe (x) indique que le nombre de réponses des entreprises pour cette case est le plus important.

Nous remarquons que le marché informel constitue un frein significatif à la capacité de l'entreprise à élargir sa clientèle. Viennent après en deuxième position, le manque de renseignements commerciaux, l'emplacement géographique, la réglementation gouvernementale et les coûts associés à l'exploitation. En troisième position on a la disponibilité de main-d'œuvre qualifiée et expérimentée.

Section 3 – L'effet des facteurs de l'environnement sur le développement des entreprises

L'un des thèmes les plus préoccupants, dans la problématique de la réussite des entreprises de l'économie algérienne en général, est relatif aux pressions existantes au sein de

³²² - Le pourcentage élevé des entreprises non exportatrices peut être expliqué par le nombre élevé des entreprises de petites et moyennes tailles (66,67 %) ; ((37,50 %) sont des petites entreprises ») du total des entreprises enquêtées.

leur environnement. L'environnement est généralement présenté comme étant porteur de plusieurs handicaps exerçant une forte influence sur la capacité des entreprises à maîtriser la qualité et les coûts des produits. Porter (1990-91) et à partir de « l'étude des secteurs performants dans le monde », a montré comment la compétitivité de l'entreprise est influencée par les facteurs environnementaux tels que les conditions de base (qualité de la main d'œuvre, infrastructure, etc.), les stratégies d'entreprises (modes d'organisations), l'intensité de la concurrence locale, les conditions de la demande (exigence des clients) et la densité du tissu industriel.

6.3.1- Les facteurs de l'environnement

A-L'infrastructure

recouvre une gamme variée d'activités (technologie/service/marché) qui dans le cas de l'Algérie relève principalement du domaine de l'État. Il s'agit précisément des services publics de l'eau potable, de l'assainissement, du gaz, de l'évacuation des déchets solides, des travaux publics, des routes, des ports et des aéroports.

L'infrastructure est importante pour les firmes alimentaires, car celles-ci traitent généralement des produits périssables et fragiles qui exigent une manutention minimale. Parfois, le poids et le volume de ces produits augmentent considérablement au cours du processus de la transformation (boisson en bouteille, des glaces dans des boîtes...). L'infrastructure est aussi importante du fait de l'éloignement des zones de production et de consommation.

Nous pouvons illustrer cette importance par le caractère crucial de l'énergie électrique pour les industries agroalimentaires. Ainsi, les besoins en énergie des EAA sont fonction des technologies rentrant dans le processus de production. Ces besoins peuvent parfois être très importants, en l'état de développement technologique actuel, seule l'énergie électrique offre des garanties d'hygiène et de rapidité plus importante pour la transformation des produits alimentaires.

L'infrastructure peut se montrer comme une source importante de coûts tels que les coûts liés à la constitution des réserves d'eau, les coûts liés à des pertes de la production (occasionnées par les coupures non avisées dans la fourniture de l'électricité), les coûts liés à la recherche des industriels des solutions de rechange. Certains responsables d'entreprises nous ont déclaré qu'ils étaient obligés d'acheter des groupes électrogènes.

Une seconde illustration concerne les transports. Les différents modes de transport (ferroviaire, terrestre, aérien) sont disponibles pour les EAA. Toutefois, ils semblent peu satisfaisants en raison de l'état du réseau routier, du mauvais fonctionnement du transport ferroviaire, du nombre important de contrôles routiers et de l'insécurité dans les axes routiers.

B- Les coûts de production

B.1- L'importation des matières premières agricoles ; L'Algérie est un pays d'un énorme potentiel agricole, du fait de la diversité des terres exploitées et non exploitées. Toutefois, les industries agroalimentaires sont confrontées à l'indisponibilité des matières premières agricoles. Cette incertitude des approvisionnements, les responsables des EAA l'ont expliqué par l'insuffisance de la production agricole locale, de la mauvaise gestion de l'exploitation des terres agricoles, l'absence de la communication ou le manque de la bonne circulation de l'information entre les responsables du secteur et les agriculteurs et

entre l'industriel et l'agriculteur, l'exode rural et le faible niveau de formation des producteurs ruraux.

Un responsable d'une entreprise nous a expliqué « *qu'il y a un dysfonctionnement provoqué par un désencrage de l'appareil agroindustriel de son amont agricole qui fait que notre industrie agroalimentaire s'est retrouvée intégrée de façon passive au marché international* ».

Il est patent jusqu'à ce jour que le potentiel développement harmonieux entre l'agriculture et l'industrie n'a pas été exploité par notre pays avec succès, notre facture alimentaire à l'importation a presque doublé en cinq ans, passant de 2,6 milliards de dollars en 2003 à près de 5 milliards de dollars en 2007³²³.

B.2- La dépendance de l'étranger en équipements industriels ; En dehors du secteur agricole, les EAA doivent acquérir les machines de production, les matériaux d'emballage, les ingrédients complémentaires (parfum et préservateurs), les produits chimiques et les matériaux d'entretien. Certaines entreprises qui fournissent ce type de prestation ne sont pas localisées en Algérie. Les responsables d'entreprises ont signalé le manque des pièces de rechange des machines importées et l'absence localement du personnel qualifié pour assurer la maintenance et l'entretien des équipements importés, ce qui pousse certains industriels à faire appel à des techniciens étrangers en cas de panne.

C- Les ressources humaines et les ressources financières

C.1- Les ressources humaines

En Algérie, la main d'œuvre semble d'après les responsables d'entreprises faiblement qualifiée et insuffisamment spécialisée □ disponible, mais non qualifiée. Ceci peut constituer un handicap pour les technologies alimentaires qui exigent généralement une main-d'œuvre qualifiée et de bons gestionnaires.

Avec la crise économique et sécuritaire des années 90, l'Algérie a connu une forte dégradation du système éducatif, une dégradation qui a touché tous les cycles d'enseignement de l'école primaire à l'université. C'est vrai que l'État a essayé et essaie toujours de changer la situation avec la mise en place de nouveaux programmes, de nouvelles politiques pour pallier le problème, mais plusieurs experts du domaine trouvent qu'ils sont insuffisants pour assurer la disponibilité locale des ressources humaines spécialisées à certaines phases du processus de transformation. Il y a toujours un manque de complémentarité entre les besoins de l'industrie et la qualification des ressources humaines qui ne peuvent pas répondre rapidement aux changements technologiques.

C.2- Le financement

Pour ce qui est **du financement des entreprises**, il peut être particulièrement problématique. La contrainte la plus souvent rencontrée et dénoncée par les chefs d'entreprises rencontrés c'est le problème de crédit bancaire. D'après les responsables des entreprises, les conditions bancaires de prêt constituent un grand handicap qui bloque leurs investissements et continue à décourager l'acte d'investir et de produire en Algérie.

