

Ecole Nationale Supérieure Agronomique El Harrach – Alger
Mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Magister en Sciences Agronomiques
Département : Economie Rurale
Option : Développement rural

Les déterminations de la croissance des entreprises agro-alimentaires algériennes

Présenté par :

Melle YESREF Amel

Directeur de recherche : M^{elle} RABEZ F : Maître de conférences, ENSA
09-11-2011

Jury Président Mr BEDRANI S. : Professeur agrégé, ENSA Examineurs : Mr CHEHAT F : Professeur agrégé, ENSA Mr BENMEBAREK A. : Chargé de cours, ENSA

Table des matières

Dédicace . . .	6
remerciements . . .	7
Résumé . . .	8
Abstrat . . .	9
ص خ لم . . .	10
Liste des abréviations . . .	11
INTRODUCTION - PROBLEMATIQUE . . .	12
Introduction de la première partie . . .	17
Chapitre préliminaire : la théorie de la croissance et ses déterminants . . .	17
INTRODUCTION . . .	17
I- La croissance de la firme dans la théorie économique . . .	17
II- La conception de la croissance . . .	18
Chapitre 1: l'entrepreneur dans la théorie économique et son rôle dans l'entreprise . . .	19
Introduction . . .	19
1-1- Les concepts d'entrepreneur et de propriétaire dirigeant dans la pensée économique . . .	19
1-2- Les motivations de l'entrepreneur . . .	21
1-3- La fonction de l'entrepreneur . . .	22
1-4- L'émergence de la fonction d'entrepreneur . . .	22
1-5- L'entrepreneur schumpetérien . . .	23
1-6- Le manager et la structure . . .	24
1-7- Les fonctions du dirigeant . . .	24
1-8- La formation des managers . . .	27
1-9- Le rôle de l'entrepreneur dans la croissance . . .	27
Conclusion . . .	28
Chapitre 2 : l'innovation dans l'entreprise . . .	28
Introduction . . .	28
2-1- La définition d'un nouveau produit . . .	28
2-2- La définition de l'innovation . . .	29
2-3- La distinction entre recherche et conception/développement . . .	29
2-4- Les composantes d'une innovation . . .	29
2-5- La typologie des innovations . . .	30
2-6- Les objectifs de l'innovation . . .	31
2-7- L'intérêt de l'innovation au niveau de l'organisation . . .	31
2-8- Stratégies de développement et portefeuille de produits nouveaux . . .	31
2-9- Les typologies des innovations selon leur objet procédé . . .	32
2-10- La prise en compte de la dimension marché . . .	32
2-11- Développement de nouveaux produits et stratégies technologiques . . .	33
2-12- Activités de conception et développement, ressources et avantage concurrentiel . . .	33

2-13- L'approche basée sur les ressources et le développement de produits nouveaux . . .	33
2-14- L'innovation est un moteur de croissance des entreprises . . .	33
2-15- Le rôle de dirigeant dans l'innovation . . .	34
Conclusion . . .	34
Chapitre 3 : les stratégies des entreprises . . .	35
Introduction . . .	35
3-1- Approche de la stratégie . . .	35
3-2- Définition de la stratégie . . .	36
3-3- L'origine de la stratégie . . .	37
3-4- Les composantes de la stratégie . . .	37
3-5- Pourquoi une stratégie . . .	38
3-6- La stratégie d'entreprise : délibérée ou imprévue? . . .	40
3-7- Le champ d'activité de l'entreprise . . .	40
3-8- A quel moment faut-il se soucier de sa stratégie . . .	41
3-9- Les voies de développement des entreprises . . .	41
3-10- Les stratégies génériques . . .	47
Conclusion . . .	52
Conclusion de la première partie . . .	54
Introduction de la deuxième partie . . .	55
Chapitre 4 : Identification des entreprises . . .	55
Introduction . . .	55
4-1- Le profil général des répondants . . .	55
4-2- Répartition de l'échantillon selon le secteur d'activité . . .	57
4-3- La répartition de notre échantillon selon le capital . . .	58
4-4- La taille des entreprises . . .	59
4-5- Existence d'un conseil d'administration . . .	62
4-6- La phase de développement où se trouve présentement l'entreprise . . .	63
Conclusion . . .	64
Chapitre 5 : évaluation des fonctions des entreprises . . .	64
Introduction . . .	64
5-1- L'évaluation de la fonction production des entreprises . . .	65
5-2- L'évaluation de la fonction Ressources Humaines . . .	68
5-3- La dynamique concurrentielle des entreprises enquêtées . . .	73
5-4- L'évaluation de la situation financière des entreprises . . .	78
Conclusion . . .	79
Chapitre 6 : les déterminants de la croissance liés à l'entreprise et son dirigeant . . .	80
Introduction . . .	80
6-1- Les déterminants de la croissance liés à l'entreprise . . .	81
6-2- Les déterminants liés au dirigeant de l'entreprise . . .	90
Conclusion . . .	110
Chapitre 7 : L'innovation moteur de croissance . . .	112

Introduction . . .	112
7-1- La recherche et le développement en entreprise . . .	112
7-2- Lancement de nouveaux produits et nouveaux procédés dans les entreprises . . .	114
7-3- Le nombre de produits introduits sur le marché en 2005-2007 . . .	115
7-4- Les sources d'information qui ont influencé l'amélioration ou le développement de nouveaux produits et nouveaux procédés dans votre entreprise . . .	116
7-5- Contribution de l'élaboration de nouveaux procédés à la rentabilité de l'entreprise . . .	117
7-6- Les obstacles rencontrés lors de l'amélioration ou du développement de nouveaux produits et procédés de fabrication . . .	119
7-7- Relation Innovation Croissance . . .	119
Conclusion . . .	120
Chapitre 8 : les stratégies appliquées . . .	121
Introduction . . .	121
8-1- Les stratégies de différenciation . . .	121
8-2- La position concurrentielle pour les coûts de production est elle connue . . .	123
8-3- La spécialisation et la diversification des entreprises . . .	124
8-4- La stratégie d'intégration . . .	129
8-5- Les stratégies d'internationalisation . . .	130
8-6- La croissance interne et externe . . .	131
8-7- Analyses des composantes principales (ACP) des stratégies appliquées par les entreprises . . .	132
Conclusion . . .	134
Conclusion de la deuxième partie . . .	136
Conclusion générale . . .	138
annexes . . .	145
annexe 01- Enquête les Déterminants de la croissance des entreprises. . .	145
annexe 02- « Liste des entreprises enquêtées ». . .	145
annexe 03- Table de Bravais-Pearson (table de Khi-2). . .	146

Dédicace

A mes neveux Abderaouf et Abderrahmane, et à toute ma famille, A mes amies, A tous ceux qui m'ont soutenu dans les moments les plus difficiles. Je dédie ce modeste travail. AMEL

remerciments

A l'issue de ce modeste travail, je tiens à remercier tout d'abord mon bon DIEU tout puissant, de m'avoir procuré patience et volonté pour aboutir et pour son aide miséricordieuse durant toutes mes années d'étude.

Je tiens à exprimer mes plus sincères remerciements à **M^{elle} Fatima BRABEZ** . Maître de conférences à l'ENSA, pour m'avoir fait l'honneur de diriger ce travail, en faisant preuve de compréhension et d'une grande patience.

Je tiens également à remercier **Mr. Slimane BEDRANI** , professeur agrégé à l'ENSA, qui m'a fait l'honneur de présider le jury de cette thèse.

Aussi, j'adresse mes vifs remerciements à **Mr Foued CHEHAT** professeur agrégé à l'ENSA et **Mr BENMEBAREK** chargé de cours à l'ENSA, pour avoir bien voulu examiner ce travail.

Mes sincères remerciements sont aussi adressés à **MR BACHIR** et **Mme NABTI** pour leurs orientations pertinentes et leurs conseils

Je tiens à adresser mon profond respect et ma gratitude aux gérants des entreprises agroalimentaires enquêtées.

Mes remerciements vont également à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Résumé

La problématique de la croissance est un thème central dans le management stratégique. La croissance est un phénomène très complexe et multidimensionnel de ce fait plusieurs études ont été réalisées afin de comprendre les facteurs déterminants la croissance des entreprises.