Ce comportement de la banque algérienne envers ses clients peut-être expliqué par :

1. Un dossier de crédit lourd et délai de traitement très long ; le traitement bancaire des dossiers de crédit se base sur l'étude de crédibilité des informations présentées par

³²³ Kezoul L. 2007, « L'Algérie, un pays structurellement importateur », disponible sur le site <http://www.algerie360.com/economie-algerie/1%e2%80%99%algerie-un-pays-structurellement-importateur/>

les demandeurs de financement. Cette étude est souvent marquée par une lourdeur et une longueur ce qui influe négativement sur la durée de maturation du projet pour qu'il soit réalisé³²⁴ ;

2. le manque de confiance ; la confiance constitue la véritable problématique qui existe entre les banques et les entreprises privées, ce qui soulève des garanties exigées. « Généralement le banquier algérien s'intéresse aux garanties réelles : nantissement du matériel, gage (véhicule), hypothèque. De toute façon, il n'a pas grand choix puisque les garanties en valeurs mobilières à savoir les actions et les obligations sont pratiquement inexistantes »³²⁵ ;

3. L'incertitude du succès du projet d'investissement ; les banques algériennes s'appuient exagérément sur le risque dans le financement des projets des PME. Elles sont réticentes et elles ont tendance à n'accepter aucune prise de risque dans le financement des PME dont la rentabilité est faible ou pas évidente ce qui rend l'accès de ces entreprises aux crédits bancaires difficiles ;

Le problème de financement bancaire s'est expliqué par le fait qu'il n'existe pas comme c'est le cas dans les pays développés, de chaîne continue de financement qui permet aux investisseurs de passer de tous les stades de développement de leurs projets en commençant par le micro financement, l'emprunt personnel, capital risque jusqu'à éventuellement l'introduction en bourse.

Les difficultés, déjà citées, qui bloquent le financement des entreprises ont nécessité la prise par les pouvoirs publics des actions de facilitation de financement et la création de nouveaux mécanismes tels que le fonds de garantie des crédits³²⁶.

En guise de synthèse, les contraintes relevant de l'indisponibilité de la production agricole locale, des ressources humaines et financières, des infrastructures, laissent entrevoir les raisons pour lesquelles le débat actuel autour de la compétitivité des entreprises algériennes tend à privilégier les facteurs externes.

Pour mieux apprécier l'impact des facteurs de l'environnement sur le développement des EAA, il convient de les intégrer dans notre cadre de recherche. C'est dans cette optique que les responsables des EAA sont interrogés sur les obstacles au développement de leur entreprise.

6.3.2- La démarche de notre recherche

Notre recherche contribue à mettre en évidence à partir d'un ensemble de pressions qui apparaissent plus spécifiques des espaces territoriaux, proposées aux responsables des entreprises afin de sélectionner celles qui entravent plus le développement de leurs entreprises. C'est-à-dire connaître l'évaluation, par les responsables des EAA, de l'influence de l'environnement dans la conduite de leurs activités.

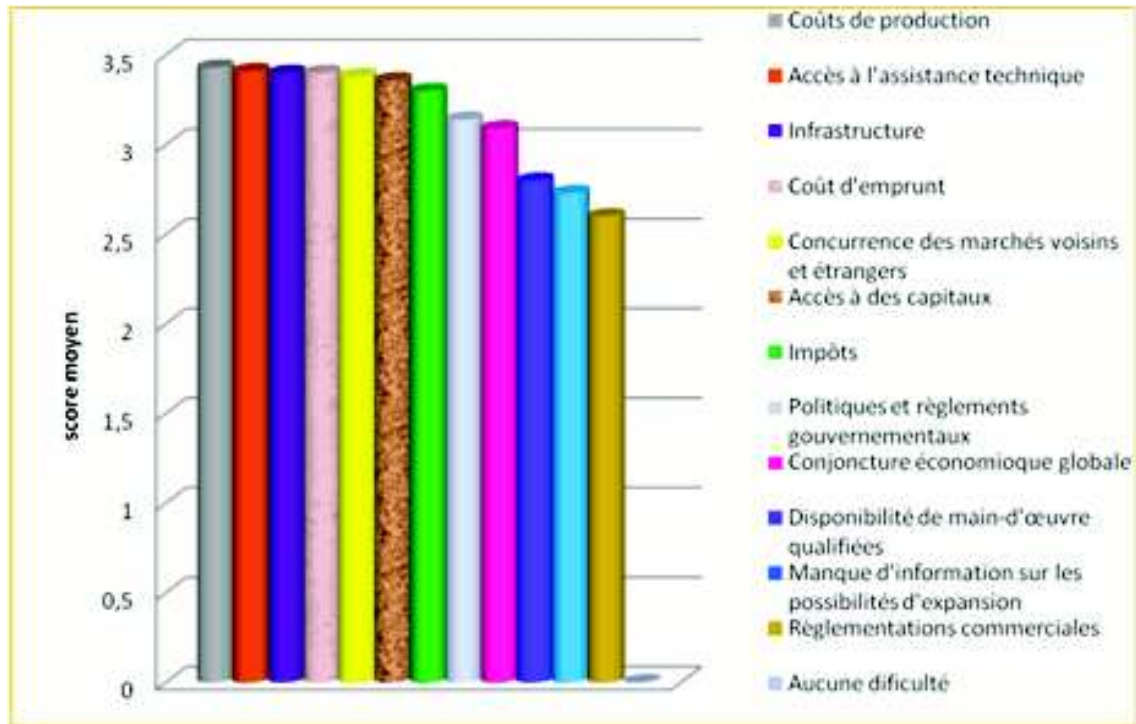
Nous avons demandé aux entreprises d'indiquer dans quelle mesure les domaines suivants pouvaient constituer « *un obstacle au développement de l'entreprise pour les deux prochaines années* » : le financement, les ressources humaines, les activités de commercialisation, les activités de production, l'innovation, les compétences de gestion et

³²⁴ Bouzar C. 2006, « Les contraintes de financement de la création des entreprises privées en Algérie », communication au Colloque International « Création d'entreprises et territoires », Tamanrasset, Algérie.

³²⁵ - Idem.

³²⁶ - Voir annexe n° 2.

l'environnement externe (concurrence des marchés voisins et étrangers), infrastructures, la conjoncture économique globale, Impôts, politiques et règlements gouvernementaux. Ces pressions peuvent constituer des obstacles au développement de l'activité de l'entreprise, du fait de leur impact potentiel sur les coûts de production et la qualité des produits alimentaires. Elles peuvent aussi accroître l'incertitude quant à l'accès aux ressources de production et aux débouchés.



Graphe n° 47 : Représentation des obstacles entravant le développement des EAA

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

Les résultats sont notés de 1 à 5 (1 : pas du tout, 2 : pas beaucoup, 3 : un peu, 4 : moyennement, 5 : beaucoup). La figure présente la note moyenne pour chacun de ces facteurs.

Nous remarquons du graphe n° 47 que, le financement a été classé premier avec l'accès à l'assistance technique, suivi de l'infrastructure et coût d'emprunt. Ces domaines sont suivis de la concurrence des marchés voisins et étrangers, l'accès à des capitaux, et de l'impôt. La disponibilité de travailleurs qualifiés et le manque d'information sur les possibilités d'expansion sont considérés par les entreprises enquêtées comme des facteurs qui ont un effet moins important sur le développement de l'entreprise que les politiques et règlements gouvernementaux et la conjoncture économique globale. Les réglementations commerciales sont classées en dernier, c'est le facteur le moins entravant du développement de l'entreprise. Toutes les entreprises agroalimentaires enquêtées privées ou publiques ont déclaré au moins un ou plusieurs facteurs qui pourraient influencer sur leur développement dans les deux prochaines années, qu'ils soient financiers, politiques et règlements, coûts de production ou concurrence.