Dans notre étude nous avons essayé d'étudier l'influence des caractéristiques de l'entreprise et de son dirigeant, l'innovation et les options stratégiques sur la croissance des entreprises.

Nous avons constaté que le processus de la croissance diminue avec l'âge de l'entreprise, et que le financement constitue un grand handicap pour la croissance.

Concernant le dirigeant, nous avons conclu que les caractéristiques démographiques et psychosociologique, n'ont pas de relation avec la croissance excepté la rapidité de la réaction face aux problèmes.

A propos de l'innovation les entreprises qui innovent assurent une croissance plus importante que les entreprises qui ne le font pas.

Pour ce qu'est options stratégiques adoptés par nos entreprises, la spécialisation et la diversification sont des stratégies qui dépend du domaine d'activité de l'entreprise, l'intégration qui est pour la majorité verticale et stratégie d'internationalisation qui concerne les entreprises les plus compétitives sur le marché algérien.

Mots clés : Croissance, entreprise, dirigeant, innovation, options stratégiques.

Abstrat

The problem of the growth is a central theme in the strategic management. The growth is a very complex and multidimensional phenomenon of this studied were realized to understand the determining factors of the growth of companies.

In our study we tried to study the influence of the characteristics of the company and her leader, the innovation and the strategic options on the growth of companies.

We noticed that the process of the growth decreases with the age of the company, and that the financing establishes a big handicap for the growth.

Concerning the leader, we ended that the demographic characteristics and psychosociologique, have no relation with the growth except the speed of the reaction in front of problems.

About the innovation the companies which innovate insure a growth more important than the companies which do not make it.

For the strategic options adopted by our companies, the specialization and the diversification are strategies which depend on the domain of activity of the company, the integration which is vertical for the majority and the strategy of internationalization which concerns the most competitive companies on the Algerian market.

Key words: Growth, company, leader, innovation, strategic options.

ص خ لم

إن إشكالية التطور تعتبر موضوعا هاما في مجال التسيير الإستراتيجي. التطور هو ظاهرة معقدة و متعددة الأبعاد و من أجل هذا أقيمت عدة دراسات لفهم العوامل التي تؤدي إلى تطور المؤسسات.

من خلال هذه الدراسة، تطرقنا إلى دراسة مدى تأثير خصائص المؤسسات و خصائص مرائها و كذا إستراتيجية التجديد و مختلف الإختيارات الإستراتيجية على نمو المؤسسات.

لقد تبين بأن نمو المؤسسات ينخفض مع ازدياد عمر المؤسسة، و بأن التمويل هو العائق الأساسي لنمو المؤسسات و بالنسبة لخصائص المدير، توصلنا إلى أن الخصائص الديمغرافية و النفسية و الاجتماعية ليس لها تأثير على نمو المؤسسات، باستثناء سرعة التعامل مع مشاكل المؤسسة.

بالنسبة لإستراتيجية التجديد، فقد توصلنا إلى أن المؤسسات التي تطبق هذه الإستراتيجية تضمن نمو معتبرا عكس المؤسسات التي لا تطبقها.

أما بالنسبة للإختيارات الإستراتيجية المعتمدة من طرف مؤسساتنا، فهي إستراتيجيات التخصص و التنوع المتعلقة بمجال نشاط المؤسسة، و إستراتيجية الإنماج و هي للأغلبية عمودية، و أخيرا الإستراتيجية الدولية وهي خاصة بالمؤسسات الأكثر أهمية في السوق الجزائرية.

الكلمات الرئيسية: التطور، المؤسسة، المدير، التجديد، الإختيارات الإستراتيجية.

Liste des abréviations

- **CP** : Analyse des Composantes Principales
- **CACI** : Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie
- **CALPI** : Chambre Algérienne Locale de la Production Industrielle
- **ENAJUC** : Entreprise Nationale des Jus
- **ENASUCRE** : Entreprise Nationale Algérienne des sucres
- **ENCG** : Entreprise Nationale des Corps Gras
- **EURL** : Entreprise unipersonnelle à Responsabilité limité
- **GATT** : Accord Général sur les tarifs douaniers et le commerce
- **NCA** : Nouvelle Conserverie d'Algérie
- **OMC** : Organisation Mondiale du Commerce
- **ONAB** : Office Nationale de l'Aliment de Bétail
- **ONS** : Office Nationale des Statistiques
- **OPA** : Les offres Publiques d'Achat
- **OPE** : Les Offres Publiques d'Echange
- **PIB** : Produit Intérieur Brut
- **PME** : Petite et Moyenne Entreprise
- **PNB** : Produit National Brut
- **SARL** : Société à Responsabilité Limité
- **SPA** : Société par Action
- **UE** : Union Européenne

INTRODUCTION - PROBLEMATIQUE

Les petites et les moyennes entreprises jouent un rôle fondamental dans le processus de développement économique et social, par la flexibilité de leurs structures, leur capacité à s'adapter aux pressions multiformes de l'environnement économique, leur aptitude à assurer une intégration économique et le développement des régions. Les PME sont au centre des politiques industrielles et des préoccupations politiques des Etats soucieux de préserver et de développer l'emploi.

L'orientation en faveur des PME est apparue dans le contexte de transition vers l'économie de marché, comme une alternative à la relance des investissements. L'essoufflement du modèle d'industrialisation de base en Algérie ayant eu pour conséquence l'effondrement du secteur public économique.

Le développement de la PME a connu un essor remarquable favorisé par les politiques à travers des mesures incitatives en termes d'encadrement institutionnel, d'aides publiques, de réglementation et de mise à niveau. Cette tendance transparaît, notamment dans le secteur agro-alimentaire, dont les structures ont connu des transformations radicales à la suite de la libéralisation du marché des produits agro-alimentaires et la restructuration des entreprises publiques des principales filières agro-alimentaires (céréale, avicole, lait, corps gras).

La place et le poids de la PME privée ont connu une progression régulière dans les principaux indicateurs économiques. Selon Hedna, « en dehors des hydrocarbures, la PME constitue pour l'heure, l'une des principales sources de croissance et de création d'emplois. En produit intérieur brut (PIB) hydrocarbures compris, la PME privée a connu une évolution constante pour la période 1997-2001, sa contribution est passée de 45,7% à 47%. Alors qu'en PIB hors hydrocarbures la PME contribue à hauteur de 77% » (Hedna. M ., 2004).

Les industries agro-alimentaires représentent en termes de chiffre d'affaires 55% du total des industries hors hydrocarbures. En l'an 2000 elles représentaient 12 % du PIB national », (Albane N., 2004).

Malgré ses atouts, la PME privée présente aujourd'hui des structures économiques, financières et organisationnelles fragiles laissant suggérer que les efforts de promotion de cette PME entrepris par l'Etat, depuis les années 90, n'ont pas abouti à un décollage significatif en Algérie. Il y eut comme un effet "coup d'épée dans l'eau".

Une hypothèse formulée pour expliquer cette léthargie de la PME algérienne postule qu'au delà des contraintes propres à cette catégorie d'entreprises, celles-ci n'ont pas bénéficié d'un environnement institutionnel adéquat susceptible de soutenir leur déploiement et leur modernisation.

Cette perspective véhicule des risques majeurs pour les PME, d'autant plus élevés qu'elles sont relativement démunies en ressources, en connaissances techniques et scientifiques conséquentes pour faire face à la concurrence que ne manquerait pas d'introduire la signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne et la prochaine adhésion de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce.

Cependant, il y a lieu de noter l'émergence remarquable de certaines entreprises privées nationales, qui se sont lancés dans diverses activités. A titre d'exemple, le groupe Cevital à Béjaïa qui a réalisé l'une des plus importantes entreprises privées d'Algérie, en réussissant à

développer un pôle industriel agro-alimentaire lié aux oléagineux (huile végétale), au sucre à l'importation et à la transformation de produits de base. Le groupe industriel SIM dispose quant à lui, de 6 filiales. La SIM a entre 12 % et 18% de parts de marché en pâtes alimentaires. Le groupe Blanky, un des leaders dans le secteur de l'agroalimentaire, compte aussi se lancer dans de grands projets touchant à la distribution.

Les entreprises publiques dont le capital relève de l'Etat, ayant atteint des niveaux d'endettement importants et dont les outils de production sont devenus obsolètes, ont vu leurs parts de marché sérieusement érodées. Les groupes Giplait, ENCG, ENASUCRE, ERIAD, ONAB et ENAJUC ont atteint un niveau d'endettement d'environ 12 000 milliards de centimes, avec pour Giplait un pic de 3 000 milliards de centimes de dettes.

De ce fait pourquoi certaines entreprises se développent-elles rapidement, tandis que d'autres stagnent ? Quels facteurs expliquent les fortes variations observées dans les trajectoires de croissance ?

Dans le vaste domaine d'étude que constitue l'entreprenariat, une large part des recherches réalisées a tenté de comprendre le phénomène de la croissance des entreprises.

En effet, de nombreux chercheurs ont voulu identifier les particularités des PME en croissance dans le but de mieux cerner le processus et ses conséquences. De mettre en évidence certaines caractéristiques révélant le potentiel de croissance des PME ou de déterminer les variables tant endogènes qu'exogènes qui permettraient de choisir ex-ante les grandes entreprises de demain.

Selon Franck, « la croissance est un phénomène complexe et multidimensionnel, d'où la nécessité de créer un modèle, a priori simple, postulant que les performances des entreprises sont conditionnées à la fois par les ressources de la firme, son environnement, les actions et décisions du dirigeant face aux modifications de l'environnement ». (Franck J., 2005).

D'après Dromby, « la croissance est un thème central en matière de management stratégique. Autour, se regroupent des enjeux qui relèvent des principaux domaines de la vie de la firme et sont donc sujets de préoccupation pour les dirigeants, la taille comme signe d'accomplissement ou comme avantage concurrentiel; les modalités de développement (interne ou par acquisition) ; l'arbitrage entre la rentabilité à court terme et les orientations à long terme ; l'adaptation des structures ; l'évolution des modes de gestion et la répartition des pouvoirs, etc. ». (Dromby F., 2000)

Pour cela notre problématique est la suivante :

Quels sont les déterminants de la croissance des entreprises agro-alimentaires algériennes?

- Hypothèses

Dans ce travail nous allons vérifier quatre hypothèses :

- Première hypothèse

Les facteurs qui peuvent indiquer l'état de la croissance de l'entreprise sont les facteurs propres à l'entreprise notamment l'âge de l'entreprise, l'effectif, le statut juridique et le mode de financement.

- Deuxième hypothèse

Les caractéristiques démographiques du dirigeant « sexe et âge » et ses caractéristiques psychosociologiques jouent un rôle important dans la gestion et la croissance de l'entreprise. Le dirigeant joue un rôle central dans l'activité stratégique de son entreprise. Il est identifié à l'intérieur comme à l'extérieur de son organisation comme le responsable de la stratégie et de la croissance de l'entreprise. Selon Evangelia P et Bassima C (2002) , « La volonté du propriétaire exploitant de croître est aussi importante que son aptitude à susciter et à gérer la croissance ».

La détermination de l'entrepreneur désigne la volonté de prendre des risques et d'être proactif, et indique l'engagement à la croissance (McCelland, 1961; Timmons et coll., 1985; Chell et coll., 1991; Morris et Sexton, 1996). Cité par Dromby F, (2000).

- Troisième hypothèse

L'innovation est un moteur de croissance. Les entreprises qui innovent affichent une croissance supérieure à celles qui ne le font pas. La croissance d'une entreprise est étroitement liée à sa capacité à innover. Plusieurs études montrent que l'innovation stimule la croissance grâce à la possession d'un produit ou d'un avantage distinctif (St-Pierre et Mathieu, 2003; Calvo et Lorenzo, 2001; Julien, 2001). Roper (1999) a trouvé que la croissance des ventes des entreprises ayant introduit sur le marché un produit nouveau ou modifié est beaucoup plus rapide que celles des entreprises non innovantes. D'autres études observent que l'intensité de la recherche et du développement est positivement associée à la croissance (St-Pierre et Mathieu, 2003; OCDE, 2002; Julien, 2000).

- Quatrième hypothèse

Les entreprises non préparées à l'invasion de leur marché par des concurrents étrangers doivent impérativement réagir pour survivre, le choix des options stratégiques (diversification, spécialisation, intégration, internationalisation, croissance interne ou externe) et la réflexion sur les stratégies envisageables jouent un rôle essentiel dans la croissance des entreprises pour faire face à la concurrence.

- Méthodologie

Pour essayer de vérifier ces hypothèses et déterminer les facteurs explicatifs de la croissance des entreprises agro-alimentaires algériennes, notre travail de recherche vise à approfondir nos connaissances sur les entreprises agro-alimentaires, et leurs chances de prospérer tout en examinant les buts, les stratégies et les facteurs contribuant à leur croissance. A cet effet nous avons réalisé une recherche bibliographique qui nous permettra de définir et de comprendre sur le plan théorique les facteurs clés de la croissance des entreprises, leurs compétences, leurs stratégies, et les avantages compétitifs acquis.

S'en est suivi l'établissement d'un questionnaire afin de vérifier nos hypothèses et identifier les principaux déterminants de la croissance des entreprises. L'enquête réalisée par questionnaire demeure un outil d'observation permettant de quantifier et d'apprécier les informations recueillies.

Notre questionnaire se compose des informations se rapportant :

- à la personne ayant répondu au questionnaire ;

- à l'identification des entreprises de notre échantillon ;
- à l'évaluation des fonctions de production et de ressources humaines ;
- à la dynamique concurrentielle ;
- au financement ;
- à l'innovation ;
- aux informations sur le dirigeant de l'entreprise ;
- aux stratégies appliquées par les entreprises.

Le questionnaire combine des questions fermées et des questions ouvertes plus riches mais aussi plus difficiles à traiter statistiquement. La plupart de ces questions ont été standardisées afin de faciliter la tâche à nos répondants, elles présentent parfois l'inconvénient de manquer de précision. Les questions ouvertes permettent d'obtenir avec une certaine souplesse une série de réponses qui nous sera loisible d'exploiter.

L'objectif de cette enquête est de connaître les déterminants et les facteurs qui expliquent la croissance des entreprises, notamment, les enjeux de leur compétitivité, les freins à leur développement.

De façon spécifique, nous voulons :

- connaître la situation de la concurrence des entreprises agro-alimentaires ;
- déceler les facteurs qui expliquent pourquoi certaines entreprises marquent une croissance plus importante par rapport à d'autres dans un même environnement concurrentiel ;
- connaître les défis perçus par les dirigeants ;

La méthode d'échantillonnage utilisée est la méthode non probabiliste basée sur un échantillon de convenance, appelé également échantillon accidentel.

Les répondants potentiels ont été identifiés à partir de la base de données de l'office national des statistiques (O.N.S) considérée comme référence concernant les entreprises.

Ces entreprises ont été sélectionnées aléatoirement. L'objectif étant d'obtenir des réponses de la part de 40 entreprises agro-alimentaires, pour avoir un échantillon représentatif de la population d'une part et réduire les marges d'erreurs statistiques dans l'analyse des données et la formulation des conclusions d'autre part.

27 entreprises sur les 40 contactées nous ont répondu. Elles se localisent dans les trois wilayates que sont, Alger, Blida et Boumerdes. Ces entreprises activent dans les secteurs suivants:

- lait et dérivés laitiers,
- minoteries et produits transformés « biscuits, pâtes alimentaires »,
- boissons gazeuses,
- confiserie,
- vinaigrerie,
- torréfaction (café),
- huilerie, margarinerie.

L'enquête en contact direct avec nos vis-à-vis (dirigeant, gérant, responsables) demeure le moyen le plus sûr d'obtenir les informations recherchées.

Nombreuses ont été les difficultés ayant entravées le déroulement de l'enquête, ce qui explique le temps assez long imparti à l'enquête (une année) et la taille relativement réduite de notre échantillon.