Les entreprises ont accordé une grande importance au financement. Le développement de ces entreprises semble être plus tributaire du coût de production, coûts d'infrastructures (l'eau, l'électricité, les routes, les terrains..) et de l'accès aux capitaux. Le financement ainsi

que la concurrence des marchés voisins et étrangers représentent des obstacles importants pour moins de la moitié des entreprises.

6.3.3- L'évaluation des obstacles au développement des EAA

Le raisonnement qui justifie l'évaluation des stratégies concurrentielles est valable ici. L'évaluation vise le contrôle des biais subjectifs résultants de notre mode de collecte de données. Nous entendons intégrer, les variables qui apparaissent refléter une réalité contextuelle. Étant donné que le dirigeant ne peut disposer d'une information complète pour évaluer objectivement l'environnement algérien dans sa globalité. Ainsi, ayant défini une variable indiquant les prévisions de la croissance dans les deux prochaines années comme support de contrôle d'éventuels biais subjectifs relevant de notre mode de collecte de données. Ceci revient à postuler l'existence d'une association entre la variable indiquant l'évolution de la croissance des entreprises et chacune des variables indiquant les obstacles de développement de l'activité des entreprises. C'est-à-dire que nous prendrons seulement les obstacles qui présentent un impact sur l'évolution du développement des entreprises. Les résultats du test de Khi-deux, nous conduisent à retenir comme obstacles au développement : l'accès à des ressources ou à des capitaux ($p=0,03$) ; les coûts d'exploitation ($p=0,04$). La dépendance entre la variable de l'évolution de la croissance des entreprises et ces deux obstacles indiqués s'avère statistiquement significative, $\text{sig}<0,005$. Ceci nous indique que ces deux obstacles sont ceux qui entravent le plus le développement des entreprises.

Conclusion du chapitre

Dans ce chapitre, nous avons pu montrer que le développement et la compétitivité nourrissent une interdépendance dans le cas d'une entreprise conduisant sa production dans un contexte disputé sur les ressources, les compétences et les débouchés. Le développement offre des avantages de coûts et de différenciation à l'entreprise, de même l'entreprise doit pouvoir imposer ses produits parmi ceux de ses concurrents, pour assurer son développement.

Dans ce chapitre, l'analyse des sources de compétitivité a montré que la stratégie des entreprises agroalimentaires algériennes est guidée par la recherche de différenciation par la qualité par rapport à la concurrence.

Par ailleurs, ce chapitre a montré que les EAA accordent une grande importance aux compétences commerciales pour l'atteinte des perspectives stratégiques. Ces entreprises confirment qu'elles essaient régulièrement de satisfaire une clientèle déjà existante et attirer une autre. Ainsi, elles signalent que la fidélisation des clients et la prospection de nouveaux clients sont leurs principales priorités, parce qu'elles permettent d'acquérir un avantage concurrentiel et augmenter la part du marché.

En plus, ce chapitre a montré que la diversité des clients et liée à la taille de l'entreprise, les entreprises de grande taille ont un avantage de diversité de la clientèle par rapport aux entreprises de petites et moyennes tailles qui travaillent avec un nombre restreint de clients. Il confirme aussi que la capacité de l'entreprise à exporter est associée : à une taille plus élevée et à une croissance supérieure.

En outre, ce chapitre a tenté de montrer que l'environnement composé des éléments matériels (Infrastructures, financement, facteurs de production), des éléments immatériels (savoir-faire et ressources humaines) et des éléments institutionnels peut contribuer

défavorablement à la réussite des EAA à cause de son influence sur les coûts et la qualité des produits. Notre analyse fait ressortir deux principales entraves pour le développement des EAA : l'accès à des ressources ou à des capitaux et les coûts d'exploitation.

Conclusion de la deuxième partie

Nous avons tenté tout au long de cette deuxième partie de décrire et d'examiner les stratégies de développement des EAA.

Nous avons montré les caractéristiques des entreprises ainsi que celles de leurs dirigeants en élaborant les différents points de différence entre les EAA.

Notre analyse nous a permis aussi :

- D'examiner les ressources de développement (humaines, financières et technologiques), de voir les capacités et l'importance accordée par les EAA à ces ressources pour fixer leurs orientations stratégiques et atteindre leurs objectifs, de montrer que les EAA souffrent du manque des ressources financières qui inhibent leur extension ;
- D'appréhender les stratégies de développement des EAA à travers l'identification des voies de développement, les modalités et les formes de la croissance ;
- De montrer que certaines variables comme les capacités et la vision du dirigeant et le rôle de l'individu ont une grande sur la prise des décisions et l'orientation stratégique de l'entreprise ;
- D'identifier les facteurs de réussite des EAA, les facteurs de développement, les orientations stratégiques et les changements que ces entreprises comptent effectuer pour atteindre leurs objectifs et assurer leur développement ;
- D'étudier l'importance accordée par les EAA aux compétences commerciales et de montrer qu'elles sont nécessaires pour l'atteinte des perspectives stratégiques visées ;
- D'identifier les stratégies concurrentielles des EAA et de montrer que la différenciation produit est la principale source de compétitivité de ces entreprises ;
- D'examiner la relation de l'EAA avec ses clients et de montrer que la prospection de nouveaux clients au niveau national est d'une grande importance ;
- De faire ressortir les principaux obstacles qui entravent le développement des EAA et de montrer que l'environnement extérieur peut contribuer défavorablement à la réussite des EAA. Notre analyse fait ressortir deux principales entraves pour le développement des EAA : l'accès à des ressources ou à des capitaux et les coûts d'exploitation.

En plus, l'analyse des principales catégories de possibilités de développement des EAA(en se basant sur un modèle stratégique intéressant proposé par Igor Ansoff, nommé Grille d'expansion produit-marché)³²⁷, nous a permis de noter quatre catégories de développement :

- La stratégie de pénétration sur le marché

³²⁷ Voir chapitre 1 de la première partie, p31.

Les EAA ont déclaré avoir cherché des modalités d'augmenter leur quota de marché pour les produits existants sur ses marchés courants en stimulant les clients actuels à acheter plus et en attirant de nouveaux clients.

- La stratégie d'extension du marché

Les EAA de notre échantillon ont cherché de nouveaux consommateurs pour leurs produits courants. Elles ont tenté à identifier des groupes d'utilisateurs potentiels pour stimuler leurs intérêts pour les produits, certaines entreprises ont essayé de trouver d'autres canaux de distribution pour vendre ses produits (dans le pays ou à l'étranger).

- La stratégie de renouvellement des produits

Les EAA déclarent avoir crée de nouveaux produits avec de nouvelles caractéristiques de qualité, destinés à des catégories diverses de consommateurs.

- La stratégie de diversification concentrique

Les EAA affirment avoir crée des produits nouveaux qui aient des liaisons technologiques ou de marketing avec les lignes de produits existants, ces produits s'adresseront à des catégories de consommateurs nouveaux.

Enfin, notre étude sur les EAA montre que le développement de ces dernières ressort aux travers des différences de rythmes de croissance entre les entreprises exerçant au sein d'un même secteur économique. Ainsi, notre recherche montre que les entreprises agroalimentaires algériennes sont, en grande partie en croissance entre 2004 et 2006, retenue comme la période de référence. Ce résultat est fondé sur le calcul du ratio de croissance du CA des entreprises enquêtées. A partir de l'étude du rythme de croissance, quatre profils types d'entreprises apparaissent : les entreprises en décroissance rapide, les entreprises en décroissance modérée, les entreprises qui ont une croissance modérée et celles qui se caractérisent par une croissance rapide.