Notre travail se voit constitué comme suit :

D'une première partie théorique, constituée de quatre chapitres. Dans le chapitre préliminaire nous avons traité le phénomène de la croissance dans la théorie économique. Le premier chapitre est consacré au sujet de l'entrepreneur- dirigeant son rôle dans la croissance de l'entreprise. Le deuxième chapitre porte sur l'innovation, sa conception, ses typologies et son influence sur le succès de l'entreprise. Dans le troisième chapitre nous avons déterminé les stratégies et leurs différents types que les entreprises peuvent appliquer pour assurer la croissance.

D'une deuxième partie pratique, qui comprend cinq chapitres. Dans le quatrième chapitre nous avons essayé d'identifier l'échantillon étudié. Le cinquième chapitre porte sur l'évaluation des différentes fonctions de nos entreprises. Le sixième chapitre concerne les différentes caractéristiques des entreprises et leurs relations avec la croissance, une représentation des critères psychosociologiques, économiques et démographiques du dirigeant et son influence sur l'évolution de l'entreprise. Le septième chapitre est consacré à la stratégie d'innovation des entreprises. Le huitième chapitre traite les différentes stratégies de développement et de croissance appliquées par les entreprises.

Introduction de la première partie

La croissance est un phénomène complexe et multidimensionnel, affectant plusieurs variables de l'entreprise, elle correspond à l'augmentation de sa taille dans le temps. Dans notre étude nous avons pris en considération certains déterminants de la croissance des entreprises notamment :

Les facteurs liés à l'entreprise et son dirigeant, l'innovation et les options stratégiques envisageables.

De ce fait, la première partie est composée d'un chapitre préliminaire dans lequel nous allons essayer d'expliquer l'évolution du concept « croissance » dans la théorie économique.

Le premier chapitre, consiste à développer le concept de l'entrepreneur et de propriétaire dirigeant dans la pensée économique, ses motivations et son rôle dans la croissance de l'entreprise.

Le deuxième chapitre va porter sur la stratégie d'innovation, ses composantes, ses typologies, son intérêt dans l'entreprise et le rôle du dirigeant dans l'innovation.

Le troisième chapitre est consacré à l'étude des stratégies d'entreprises, à cet effet nous allons définir le concept stratégie, son origine, ses composantes, ses objectifs, et enfin les différents types de stratégies que peuvent les entreprises mettre en œuvre.

Chapitre préliminaire : la théorie de la croissance et ses déterminants

INTRODUCTION

L'intérêt tant théorique que pratique du thème «croissance» est certain. Pourtant, et même s'il se nourrit d'une littérature abondante, les contributions sur le sujet de la croissance dans les PME sont souvent limitées à un aspect de celle-ci (économique ou plus rarement sociologique), et les déterminants de la volonté de croissance ne sont pas encore tous clairement identifiés. Nous pensons que l'élaboration d'un modèle synthétique, qui prenne en compte les aspects de la croissance des firmes peut aider à une meilleure compréhension des problèmes et enjeux qui lui sont liés.

I- La croissance de la firme dans la théorie économique

« La théorie microéconomique néoclassique postule qu'à taille de marché donnée, l'entreprise augmentera ses ventes jusqu'à ce que le prix de vente unitaire de ses produits égale leur coût marginal (e.g. Mansfield, 1979; Samuelson & Nordhaus, 1989). Face aux insuffisances de cette théorie, la nécessité de trouver un autre cadre pour expliquer le comportement de la firme en général, et son attitude face à la croissance en particulier, a été bien des fois soulignée (e.g. Rumelt, Schendel & Teece, 1991). Ainsi Schumpeter (1942) a-

t'il en pionnier célébré l'importance du rôle de l'entrepreneur dans la croissance de la firme, alors que Penrose (1959) fut la première à poser le problème de la croissance de la firme en terme de ressources »¹.

« Mais l'économie néoclassique n'a pas été remplacée comme référence unique. La microéconomie moderne se compose de multiples écoles qui expliquent plus particulièrement un aspect du comportement de la firme, tel le problème de ses frontières (théorie du coût des transactions, e.g. Williamson, 1979), les séquences d'actions-réactions face aux concurrents (théorie des jeux; e.g. Kreps, 1991) ou le problème de l'innovation (Nelson et Winter, 1977, 1982).

Aucune de ces nouvelles écoles, dont s'inspirent souvent les chercheurs en management stratégique, ne pose cependant de manière frontale le problème de la croissance de la firme, ainsi que des limites à fixer à cette croissance. Le courant qui s'en approche le plus est sans doute celui lancé par Chandler (1962) et développé par Scott (1973), appelé "théorie des stades de développement de l'entreprise".

Dans sa dernière contribution (1991), Chandler explique que la croissance de la firme génère des économies d'échelle et d'envergure de caractère continu, mais que la possibilité d'en tirer parti est limitée par la complexité administrative qui en résulte. La croissance s'accompagne ainsi de risques et de défis qui ne sont pas toujours souhaités ou assumés par l'ensemble des partenaires de l'entreprise.

Un axe se dégage de cette constatation, la croissance d'une entreprise est déterminée par des facteurs économiques, mais aussi par des paramètres humains tenant au dirigeant ainsi qu'à ses principaux partenaires dans la gestion de la firme (e.g. Davidsson, 1989; McCarthy Schoorman et Cooper, 1991, Kolvereid, 1992). De tels travaux, qui relèvent d'une approche empirique de la croissance, nous incitent à ne pas nous ranger sous la seule bannière de l'économie, mais aussi celle des sciences humaines.

S'il nous manque encore une théorie synthétique de la croissance de la firme, les contributions partielles abondent dans la littérature en management. C'est particulièrement le cas pour les PME. Les facteurs que nous avons recensés, sans prétendre à l'exhaustivité, débordent largement le seul cadre (macro- ou micro-) économique: "les décisions entrepreneuriales d'importance sont souvent influencées par des facteurs économiques comme des facteurs psychologiques" (McCarthy, Schoorman et Cooper, 1991) »².

II- La conception de la croissance

Janssen F. (2002)³, déclare que « la croissance n'est pas un phénomène spontané ni aléatoire, mais bien la conséquence d'une décision, la décision d'embaucher et/ou de ne pas licencier, la décision d'accroître l'output en réponse à un accroissement de la demande ou encore la décision de stimuler la demande. Il souligne que la croissance peut être un objectif en soi.

¹ Dromby F., 2000 . « Les déterminants de la volonté de croissance chez les dirigeants français de PME. Proposition d'un modèle intégrant les aspects économiques et sociaux », Ecole HEC-Paris.

² Dromby F., 2000 . « Les déterminants de la volonté de croissance chez les dirigeants français de PME. Proposition d'un modèle intégrant les aspects économiques et sociaux », Ecole HEC-Paris.

³ Janssen F., (2002). « Les déterminants de la croissance de l'emploi des P.M.E. relatifs aux caractéristiques du dirigeant d'entreprise », 6^e Congrès international francophone sur la PME , HEC, Montréal.

La croissance a été mesurée sur la base d'un nombre impressionnant de variables, les deux indicateurs les plus largement utilisés par la littérature étant l'emploi et les ventes. Outre le fait qu'elle soit une mesure de la croissance économique (Kirchoff, 1991), pour l'entrepreneur, elle peut constituer un indicateur de son succès et, pour la société dans son ensemble, elle est une mesure de la contribution économique de la firme au bien-être commun (Dunkelberg et Cooper, 1982).

La croissance est parfois considérée comme la mesure de performance de l'entreprise la plus importante, la plus fiable et la plus facile d'accès (Wiklund, 1999 ; Delmar, 1997), bien que, étant donné qu'une croissance mal gérée est susceptible de conduire à la faillite, elle ne puisse pas nécessairement être considérée comme telle (St-Pierre, 1999).

La croissance étant un phénomène complexe et multidimensionnel (Weinzimmer, 1993), il va de soi qu'une approche de type purement interne, se limitant à l'impact des ressources et, en particulier, aux déterminants liés au dirigeant, néglige le potentiel de prédiction des variables liées à l'entreprise, aux stratégies développées, à l'environnement et aux interactions entre ces différents types de variables (Janssen, 2002). Plusieurs auteurs (Grinyer et al., 1988 ; Miller Friesen, 1984) estiment qu'il est nécessaire de tester simultanément l'impact d'un grand nombre de variables afin d'aboutir à une image plus complète et réaliste du phénomène de croissance. A notre connaissance, aucune recherche n'a tenté de répertorier de manière exhaustive l'ensemble des variables indépendantes examinées par les études antérieures ».

Dans les chapitres suivants nous allons aborder sur le plan théorique quelques déterminants de la croissance des entreprises notamment, l'entrepreneur, l'innovation et les stratégies des entreprises.

Chapitre 1: l'entrepreneur dans la théorie économique et son rôle dans l'entreprise

Introduction

Dans la petite et moyenne entreprise, l'aspect humain est prédominant. Une caractéristique déterminant de la PME est l'omniprésence du propriétaire – dirigeant. La plus part des définitions qualitatives de la petite et moyenne dimension insistent sur le point de vue et accordent une primauté dans l'analyse au chef d'entreprise et ses objectifs. Il est à la base, de fondement de l'entreprise et la condition de son existence, de sa survie et sa croissance. La réussite de l'entreprise dépend de l'aptitude du dirigeant à occuper la fonction d'entrepreneur.

Est-il intéressant d'analyser la portée de ce problème d'entrepreneuriat au regard de la PME. Qui est l'entrepreneur ? Comment le caractériser ? Que représente sa fonction ? Quelles sont ses motivations ?

1-1- Les concepts d'entrepreneur et de propriétaire dirigeant dans la pensée économique

Le problème de l'identification du concept « entrepreneur » provient du fait qu'il n'existe pas de définition standardisée, universellement acceptée d'entreprenariat ni de l'entrepreneur.

Selon Verin H.⁴ « L'entrepreneur désigne une personne qui forme et réalise un projet ou crée et dirige une entreprise.

Pour les anglo-saxons l'entrepreneur est celui qui crée sa petite entreprise. Il est vrai que la mentalité de l'entrepreneur trouve ses racines profondes dans « self made » de la culture ».

1-1-1- Le propriétaire dirigeant

« Le chef d'entreprise propriétaire recherche alors une plus grande sécurité de ses revenus essayant de répartir ses risques et conforter son patrimoine personnel.

Le propriétaire- dirigeant semble devoir gérer un système à deux équations dépendantes qui sont la famille et l'entreprise quelque soit le statut juridique de cette dernière. L'entreprise lie sa réussite économique et sociale à celle de son entrepreneur autant par les profits qu'elle extériorise et par le statut social qu'elle lui procure »⁵.

La traduction allemande d'entrepreneur, s'applique à la personne qui possède et dirige son entreprise. En effet, la PME est généralement dirigée par un homme qui a engagé une partie importante de son patrimoine propre ou familial dans l'entreprise. Cette propriété du capital, très fréquente dans la PME, est à la base de l'autorité et du contrôle du chef d'entreprise.

Le chef d'entreprise et sa famille sont donc les principaux apporteurs de capitaux dans l'entreprise. Quelque soit la forme juridique adoptée par la société, il existe dans la majorité des cas, une relation étroite entre le patrimoine du dirigeant et/ou de la famille et l'avoir social.

Le propriétaire dirigeant de PME n'est pas nécessairement considéré comme un entrepreneur et inversement. Néanmoins, la plupart des auteurs s'accordent à reconnaître que la force de la PME réside dans la capacité de l'entreprise et de son dirigeant.

1-1-2- L'entrepreneur

« L'entrepreneur crée souvent sa propre affaire. Mais tout entrepreneur n'est pas nécessairement le créateur de son entreprise. On peut être entrepreneur et avoir racheté ou hérité d'une entreprise créée par quelqu'un d'autre.

Il semble indispensable de bien préciser ce qu'est un entrepreneur dans la dynamique du système capitaliste.

A notre sens, il remplit une triple fonction :

- C'est lui qui se charge de mobiliser les capitaux financiers (qui ne sont pas nécessairement les siens, il jouera alors le rôle d'agent mandataire) afin d'en tirer un profit, dont Knight dira qu'il est le fruit du risque et de l'incertitude. Parlons ici d'entrepreneur capitaliste.
- Pour cela, il se charge de mobiliser des ressources (matérielles, humaines technologiques, financières, et d'information) au sein d'une organisation, qu'il devra

⁴ Ibn. Abdeljalil N., 1980. « La contribution à une analyse financière et typologie des PME industrielles », thèse de doctorat, université de Rennes.F.S.E et d'économie appliquée.

⁵ Idem

rendre permanente (atteinte des buts, efficacité, par une économie de moyens, efficience, avec la plus grande satisfaction, effectivité : Marchesnay 1991). parlons d'entrepreneur manager, tel qu'il est conçu par Jean-baptiste Say.

Mais cette rentabilité ne peut être obtenue, en économie de marché, que si l'entrepreneur contribue à une rupture, par l'innovation, dans le circuit économique, contribuant ainsi à la dynamique de l'évolution économique : c'est l'entrepreneur schumpetérien innovateur.

Comme le note Filion L. « chacun tend à voir et à définir l'entrepreneur à partir des prémisses de sa discipline ».

De ces analyses, il conclut que « le champ de l'entrepreneuriat demeure dominé par les positivistes- fonctionnalistes et qu'il existe un grand besoin d'ouvrir encore des perspectives nouvelles pour mieux comprendre l'ensemble de ce qu'est et de ce que fait l'entrepreneur ».

L'entrepreneur ne s'incarnerait plus dans un homme unique, héros prométhéen de l'innovation et du progrès mais bien dans l'entreprise entrepreneur, seule l'entreprise peut assumer d'une façon intégrée et continue la fonction de progrès. En spécialisant les tâches de l'entrepreneur et en les démultipliant dans toutes les parties de l'entreprise, celle-ci parvient à poursuivre une stratégie de progrès qui dépasse en ampleur et en continuité les possibilités d'un individu.

Dans sa théorie de l'entrepreneur il distingue deux approches possibles pour cerner le concept :

L'approche fonctionnelle et l'approche indicative. La première cherche à spécifier la fonction de l'entrepreneur. Celle-ci se définit alors comme la personne qui remplit cette fonction. La seconde donne une description détaillée de l'entrepreneur, par l'inventaire de ces caractéristiques propres »⁶.

1-2- Les motivations de l'entrepreneur

Les motivations de l'entrepreneur propriétaire dirigeant sont à caractère économique, sociologique et psychologique.

1-2-1- Sur le plan sociologique

l'entrepreneur propriétaire est fortement motivé par le statut social et l'image de marque que lui procure sa fonction (créateur d'emploi et de richesse, membre de la communauté des responsables et des sphères de décideurs, etc..).L'entreprise est un moyen d'épanouissement de sa personnalité, de ses idées et de réalisation de ses aspirations sociales. La transmission familiale du capital et du pouvoir est recherchée en cas de réussite de l'affaire malgré les contraintes et les difficultés du travail.

1-2-2- Sur le plan économique

les motivations de richesse et d'aisance matérielle pour la famille à travers la réussite de l'entreprise caractérisent l'entrepreneur propriétaire. L'entreprise est le moyen de réaliser les projets professionnels et familiaux. Elle est à la base de sa bonne situation matérielle qu'il n'aurait pas pu atteindre en tant que salarié.

⁶ Ibn. Abdeljalil N., 1980. « La contribution à une analyse financière et typologie des PME industrielles », thèse de doctorat, université de Rennes.F.S.E et d'économie appliqué.

1-2-3- Sur le plan psychologique

l'intérêt du travail est un facteur de santé et de dynamisme. Les motivations de liberté d'action, d'indépendance de décision guident l'entrepreneur. Il apprécie d'être le « chef » et de pouvoir organiser et de contrôler librement son travail. Il admet qu'il lui serait difficile d'accepter de travailler pour autrui, malgré les difficultés et les soucis qui peuvent lui imposer sa situation de chef d'entreprise.