Les deux premiers profils concernent les entreprises en décroissance qui développent peu ou ne développent aucun avantage sur la concurrence. Les deux autres profils concernent les entreprises en croissance. Selon les déclarations des responsables interrogés, ces entreprises développent des avantages sur la concurrence, en ce qui concerne le marché de leur produit principale.

Sur un volet méthodologique, la typologie des rythmes de croissance est basée sur les résultats d'une analyse croisée, qui contribuent à mettre en évidence, pour chacun des rythmes de croissance, des variables discriminantes. De ce fait, la typologie permet une analyse du développement de l'entreprise par rapport *aux caractéristiques des entreprises, aux caractéristiques du dirigeant, à l'étendue géographique des ventes et aux obstacles perçus de l'environnement pour le développement de l'activité de l'entreprise.*

Les deux premiers types des entreprises (1 et2) sont croisés avec les mêmes variables et les deux derniers types (3 et4) sont croisés avec les mêmes variables.

1. Les entreprises en décroissance rapide

Les entreprises en décroissance rapide sont des sociétés à responsabilité limitée, des entreprises individuelles et des sociétés en nom collectif, plutôt très petites et petites, indépendantes. Elles ont été créées par des capitaux privés algériens uniquement. Dans ces entreprises, le dirigeant est propriétaire ou détient une part majoritaire dans le capital social. En outre, il est âgé de plus de 40 ans. Par ailleurs, les entreprises en décroissance rapide réalisent l'essentiel de leurs ventes sur le marché algérien et elles donnent une

grande importance au développement par croissance interne. Elles ont développé de nouveaux produits ou amélioré des produits existants mais n'ont pas introduit une nouvelle technologie ni changé la structure organisationnelle. Cependant, pour les responsables de ces entreprises, l'accès au financement et aux crédits, l'approvisionnement et l'écoulement de la production constituent des obstacles pour le bon fonctionnement de l'activité des entreprises.

2. Les entreprises en décroissance modérée

Les entreprises en décroissance modérée sont plutôt des sociétés à responsabilité limitée petites, indépendantes ou indépendantes ayant des filiales. Elles ont été créées par des capitaux privés algériens. Le dirigeant est propriétaire âgé de plus de 55ans, il a une grande expérience dans la gestion des entreprises agroalimentaires. Les entreprises en décroissance modérée réalisent l'essentiel de leurs ventes sur le marché algérien et elles donnent une grande importance au développement par croissance interne. Elles ont réalisé le développement de nouveaux produits ou l'amélioration des produits existants et elles ont introduit une nouvelle technologie mais n'ont pas changé la structure organisationnelle. Pour les responsables de ces entreprises en plus de l'accès au financement et aux crédits, la pénurie de main d'œuvre qualifiée et l'écoulement de la production constituent aussi des obstacles pour le bon fonctionnement de l'activité de leurs entreprises. L'emplacement géographique et le manque de renseignements commerciaux constituent des obstacles pour élargir la clientèle de l'entreprise.

3. Les entreprises en croissance modérée

Les entreprises en croissance modérée accordent de l'importance aux liens, coopérations avec les partenaires pour acquérir un avantage sur la concurrence. Ces entreprises essaient de se développer par croissance externe qui est une des priorités des responsables de ces entreprises. En outre, ces entreprises accordent de l'importance à la maîtrise des circuits de distribution/vente et des relations avec les clients, ainsi qu'à la bonne gestion de l'entreprise pour acquérir un avantage sur la concurrence. Elles ont des difficultés d'accès aux crédits, à la disponibilité, qualité et coût des matières premières agricoles. De même, la conjoncture économique globale du pays apparaît comme un obstacle au développement de leur activité. Par contre, ces entreprises font face aux difficultés de la disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée et à l'accès à l'information sur les possibilités d'expansion.

4. Les entreprises en croissance rapide

Pour acquérir un avantage sur la concurrence, les entreprises en croissance rapide accordent une importance primordiale aux prix bas et la qualité. Le développement par croissance externe est une des grandes priorités des responsables de ces entreprises. En outre, elles n'ont pas un grand problème d'écoulement de leur production. Pour les entreprises en croissance rapide, la satisfaction du client actuel et la prospection de nouveaux clients sont parmi leurs principaux objectifs. Les responsables de ces entreprises prévoient une croissance de leur part du marché et une augmentation du chiffre d'affaire de leur activité principale. Par ailleurs, les politiques et règlements gouvernementaux, l'impôt et la concurrence des marchés voisins et étrangers sont perçus comme des obstacles au développement de leurs activités.

Conclusion générale

Cette recherche est partie d'un constat fondé sur les mutations et les changements qu'a connus l'Algérie ces dernières années, qui ont confié à la stratégie et aux décisions stratégiques un rôle primordiale pour assurer le développement et la compétitivité de l'entreprise.

Tout au long de cette recherche nous avons montré que pour la plupart des dirigeants, le défi de cette période de mutation que connaît l'économie algérienne consiste à trouver une formule de succès et à la mettre en œuvre par des choix stratégiques de développement judicieux. Une formule de succès qui doit transiter par une pratique de gestion stratégique pour objet d'améliorer continuellement les liens et les interfaces entre l'entreprise (ses compétences et ses ressources humaines, financières et technologique) et son environnement.

Notre recherche met en exergue que :

- Toute décision stratégique, acquisition, lancement d'un nouveau produit, pénétration du nouveau marché, est strictement liée aux forces et compétences internes (humaines, managériales, technologiques et commerciales) de l'entreprise.
- L'entreprise agroalimentaire est consciente du rôle important des capacités managériales et commerciales pour atteindre ses perspectives de croissance. Elle a adopté des plans de formation qui touchent principalement la catégorie des commerciaux.
- Les ressources financières sont les principaux handicaps pour le développement des EAA.
- L'entreprise agroalimentaire algérienne assure son extension par un développement interne en procédant à l'innovation, à la différenciation produit, à l'acquisition de nouvelles machines de production plus modernes, à la prospection du nouveau marché et l'identification de nouveaux clients.
- L'entreprise agroalimentaire essaie d'acquérir un avantage compétitif en prenant soin principalement de la différenciation produit. Une différenciation qui lui permet de maintenir ses clients et d'attirer les clients de ses concurrents.
- La taille de l'entreprise n'a aucun impact sur l'innovation produits et procédés, l'acquisition de nouvelles machines de production, et l'adoption d'un programme de formation. En outre, l'exportation et la priorité de développement (croissance externe) et la diversité de la clientèle sont liées à une grande taille, et que seulement les entreprises qui croissent en taille ont ces capacités.

Notre recherche met en évidence une tendance assez forte de la spécialisation des entreprises dans la transformation des produits intermédiaires importés, et d'origine agricole. Ces produits sont destinés pour un marché de consommation final localisé en Algérie.

Avec la mondialisation de l'économie, cette spécialisation des entreprises, frappées en outre par un retard d'industrialisation, peut avoir deux conséquences. D'une part, elle situe les entreprises loin des nœuds des filières de production en amont, car elles tendent à avoir pour fournisseurs les industries des produits alimentaires intermédiaires. D'autre part,

elle situe certaines entreprises qui fabriquent des produits de consommation de première nécessité dans le segment de marché agroalimentaire fortement concurrentiel.

Ce positionnement nous conduit à envisager l'ouverture croissante du marché algérien comme une sérieuse menace pour la survie des entreprises, si celles-ci persévérent dans leurs stratégies actuelles. Toutefois, les conséquences d'un tel positionnement ne se posent pas dans les mêmes termes, ni avec la même acuité selon les rythmes de croissance. Pour les entreprises en décroissance, l'absence d'avantage concurrentiel remet fortement en cause leur capacité de survie et de croissance dans un contexte concurrentiel plus compétitif.

Alors que pour les entreprises en croissance modérée ou rapide, les compétences nécessaires pour tenir une concurrence par la pratique des prix bas, face aux très grandes firmes multinationales agroalimentaires apparaissent insuffisamment dotées. Les avantages acquis par la bonne gestion de l'entreprise, la bonne relation avec les clients et la maîtrise des circuits de distribution pourraient s'effriter, face à la concurrence des firmes multinationales qui ont pris beaucoup d'avance dans les domaines de la qualité, des coûts, de la gestion, des coopérations, des ressources, de la technologie, et de la recherche & développement.

Par ailleurs, signalons que cette recherche présente sur le plan empirique certaines limites. Cependant, les résultats ont été obtenus à la suite de l'analyse des stratégies du cas particulier des entreprises agroalimentaires. Ils ne permettent donc pas de prétendre à des généralisations.

Les limites et les prolongements de la recherche

La démarche de cette recherche est guidée par le souci d'optimiser la cohérence, la validité et la fiabilité de nos résultats sous la contrainte de l'accessibilité du terrain de la recherche, de nos capacités de conduire une telle recherche et des ressources financières qui ont empêché la bonne conduite de l'enquête. Ce souci conduit cependant à plusieurs imperfections concernant la construction de l'objet de la recherche et le choix des méthodes d'investigation.

1. Les limites du terrain

La longue période consacrée à la réalisation de l'enquête s'explique par de nombreuses difficultés rencontrées auprès d'un certain nombre des entreprises qui n'ont pas toujours accepté et non sans réticences de renseigner par la suite notre questionnaire.

Nous pouvons classer, les entreprises enquêtées, selon leur collaboration en trois groupes :

Le groupe des entreprises qui ont accepté de renseigner la totalité du questionnaire dès notre arrivée, certains gérants nous ont même accordé des visites au niveau de leurs ateliers de production.

Le groupe des entreprises qui sont plus « méfiantes » dont les gérants ont essayé de nous persuader de leur laisser le questionnaire pour une période d'une semaine ou plus pour le consulter car ils n'avaient pas le temps de répondre tout de suite sur le questionnaire parce qu'il y'avait des questions jugées comme sensibles et confidentielles. Ces entreprises nous ont pris beaucoup de temps et d'argent et elles ont évité de répondre à certaines questions.

Le groupe des entreprises qui n'ont pas du tout coopérées, où il était impossible d'accéder à l'information, le refus était signifié dès le début « à la salle d'attente » c'est le cas

de la plus grande majorité des entreprises algériennes. D'autres entreprises ont accepté le questionnaire mais uniquement pour le restituer tout a fait vierge après une longue attente et insistance de notre part.

2. Les limites de la méthode d'investigation et d'analyse

Une importante question concerne la méthodologie à adopter pour l'étude de la stratégie de développement des EAA. Il n'était pas facile pour nous de trouver la méthode appropriée pour analyser les données de l'enquête. Notre démarche peut sembler moins pertinente, un échantillon plus grand aurait été mieux explicatif et représentatif. Une observation longitudinale de quelques cas des entreprises pour mieux situer leurs stratégies de développement. Une telle démarche aurait pu permettre une meilleure appréciation des voies de développement et le passage d'une forme de croissance à une autre.

Par ailleurs, l'évaluation des éléments de la stratégie de l'entreprise (objectifs poursuivis, les facteurs et les priorités stratégiques, sources de compétitivité, influence de l'environnement, évolution de la concurrence) repose sur les déclarations des responsables des entreprises. En outre, les sujets sur lesquels ils se prononcent sont proposés par un outil de collecte standardisé. Cette démarche présente des limites associées au choix des interlocuteurs dans les

entreprises. L'idéal est de s'adresser à ceux qui conçoivent la stratégie de l'entreprise. Il est difficile d'affirmer que tel a été le cas pour l'ensemble des entreprises de l'échantillon. **Une seconde** limite de cette démarche vient de ce que les données collectées ne sont pas des vérités, mais bien les perceptions que les dirigeants se font de la réalité. C'est dans cette optique que nous avons proposé des évaluations objectives de certaines variables importantes qui concernent les caractéristiques des entreprises ainsi que les ressources de développement, les sources de compétitivité, les facteurs et les obstacles du développement. Ces évaluations recourent à des tests stratégiques (test du khi-deux, test Binomial et l'ACP).

La troisième limite est relative à l'instrument de collecte de données. Etant entendu que le questionnaire propose, en amont, les thèmes à aborder, on peut nous reprocher d'avoir influencé le questionnaire par notre propre perception des situations appréhendées. En outre, certaines données importantes à notre recherche n'apparaissaient pas dans le questionnaire comme (la production vendues). L'instrument de collecte de données présente donc des imperfections. D'autres limites sont relatives à l'élaboration du questionnaire. Les thèmes abordés dans le questionnaire sont nombreux. Chaque réponse a été mesurée par un nombre limité de modalités, cela a donc pu constituer une limite de la précision de l'outil d'analyse. Ces limites du questionnaire ont pu influencer les traitements, par le choix des indicateurs de la croissance et des classes effectuées pour pondérer les observations.

Ces différentes limites appellent des approfondissements pour améliorer cette recherche. Elles incitent à la précaution quant aux renseignements à en tirer, et aussi à la prudence quant aux enseignements à en tirer, ce d'autant plus qu'on observe une diversité de situations et de rythmes de croissance des EAA.

En dernier, nous esquisserons une liste des recommandations pouvant permettre le maintien et l'amélioration de la croissance des EAA, dans un contexte concurrentiel mouvant et compétitif.

3. Les recommandations

La situation de l'entreprises agroalimentaire algérienne exige une véritable stratégie de redressement et la mise en œuvre d'actions tendant à créer les conditions favorables à une dynamique de progrès. Les actions de changement doivent être l'œuvre aussi bien des entreprises que des pouvoirs publics. Dans ce cadre, quelques propositions peuvent être présentées.

A- Du côté des entreprises

Les mesures à mettre en œuvre concernent principalement, les aspects liés à la fonction de production et de commercialisation ainsi que l'organisation et la restructuration des entreprises.

1. S'agissant de **la fonction de production**, les efforts devront porter avant tout sur la préparation de l'entreprise à être moderne, à accepter les nouvelles technologies performantes, à changer les mentalités des dirigeants et des ouvriers de l'entreprise. Les innovations technologiques ne peuvent avoir un effet positif que sur des organisations préparées.