1-3- La fonction de l'entrepreneur

« La fonction d'entrepreneur apparaît comme déterminante. Elle influence fortement la nature des créations d'entreprise. Lorsque les attitudes « entrepreneuriales » du créateur seront limitées, la création de l'entreprise une fin en soi ; elle ressemblera à une « création aboutissement » lorsque ces aptitudes seront présentes, la création de l'entreprise pourra être le début d'une grande aventure économique »⁷.

Ainsi J.B Say. (1996)⁸ avait depuis longtemps indiqué l'importance de la fonction d'entrepreneur ; qui, cependant, n'a pas été intégré dans les développements de la théorie des prix jusqu'à une période récente.

L'entrepreneur est au centre de l'échange de production entre les producteurs et les consommateurs.

« Jean-Baptiste Say marque une rupture avec l'ordre naturel « nous nous sommes trouvés d'autant plus civilisés que nous sommes parvenus à produire et à consommer d'avantage ».

Comme l'indique Paul Laurent, en résumé, Cantillon, puis Say, introduisent un nouvel acteur, l'entrepreneur, dont la fonction est désormais distincte de celle du spécialiste. Le premier met l'accent sur l'incertitude et sur le risque que doit anticiper l'entrepreneur ; le second développe une conception plus industrielle de l'entrepreneur, plus liée au processus de production (coordonner les facteurs, organiser la production) et au risque qui en est issu »⁹.

1-4- L'émergence de la fonction d'entrepreneur

L'entrepreneur comme étant toute personne qui prend les risques de mener une affaire commerciale à son propre compte. Il se charge du troc et de la circulation des marchandises. Cet entrepreneur effectue des échanges dans le but de profit.

L'entrepreneur fait face à un certain degré d'incertitude qu'il ne peut mesurer et l'empêche de cerner précisément les risques associés à la décision qu'il prend.

⁷ Ibn. Abdeljalil N., 1980. « La contribution à une analyse financière et typologie des PME industrielles », thèse de doctorat, université de Rennes.F.S.E et d'économie appliqué.

⁸ Jean B., 1996 « Traité d'économie politique » cité par Duchêneant « Les dirigeants de PME-enquête chiffres analyses pour mieux les connaître », paris.

⁹ Paul Laurent « l'entrepreneur dans la pensée économique » cité par Ibn. Abdeljalil N., 1980 « La contribution à une analyse financière et typologie des PME industrielles », thèse de doctorat, université de RENNES.F.S.E et d'économie appliqué.

JB Say. (1996)¹⁰ « les entrepreneurs sont tous ceux qui produisent une utilité nouvelle pour leur propre compte, soit en créant un produit nouveau soit en déplaçant les ressources vers un niveau de productivité et de rendement supérieur au niveau précédent. Ils combinent donc les facteurs de production de manière à créer une utilité nouvelle.

Chez les classiques en dehors des travaux J.B SAY, l'entrepreneur est automatiquement absent dans leur pensée. Ils confondent entrepreneur et capitaliste. Avant, A. Smith et D.Ricardo, se sont intéressés essentiellement à la dynamique macro-économique, R.Cantillon (1697-1735) et J.B Say (1767-1882) ont concentré leurs réflexions sur l'entrepreneur, ce dernier agit pour son propre compte ; il crée des richesses dans un compte marqué par l'incertitude.

J.B Say fait de l'entrepreneur une pièce maîtresse de la dynamique économique. Selon lui, la fonction principale de l'entrepreneur est de combiner les facteurs de production et d'organiser ces productions. Il doit sans doute inventer. Dans le même ordre d'idées, pour devenir un entrepreneur il n'est pas nécessaire d'être fortuné car le besoin constitue souvent un stimulant grâce auquel l'aventure entrepreneuriale prend forme.

Marshall considère que le développement d'une entreprise passe par la mise en place de nouvelles méthodes destinées à réduire les coûts et, partant, à produire des biens de manière plus efficace. En conséquence, un certain nombre de qualités sont nécessaires au dirigeant afin de déceler des opportunités d'offrir de nouveaux biens destinés à satisfaire un besoin réel ou d'améliorer un processus de production existant. En ce sens l'entrepreneur marshallien est innovateur.

De surcroît, Marshall estime que les entreprises dirigées par des entrepreneurs prêts à prendre de tels risques, ont une probabilité de survie, au processus de sélection naturelle plus importante qu'une entreprise dont le dirigeant se contente de suivre les sentiers battus, Marshall s'inscrit donc dans le courant de pensée évolutionniste.

1-5- L'entrepreneur schumpetérien

Schumpeter (1883-1950) est un des premiers économistes à rompre avec l'école de pensée traditionnelle, pour lui l'entrepreneur joue un rôle vital. Grâce à sa perception différente de la réalité, il est le premier à prendre conscience du changement et des nouvelles possibilités. Des lors, la fonction de l'entrepreneur « c'est de rechercher ce changement, d'agir sur lui et de l'exploiter comme une opportunité ».

« L'entrepreneur schumpetérien prend la forme d'une action, l'entreprise c'est-à-dire l'innovation, et d'un agent, l'entrepreneur. Pour tenter de clarifier les propos de Schumpeter, nous qualifierons ce dernier d'entrepreneur- agent, en réservant le terme d'entrepreneur aux deux aspects conjugués (l'entreprise + l'entrepreneur- agent).

Loin de se résumer au cow-boy solitaire affrontant les 'frontières' et les résistances de la société, ou à l'inventeur génial bricolant dans son garage, l'entrepreneur- agent endosse plusieurs profils dont un des fondements est biologique. Car, si Schumpeter décrit le capitalisme comme un système de sélection sociale qui se transforme, il couple à ce type de sélection une sélection empruntant aux thèses de l'eugénique : tout le monde ne peut devenir entrepreneur.

¹⁰ Jean B, 1996 « traité d'économie politique » cité par Duchêneant « les dirigeants de PME-enquête chiffres analyses pour mieux les connaître », paris.

Finalement, la théorie schumpetérienne, loin d'une neutralité ou d'une objectivité que certains lui prêtent, repose sur une vision de l'homme et des hommes : tout le monde ne peut prétendre à une action créatrice, la routine étant la norme pour la masse »¹¹.

1-6- Le manager et la structure

Avant toute chose, la structure d'organisation est fonction du caractère de l'expérience et de la compétence du responsable placé à sa tête.

« Cet homme est un manager par excellence, c'est-à-dire une personne qui crée et développe la confiance entre les hommes de son organisation, de manière à les amener à adopter volontairement des concepts et des principes de base fondés sur des valeurs et des croyances communes, et à décider eux-mêmes de mettre leur esprit et leurs forces de travail au service de leur client, de leur entreprise, de leur actionnaire et d'eux-même.

Plutôt que s'imposer, le chef d'entreprise recherchera en permanence de nouvelles formes de collaboration, selon les circonstances, en vue de rendre plus productives les forces de travail de ses collaborateurs.

Compte tenu des fonctions ainsi dévolues au chef d'entreprise, on aboutit aisément à la conclusion que la plus grande manifestation de sagesse de ce leader réside, d'une part, dans sa connaissance détaillée et approfondie des hommes qui travaillent avec lui, et d'autres part, dans son habilité à les rendre aussi productifs que possible, sans jamais dépasser les limites de leurs capacités. Ainsi pourra-t-il développer leurs potentialités tout en respectant leurs particularités individuelles.

Pour bien exercer son leadership, le chef d'entreprise devra, en conséquence :

- Utiliser le dialogue de manière directe et personnelle, comme principal moyen de connaissance des forces potentielles des hommes qu'il conduit, et de lui-même, dans ses rapports avec ces derniers, et ce, dans le cadre d'une confiance mutuelle ;
- Améliorer sans cesse les taux de productivité et de liquidité, en vue d'assurer la subsistance et la croissance de son entreprise, dans une atmosphère de respect, de loyauté et de discipline, afin d'engager durablement son organisation dans la voie de sa pérennité.
- Et contribuer à la formation et à l'auto-développement d'autres managers, en vue de leur promotion à des postes de chefs de filiales ou même de chefs d'entreprises.