2. Pour ce qui est **des produits**, la qualité, la diversification et la différenciation doivent faire l'objet d'une attention particulière de la part des dirigeants des entreprises. **3.** Par ailleurs, pour les entreprises en croissance, il existe des possibilités de redéploiement dans des niches actuellement abandonnées par elles. Ces niches sont formées par les activités de valorisation des produits de l'agriculture vivrière et de l'élevage local. « Ce redéploiement offre la possibilité de proposer des formes de valeur qui puissent être durables, parce qu'associées à la culture alimentaire des populations locales, à la nature et à la qualité des ressources qui participent à leur transformation » (Mongou.S. 2005).

Enfin et pour résumer, nous estimons que la gestion stratégique dans l'entreprise agroalimentaire algérienne devrait se manifester essentiellement par une approche dynamique et un style de comportement marqué par :

Une vision stratégique à long terme, permettant la mise en place d'une stratégie de développement capable de combiner des contraintes nationales et internationales ;

Une capacité d'adaptation et de réaction rapide aux changements continus de l'environnement ;

Le renouvellement et le redéploiement des compétences et des ressources de l'entreprise en fonction des orientations stratégiques de l'entreprise ;

Une recherche de l'innovation au niveau des produits qu'au niveau de l'organisation.

B- Du côté des pouvoirs publics

Si l'efficacité d'une industrie implique que l'initiative et la responsabilité soient, en premier lieu du ressort des entreprises, la durabilité de la compétitivité d'un pays dépend de l'aptitude de ses pouvoirs publics à définir une stratégie de développement à long terme, à créer un environnement qui encourage les entreprises à chercher à innover et à améliorer leur efficacité.

Les efforts doivent être orientés dans les directions suivantes :

1. Beaucoup reste à faire au niveau des approvisionnements en intrants agricoles :

a En dehors de l'offre de crédits proprement dite, les organismes financiers sont appelés à mettre à la disposition des agriculteurs un service-conseil « actif et responsable ».

b La création d'un cadre légal devant régir les rapports entre les producteurs agricoles et les industriels au niveau de l'approvisionnement des usines en matières premières agricoles.

2. La mise en adéquation du système financier avec les exigences du marché de plus en plus ouvert à la concurrence nationale et internationale, passe par la restructuration et la bonne organisation des banques existantes. Améliorer le système de communication avec la clientèle en matière d'information sur les services bancaires et les différentes prestations qu'offre la banque.

3. La promotion de la concurrence, la mise en place de mécanismes et d'instruments devant veiller au respect des règles du jeu concurrentiel et la dynamisation du rôle du Conseil de la concurrence.

4. Le renforcement des règles juridiques (protection du consommateur, normalisation, protection de la propriété industrielle etc...).

a Augmenter la transparence entre les différents acteurs économiques et les représentants des consommateurs.

b Le renforcement et la moralisation des structures étatiques de contrôle et de justice.

5. L'encouragement des investissements visant la mise en place ou le développement d'industries de biens intermédiaires ou constituant des supports au développement de l'industrie alimentaire nationale : industries de l'emballage, de certains équipements, des additifs et arômes etc...

6. La mise en place d'un véritable système d'information sur les marchés, les concurrents, les réglementations, les consommateurs, les technologies et l'innovation, les opportunités d'investissement, l'évolution des structures et sur tout aspect lié ou servant le développement de l'industrie agroalimentaire.

7- Certes, l'ouverture des marchés pourrait jouer un rôle non négligeable en faveur de la destruction de pans entiers du tissu productif national et en particulier son segment relatif à la production alimentaire. Mais il est temps pour l'Algérie qui est un pays riche en ressources financières, stable financièrement, de penser sérieusement à devenir un pays productif avant qu'il ne soit trop tard.

Annexes

Annexe n°1 : Le cadre juridique et réglementaire encadrant le secteur agroalimentaire en Algérie

L'inscription au registre de commerce suite aux assouplissements introduits en 2004, devient une formalité très simple ;

- Le régime des prix est celui de la liberté
- La circulation des produits sur le territoire s'effectue librement ;
- Le régime des investissements accorde de nombreuses facilités pour les investisseurs ;
- Le financement des investissements est appuyé par les banques à hauteur de 60 ou 70% de la valeur de l'investissement ;
- Les taux d'intérêts se situent actuellement autour d'une moyenne de 6,5% ;
- Les délais de remboursement sont en général de 5 à 7 ans y compris un différé de remboursement de 01 à 02 ans ;
- Le régime des importations est la liberté, sous réserve de la domiciliation préalable auprès des banques primaires des dossiers d'importation (facture pro forma et contrat) ;
- Les exportations se font librement sous réserve, d'une domiciliation des dossiers d'exportations (facture et contrat) auprès des banques primaires, comme du rapatriement du produit des exportations, dans un délai de 90 jours.

En ce qui concerne les textes juridiques et réglementaires encadrant le domaine de l'agroalimentaire, il y a lieu de citer ici à titre indicatif ceux donnés ci-après :

- La loi relative à la concurrence et aux prix et les textes subséquents ;
- La loi relative aux pratiques commerciales et les textes subséquents ;
- La loi relative au développement des investissements et les textes subséquents ;
- La loi N°89-02 du 07 Février 1989 relative aux règles générales sur la protection du consommateur et les textes subséquents ;
- La loi 98-23 du 19 Décembre 1998 relative à la normalisation et les textes subséquents ;
- La loi 91-452 du 16 Novembre 1991 relative aux inspections vétérinaires aux postes frontières et les textes subséquents ;
- Le décret exécutif N°90-39 du 30 Janvier 1990 relatif au contrôle de la qualité et à la répression des fraudes et les textes subséquents ;
- Le décret N°90-266 relatif à la garantie des produits et services et les textes subséquents ;
- Le décret N°90-367 du 10 Novembre 1990 relatif à l'étiquetage et la présentation des produits alimentaires et les textes subséquents ;
- Le décret N°91-53 du 23 Février 1991 relatif aux conditions d'hygiène lors du processus de mise en consommation des dérivés alimentaires et les textes subséquents ;

- Le décret exécutif N°96-354 du 19 Octobre 1996 relatif aux modalités de contrôle de conformité et de qualité des produits importés ;le décret N° 91-04 du 19 Janvier 1991 relatif aux matériaux destinés à être mise en contact avec les dérivés alimentaires et les produits de nettoyages de ces matériaux et les textes subséquents ;
- Le décret N° 92-25 du 13 Janvier 1992 relatif aux conditions et modalités d'utilisation des additifs dans les produits alimentaires et les textes subséquents ;
- Le décret exécutif N°92-65 du 12 Février 1992 relatif au contrôle de conformité des produits fabriqués localement et importés et les textes subséquents.
- La loi 90-10 du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit modifiée et complétée par l'ordonnance 03-11 du 26 Août 2003 ;
- La loi 01-18 du 12 Décembre 2001 relative à l'orientation pour la promotion de la petite et moyenne entreprise ;
- La loi 02-18 du 12 Décembre 2001 relative à l'électricité et la distribution du gaz par canalisation ;
- La loi de finances 2001, notamment en ses articles 8 et 67 portent respectivement :
- Abattement de IBS pour la PME ;
- Ouverture dans les écritures du trésor d'un compte spécial d'affectation n°302-116 intitulé « Fonds Spécial pour le Développement Economique des Hauts Plateaux ».
- Le crédit exécutif N°92-270 du 6 Juillet 1992 fixant la liste des biens immobiliers et mobiliers ouvrant droit au taux réduits de l'IBS ;
- Le décret exécutif 92-271 du 6 Juillet 1992 fixant la liste des équipements susceptibles de bénéficier de l'amortissement dégressif ;
- Le décret exécutif 2000-74 du 2 Avril 2000, fixant les conditions d'identification des activités de production à partir de collection CKD ;
- Le décret exécutif 02-373 du 11 Novembre 2002 portant création et fixant les statuts du fonds de garantie des crédits à la petite et moyenne entreprise ;
- Le décret exécutif N° 03-374 du 30 Octobre 2003 relatif à la déclaration d'identification des petites et moyennes entreprises (PME) ;
- Le décret exécutif 03-79 du 25 Février 2003 fixant la nature juridique et l'organisation des centres de facilitations des PME ;
- Le décret présidentiel 04-134 du 19 Août 2004 portant statut de a caisse de garantie des crédits d'investissement pour les PME ;