Le chef d'entreprise doit compter sur deux types d'hommes pour obtenir des résultats :

- L'homme opérationnel, ou homme de ligne, placé organiquement à un certain point d'une ligne droite horizontale reliant le client à l'actionnaire de l'entreprise.
- Et l'homme fonctionnel, ou homme de staff, dont le savoir et les compétences contribuent à accroître les forces des hommes opérationnels »¹².

1-7- Les fonctions du dirigeant

La notion de directeur et son utilité sont la source de bien des malentendus. On a tendance à s'imaginer le directeur comme un homme pourvu d'une certaine personnalité, c'est-à-dire dynamique, agressif, ambitieux, plein de décision etc., sans doute un bon directeur doit

¹¹ Dannequin F., 2006. « L'entrepreneur schumpetérien ». Revue pluridisciplinaire de l'homme et de la société, n°2, la construction de l'individualité.

posséder presque toutes ces qualités ; mais au même titre que les docteurs ou les avocats ou autres, les directeurs ne sont pas tous bâtis sur le même modèle.

Les caractéristiques du bon dirigeant, c'est qu'il est précisément expert dans cette tâche, le directeur est un chef, il dirige et entraîne les autres. Dans le cadre de l'organisation, ses tâches proviennent des tâches de ses subordonnés. Il est le seul à pouvoir les remplir, sinon, il n'aurait plus de raison d'être.

Selon Louis Allen A., (1960)¹³, « Un directeur prévoit, organise et contrôle. Chacune de ses fonctions se divise elle-même en plusieurs tâches. Prises dans leur ensemble, ces tâches constituent la totalité du processus de direction ; dans cette optique, il ne s'agit pas de projeter un certain nombre d'éléments de sa personnalité, mais plutôt d'exécuter un travail particulier qui demande des capacités spéciales ».

Diriger : C'est la tâche selon laquelle le directeur fait agir les autres. Nous la décomposons ainsi :

- **Les décisions à prendre :** c'est la tâche selon laquelle le directeur tire des conclusions et prend des décisions. En règle générale, celles-ci concernent deux ou plusieurs services subordonnés, ou l'ensemble de ceux-ci. Une fois les décisions arrêtées, le directeur évite de décider à la place de chacun de ses subordonnés.
- **L'établissement de communication :** c'est la tâche au moyen de laquelle le directeur parvient à comprendre et à se faire comprendre : il faut que les autres comprennent ce que le directeur expose ; réciproquement, il doit être au courant des désirs et des opinions de ses subordonnés. Toute la direction est basée sur une telle cohésion, à tous les niveaux.
- **La motivation :** il inspire les autres, les encourage et les contraint à agir. puisqu'elle vise les ressorts de l'âme humaine, c'est la qualité qui s'acquiert le plus difficilement. La véritable motivation est intérieure. Chacun de nous n'accomplit pas ce qu'il ne désire pas accomplir. Par la motivation, le directeur crée l'ambiance dans laquelle tous travailleront avec ardeur et enthousiasme.
- **Le choix d'une équipe :** il choisit les membres de son équipe. Leur rendement dépendra non seulement de leurs qualités propres, mais aussi de leur compatibilité mutuelle.
- **La formation de l'équipe :** le directeur augmente les connaissances, les capacités ou améliore le comportement de ses subordonnés. Il obtiendra un rendement maximum en les formant de manière à ce qu'ils emploient au mieux leurs capacités et leurs connaissances. Il faut pour cela qu'il juge leur travail, qu'il les guide et les conseille personnellement et prenne toute les initiatives nécessaires pour parachever leur formation.

Prévoir : l'une des premières obligations du directeur est de prévoir et de prendre des décisions qui lui permettront de faire face aux difficultés et aux possibilités du futur. Les prévisions permettent à un directeur de prédéterminer son plan d'action. Cette tâche se décompose ainsi :

¹³ Louis Allen A., 1960. « Le métier de directeur (the profession of management) », les éditions d'organisation, paris

- **Prévision à long terme:** c'est la tâche selon laquelle le directeur prévoit l'avenir. Il le fait d'une façon systématique et coordonnée et prévoit les conditions de son action future.
 - **Le choix des objectifs:** dans le cadre de ses prévisions, le directeur circonscrit les objectifs qu'il veut atteindre. C'est la tâche selon laquelle le directeur précise ses buts. Ils sont exprimés qualitativement et quantitativement et doivent permettre d'orienter l'ensemble du travail.
 - **Etablissement du programme:** le directeur détermine la séquence des opérations qui lui permettront d'atteindre ses objectifs. Il met au point chacune d'elles dans l'ordre où elles seront accomplies.
 - **L'ordonnement:** le temps est un facteur indispensable des prévisions. On le calcule dans l'ordonnement ou la tâche selon laquelle le directeur établit le planning.
 - **L'établissement du budget:** le directeur répartit les crédits dont il dispose. Ici il décide quelle matière et quelle main d'œuvre il lui faudra pour réaliser ses objectifs et accomplir son programme au moindre coût et avec la plus grande efficacité.
 - **La mise au point des méthodes:** pour augmenter le rendement et l'efficacité de certaines tâches, ces dernières doivent être accomplies de façon identique, en des lieux différents. La mise au point des méthodes est la tâche selon laquelle le directeur uniformise les méthodes d'exécution des tâches.
 - **L'établissement et l'interprétation des consignes:** afin que les problèmes et les situations de base soient traités de façon uniforme et cohérente, le directeur doit établir des règles d'action ou bien les interpréter. Une règle d'action est une décision permanente qui s'applique aux problèmes qui se reposent d'une façon identique dans la vie de l'entreprise. C'est la tâche selon laquelle le directeur établit les conditions d'action de son équipe.
- **Organiser :** le directeur groupe les tâches à accomplir de manière à les rendre plus aisées pour ses subordonnés. Cette fonction comprend :
- **la mise au point des structures:** il établit les tâches nécessaires pour l'accomplissement des objectifs, il répartit en groupe de travail cohérents et délègue à d'autres l'autorité nécessaire pour la réalisation de ces tâches. Il est important que chaque portion de la carte se compose de tâches reliées entre elles et qu'une seule personne puisse accomplir.
 - **La délégation de responsabilité et d'autorité:** élément essentiel d'une bonne organisation, le directeur délègue à ses subordonnés une partie de ses responsabilités et de son autorité, mais les tient pour responsables des résultats obtenus.
 - **La création de liaisons:** la dernière tâche d'organisation est l'établissement de liaisons cohérentes et logiques entre les différentes fonctions qui sont sous la responsabilité du directeur.

Le directeur fait la distinction entre l'état-major et la hiérarchie. Il améliore les liaisons entre ses subordonnés ainsi qu'entre ses subordonnés et la hiérarchie.

- **Contrôler** : le directeur analyse et critique les tâches en cours et terminées de la manière suivante :
 - **Par la mise au point des critères de rendement**: il détermine les critères qui lui permettront de critiquer les tâches de ses subordonnés.
 - **Par la mesure du rendement**: il fait le point des tâches en cours et déterminées, cela se fait par l'observation directe, par les rapports et par l'enregistrement des résultats.
 - **Par l'appréciation des résultats** il tire les leçons des divergences et des cas d'exception qui font différer le rendement réel du rendement prévu.
 - **Par la correction des écarts**: c'est la tâche selon laquelle il minimise et ou élimine l'impact des exceptions sur le fonctionnement de son unité »¹⁴.

I-8- La formation des managers

D'après Ouabdesselam., C (1992)¹⁵. « Pour promouvoir de nouvelles et fructueuses affaires, une organisation a besoin d'intégrer en permanence de nouvelles compétences managériales. A cet effet, elle doit procéder à une identification permanente et à la formation pratique des hommes désireux de se convertir en entrepreneurs.

Pendant qu'il approfondit ses connaissances des hommes qu'il conduit et des technologies que ces derniers appliquent, le jeune manager doit améliorer ses qualités de simplicité, humilité, d'optimisme et de confiance.