Annexe n°2 : Les différentes structures impliquées dans la création et le développement des PME

* Plusieurs structures sont impliquées dans la création et le développement des PME, on note :

–**Le Conseil National de l'Investissement**

–**L'Agence Nationale de Développement de l'Investissement**

–**L'agence nationale de développement** de la PME, créée en 2005 comme instrument de mise en œuvre de la politique nationale de développement de la PME ;

– **Les Directions des provinces** comme source d'informations ;

-
- **Les centres de facilitation** en tant que structures d'accompagnement, d'encadrement, d'appui et d'orientation des porteurs de projets
 - **Le fonds de garantie des crédits** aux PME ; ayant une garantie qui varie de 10% à 80% de la perte nette assumée par les banques ;
 - **La caisse de garantie** des crédits d'investissements des PME ;
 - **Le conseil national consultatif pour les PME**, dont la principale fonction est la concertation ;
 - **Le conseil national de sous-traitance**, comme instrument d'intégration économique.
 - **Les pépinières d'entreprises** en tant que structure d'accueil et de développement des entreprises naissantes.

D'autres structures dont les principes et les avantages diffèrent, consolident le dispositif de création d'entreprise :

- **Agence Nationale pour le Soutien de l'Emploi des Jeunes**
- **La Caisse Nationale d'Assurances Chômage**
- **L'Agence Nationale de Gestion du Micro- crédit,**

* **Dans le domaine du financement** des entreprises, de nouveaux instruments financiers ont été développés au cours de l'année 2006 et mis à la disposition des PME tels que : les fonds de garanties de crédits spécifiques à des filières d'activités innovantes « Le fonds de garantie des crédits aux PME est un organisme public sous tutelle du Ministère de la PME et de l'artisanat, crée par le décret exécutif n° 373-02 du 11/11/2002 en application de la loi d'orientation sur les PME. Le fonds de garantie des crédits aide les PME à obtenir le financement pour leur projet de démarrage et d'extension, l'aide prend la forme d'une garantie de crédit couvrant une partie des pertes assumées par les banques.

Annexe n°3 : Tableau croisé Un plan de formation est mis en place dans l'entreprise * CA *

LES STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES ALGERIENNES

Développement (lancement) de nouveaux produits				CA						Total
				augmenter moins de 5%	augmenter 5 à 20%	augmenter plus de 20%	diminuer moins de 5%	diminuer 5 à 20%	diminuer plus de 20%	
Oui	Un plan de formation est mis en place dans l'entreprise	Oui	Effectif	1	5	1		2	1	10
		% du total	5,9%	29,4%	5,9%		11,8%	5,9%	58,8%	
		Non	Effectif	0	2	1		2	2	7
			% du total	,0%	11,8%	5,9%		11,8%	11,8%	41,2%
Total			Effectif	1	7	2		4	3	17
			% du total	5,9%	41,2%	11,8%		23,5%	17,6%	100,0%
Non	Un plan de formation est mis en place dans l'entreprise	Oui	Effectif		2	0	0		0	2
		% du total			33,3%	,0%	,0%		,0%	33,3%
		Non	Effectif		1	1	1		1	4
			% du total		16,7%	16,7%	16,7%		16,7%	66,7%
Total			Effectif		3	1	1		1	6
			% du total		50,0%	16,7%	16,7%		16,7%	100,0%

Développement (lancement) de nouveaux produits

Source : Fait par nous à partir des résultats de notre enquête.

Annexe n°4 : Liens entre les innovations réalisées par les entreprises agroalimentaires enquêtées, âge, taille.

Indicateurs	Age de l'entreprise					Taille de l'entreprise				
	N	Valeur khi	ddl	Valeur de p	<0,05 = *	N	Valeur khi	ddl	Valeur de p	<0,05 = *
Développement (lancement) de nouveaux produits	23	,716	4	2,107		23	,291	3	3,737	
Amélioration des produits existants	24	,173	4	6,367		24	,422	3	2,812	
Amélioration et développement de nouveaux procédés et processus	23	,250	4	5,387		23	,272	3	3,907	
Introduit de nouveaux services améliorés de manière significative	23	,587	3	1,929		23	,682	3	1,503	
Introduit une nouvelle technologie	23	,805	4	1,619		23	,203	3	4,601	
Changer la structure organisationnelle	23	,684	4	2,281		23	,180	3	4,887	

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

(*) La différence est significative, sig<0,05

Annexe n°5 : Le type de financement utilisé pour développer les activités d'innovation

		Modalité	N	Proportion observée.	Test de proportion	Signification exacte
Le réinvestissement des profits	Groupe 1	Non	11	,48	,50	1,000
	Groupe 2	Oui	12	,52		
	Total		23	1,00		
Le prêt commercial à M&L terme	Groupe 1	Non	13	,57	,50	,678
	Groupe 2	Oui	10	,43		
	Total		23	1,00		
L'investissement personnel	Groupe 1	Oui	6	,26	,50	,035*
	Groupe 2	Non	17	,74		
	Total		23	1,00		
L'hypothèque	Groupe 1	Non	20	,87	,50	,000*
	Groupe 2	Oui	3	,13		
	Total		23	1,00		
La subvention du gouvernement	Groupe 1	Non	23	1,00	,50	,000*
	Total		23	1,00		
Le partenariat étranger	Groupe 1	Non	7	,88	,50	,070*
	Groupe 2	Oui	1	,13		
	Total		8	1,00		

*La différence est significative, sig<0,05

Annexe n°6 : Représentation du genre d'aide que les EAA sollicitent avoir à l'avenir

LES STRATEGIES DE DEVELOPPEMENT DES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES ALGERIENNES

		Modalité	N	Proportion observée.	Test de proportion	Signification exacte (bilatérale)
Les fonds pour l'expansion des entreprises/prêts/appui financiers	Groupe 1	Oui	19	,83	,50	,003*
	Groupe 2	Non	4	,17		
	Total		23	1,00		
Les fonds d'appui à la compétitivité des entreprises (PMNE)	Groupe 1	Non	11	,48	,50	1,000
	Groupe 2	Oui	12	,52		
	Total		23	1,00		
Le développement d'un plan d'affaires	Groupe 1	Non	20	,83	,50	,002*
	Groupe 2	Oui	4	,17		
	Total		24	1,00		
Les contrats des ventes gouvernementaux (programmes d'acquisition)	Groupe 1	Non	24	1,00	,50	,000*
	Total		24	1,00		
Les renseignements sur le marché et sur les débouchés commerciaux	Groupe 1	Non	20	,83	,50	,002*
	Groupe 2	Oui	4	,17		
	Total		24	1,00		
Les établissements de contacts avec d'autres entreprises	Groupe 1	Non	18	,78	,50	,011*
	Groupe 2	Oui	5	,22		
	Total		23	1,00		
Le programme de formation et de perfectionnement professionnel	Groupe 1	Non	14	,61	,50	,405
	Groupe 2	Oui	9	,39		
	Total		23	1,00		

*La différence est significative, sig<0,05

Annexe n°7: Les changements prévus pour les prochaines années.

		Modalité	N	Proportion observée.	Test de proportion	Signification exacte (bilatérale)
Ajouter de nouveaux produits ou services	Groupe 1	Oui	19	,79	,50	,007*
	Groupe 2	Non	5	,21		
	Total		24	1,00		
Améliorer la qualité des produits ou des services	Groupe 1	Non	6	,25	,50	,023*
	Groupe 2	Oui	18	,75		
	Total		24	1,00		
Améliorer la mise en marché	Groupe 1	Oui	20	,83	,50	,002*
	Groupe 2	Non	4	,17		
	Total		24	1,00		
Perfectionner les aptitudes des employés	Groupe 1	Oui	19	,79	,50	,007*
	Groupe 2	Non	5	,21		
	Total		24	1,00		
Recourir d'avantage à la technologie ou à de meilleurs techniques	Groupe 1	Oui	13	,54	,50	,839
	Groupe 2	Non	11	,46		
	Total		24	1,00		
Diminuer les coûts de production	Groupe 1	Oui	19	,79	,50	,007*
	Groupe 2	Non	5	,21		
	Total		24	1,00		
Obtenir de meilleures conditions des fournisseurs existants ou changer de fournisseurs	Groupe 1	Non	15	,63	,50	,307
	Groupe 2	Oui	9	,38		
	Total		24	1,00		
Améliorer la gestion générale de production	Groupe 1	Oui	13	,54	,50	,839
	Groupe 2	Non	11	,46		
	Total		24	1,00		
Améliorer la gestion financière de l'entreprise	Groupe 1	Non	9	,39	,50	,405
	Groupe 2	Oui	14	,61		
	Total		23	1,00		
Améliorer l'organisation	Groupe 1	Oui	13	,57	,50	,678
	Groupe 2	Non	10	,43		
	Total		23	1,00		
Aucun changement prévu par l'entreprise	Groupe 1	Non	21	,91	,50	,000*
	Groupe 2	Oui	2	,09		
	Total		23	1,00		

Source : Fait par nous même à partir des résultats de l'enquête.

*La différence est significative, sig<0,05

humaines, ressources tangibles et intangibles) sont susceptibles de générer un [avantage concurrentiel durable](#) .

- **Coimbatore Krishnao Prahalad** (né en [1941](#) et mort le [16 avril 2010](#)) était un [physicien indien](#) qui s'est spécialisé dans le [management](#) et l' [économie](#) . Il a en particulier étudié le rôle et la valeur ajoutée des hauts dirigeants des entreprises multinationales. En novembre 2007 et octobre 2009, le [Times](#) le classe parmi les 50 penseurs les plus influents en matière de " [Business](#) ".C.K.
- **Henri Fayol** (Istanbul, 1841 - Paris, 1925) est un ingénieur français et l'un des précurseurs du management. Fayol analyse essentiellement la fonction de Direction et formule une théorie administrative complète, en se fondant sur sa propre expérience. Il est considéré comme le père de l'école classique du management
- **Henri Mintzberg**, né le [2 septembre 1939](#) à [Montréal](#) , est un universitaire canadien en sciences de gestion, [auteur](#) internationalement reconnu d'ouvrages de [management](#) [□]. Principal représentant du courant de la [sociologie des organisations](#) appelé [école de la contingence](#) , il est également à l'origine d'une typologie des organisations, qui fait référence. Son ouvrage *The Rise and Fall of Strategic Planning* critique les pratiques de la planification stratégique actuelle, et est une des lectures conseillées pour toute action à entreprendre au sein d'une organisation.
- **Igor Ansoff**, ([12 décembre 1918](#) – [2002](#)) était un [professeur](#) et un [cadre supérieur](#) . Considéré comme le père de la stratégie moderne. Ont lui doit sa grande contribution liée à la nécessité de relier la stratégie à la fois aux impératifs financiers et au marketing de la firme. C'est lui qui a développé la notion de planification stratégique.
- **Gary Hamel**, né en 1954, est le président-fondateur de [Strategos](#) , cabinet international de [conseil en stratégie](#) basé à Chicago. Il est à l'origine avec [C. K. Prahalad](#) du concept de [cœur de compétence](#) . Il a toujours su allier la recherche théorique à l'expérience de l'homme de terrain. Son livre *La conquête du futur* [1995](#) ((en) "Competing for the Future") est considéré aujourd'hui comme un des principaux ouvrages de [management](#) des [années 1990](#) .
- **Garys, Beker** (prix Nobel de l'économie) qui a inventé le terme « capital humain » affirme que « La ressource de base dans toute société, c'est le personnel, les entreprises qui réussissent sont celles qui gèrent le capital humain dans la plus efficace et efficiente manière ».
- **Karl Philip Gottfried (ou Gottlieb) von Clausewitz** ([1^{er} juin 1780](#) à [Magdebourg](#) - [16 novembre 1831](#) à [Breslau](#)) est un officier et théoricien militaire [prussien](#) . Il est l'auteur d'un traité majeur de stratégie militaire : [De la guerre](#) , *Principes fondamentaux de stratégie militaire*, rédigé en [1812](#) . Les écrits de Clausewitz sont une base majeure de la théorie stratégique moderne.
- **Michael Porter**, né le [23 mai 1947](#) à [Ann Arbor](#) dans le [Michigan](#) , spécialiste de l' [économie du développement](#) . L'un des principaux apports théoriques de Porter consiste en une modélisation de l'environnement concurrentiel de l'entreprise sous la forme de cinq facteurs, dits [forces de Porter](#) , qui influent sur le partage des [profits](#) au sein d'une industrie.
- **Ronald Coase** est un [économiste britannique](#) né le [29 décembre 1910](#) à [Willesden](#) , dans la banlieue de [Londres](#) . Considéré comme le père fondateur de

la [Théorie des coûts de transaction](#) et lauréat du « [prix Nobel](#) » d'économie en [1991](#) , il fait partie des économistes qui ont fait naître l' [économie des institutions](#) et les théoriciens de l' [analyse économique du droit](#) . Ses œuvres principales : la nature de la firme en 1937, le droit et l'économie à Chicago en 1993.

· **Robert M. Grant**, né le 23 janvier [1948](#) , à Bristol, en Angleterre, est professeur de gestion stratégique à l'Université Bocconi de Milan en [Italie](#) , ainsi que chercheur invité à l'Université de Georgetown aux [USA](#) . C'est un spécialiste sur les questions de management, de stratégie et de [leadership](#) . Il fut un des premiers chercheurs au monde à se pencher dans les années [1990](#) sur la [théorie du management par les ressources](#)