Il pourra ainsi acquérir:

- La connaissance ou le savoir faire qui résulte de ses capacités à mettre en pratique;
- La confiance en son supérieur et en ses subordonnées ;
- La rapidité de décision sur des questions difficiles, délicates et complexes;
- La capacité de concentration sur les problèmes de son client ou de son collaborateur;
- La persévérance ou capacité de convertir sans cesse les idées en plans et les plans en réalités, en dépit des obstacles rencontrés, en usant de sa volonté;
- Et la maturité personnelle et professionnelle ».

I-9- Le rôle de l'entrepreneur dans la croissance

Selon la théorie de Lucas, le sens des affaires de l'entrepreneur est le premier facteur de la croissance. Pour Kihlstrom et Laffont (1979)¹⁶ « le principal facteur de croissance des entreprises est lié au goût du risque des personnes ».

Selon eux, la technologie de production est assortie de risques, et les entrepreneurs qui sont enclins à en prendre face à l'incertitude produiront plus. La taille de l'entreprise dépend donc de leur volonté à prendre des risques.

Les économistes classiques et l'école autrichienne ont été les premiers à reconnaître le rôle de l'entrepreneur comme individu aux attributs singuliers, dans le contexte de la

¹⁵ Ouabdesselam C., 1992. « L'esprit d'entreprise: clé de développement réflexion d'un manager » .Edition ENAP.

¹⁶ Papadaki E et Chami B., 2002. « Les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises au Canada », direction générale de la politique de la petite industrie canada.

théorie économique. Ainsi, selon Knight (1921)¹⁷ « l'entrepreneur manifeste une volonté et une aptitude supérieure à prendre des décisions, à réunir des capitaux et à assumer le risque de l'échec ».

Schumpeter (1939)¹⁸ y ajoute la capacité supérieure de repérer de nouveaux débouchés du marché, de sorte que l'entrepreneur est tenu pour un innovateur. Le désir d'expliquer certaines constances empiriques sous-tend l'intérêt récent pour l'intégration du rôle de l'entrepreneur aux théories économiques. Pourquoi, dans certains secteurs, les grandes entreprises ont-elles une stabilité et un rendement supérieurs à ceux des petites entreprises? Pourquoi celles-ci présentent-elles des fluctuations de taux de croissance supérieures à celles des grandes entreprises? Pourquoi, sur une période donnée, les petites et les jeunes entreprises sont-elles plus susceptibles de disparaître? ».

Conclusion

Le contenu du concept d'entrepreneur, les qualités et aptitudes de l'acteur se sont déplacés avec l'évolution de l'activité économique et les transformations sociales, ainsi, il a conduit les économistes et les autres spécialistes du domaine dans des voies de recherches et des conceptions très différentes les unes des autres.

L'innovation ne peut se réaliser que si elle émane d'un entrepreneur qui prend des risques et qui organise son développement, et entreprend et bouleverse le cours des choses et l'ordre établi. L'entrepreneur, c'est l'essence ou le coeur même de l'entrepreneuriat, c'est celui qui innove en fonction des opportunités qui se présentent, mais aussi qui organise les ressources pour produire et commercialiser des produits et des services, tout en privilégiant son propre intérêt

Chapitre 2 : l'innovation dans l'entreprise

Introduction

Dans un environnement de plus en plus incertain, une seule certitude, seules survivront et se développeront les entreprises capables de défricher de nouveaux secteurs d'activité, de développer des créneaux porteurs par leur créativité, d'exploiter des marchés existants en y prenant une place prépondérante grâce à leur compétitivité et leur capacité à innover.

Dans ce chapitre nous allons présenter la nature des activités de conception et de développement de produits nouveaux, les composantes de l'innovation, ses typologies, ses objectifs et le rôle du dirigeant dans l'innovation.

2-1- La définition d'un nouveau produit

¹⁷ Idem

¹⁸ Idem

« On peut définir le produit nouveau comme étant le produit résultant de l'évolution de la technologie, des goûts changeants des consommateurs et des initiatives de la concurrence »¹⁹.

2-2- La définition de l'innovation

Selon Tarondeau (1994) « L'innovation est définie comme un nouveau savoir technologique duquel résultent des techniques, produits ou procédés nouveaux ayant un impact substantiel sur un groupe de référence autre que celui ayant participé directement au processus d'innovation »²⁰.

« L'innovation est la conception et la mise au point des produits, des services et des formes d'organisation nouvelles. Aussi l'innovation est une caractéristique fondamentale de l'activité de l'entreprise dans la mesure où elle est la résultante de l'intégration du progrès technologique dans le processus de production »²¹

Manuel et Frascati (1993), définissent l'innovation comme « La transformation d'une idée en un produit nouveau ou amélioré introduit sur le marché, ou en un produit opérationnel nouveau ou amélioré utilisé dans l'industrie ou dans le commerce, ou en une nouvelle démarche à l'égard d'un service social »²²

2-3- La distinction entre recherche et conception/développement

« Hatchuel, Masson et Weil (2006.) proposent une distinction en terme de management des activités de recherche et de développement :

- la recherche est définie comme « un processus maîtrisé de production de connaissances ne cherchant pas lui-même à définir des valeurs (pour le client et l'entreprise) ». La gestion de la recherche porte sur les ressources permettant la production de connaissances et le traitement des questions sur lesquelles porte la recherche.
- le développement constitue « un processus maîtrisé qui active les compétences et les connaissances existantes afin de spécifier un système (produit, processus, organisation....) ; le développement se pilote selon des critères clairs (qualité, délai, coûts) dont la valeur est nettement conceptualisée et plus ou moins évoluée ». La logique de processus de développement est déterminée par une gestion visant des objectifs qui ne peuvent changer pendant le processus qu'à travers des ajustements ou des compromis relativement limités »²³.

2-4- Les composantes d'une innovation

¹⁹ Beniddir A, MEKSEM D., 2004. « Lancement d'une nouveau produit cas le chat powerpearls main Henkel ENAD Algérie », Faculté des sciences de gestion et science économique, licence en science commerciale (Marketing).

²⁰ Gautier F., « Pilotage économique des projets de conception et développement de produits nouveaux », Economica. Paris

²¹ Idem

²² Idem

Selon Tugrul A., Roland C., (1993)²⁴. « Une innovation peut se décomposer en trois éléments :

- Un besoin à rencontrer, autrement dit une fonction ou un ensemble de fonctions à remplir.
- Le concept d'un objet ou d'une entité propre à satisfaire le besoin, c'est-à-dire l'idée nouvelle.
- Des ingrédients (inputs) comprenant aussi bien un corps de connaissances préexistantes que des matériaux ou une technologie disponible permettant de rendre ce concept opérationnel.

2-5- La typologie des innovations

En s'appuyant sur ce qui précède, on peut retenir quatre critères pour classer les innovations.

D'après Tugrul A., Roland C., (1993).

Ces critères sont :

- Le degré de nouveauté pour l'entreprise
- La nature intrinsèque de l'innovation
- L'origine de l'innovation : l'entreprise ou le marché
- l'innovation et le comportement de client

a. Le degré de nouveauté pour l'entreprise

L'évaluation du degré de nouveauté pour l'entreprise est indispensable parce que la nouveauté détermine, dans une certaine mesure du moins, la compétitivité ou la capacité concurrentielle de l'entreprise. Plus l'entreprise s'aventure sur des terrains nouveaux, plus le risque stratégique ne devient important pour elle.

On peut donc distinguer quatre niveaux de risque :

- marché et produits connus ; le risque est limité puisque l'entreprise s'appuie sur ses compétences distinctives.
- marché nouveau mais produit connu ; le risque est essentiellement commercial et concerne le savoir-faire marketing de l'entreprise.
- marché connu mais produit nouveau ; le risque est technique et fait intervenir le savoir-faire technologique.
- marché nouveau et produit nouveau ; les risques se cumulent, et l'on retrouve les contraintes d'une stratégie de diversification.

b. La nature intrinsèque de l'innovation

Une deuxième classification des innovations touche à la nature intrinsèque de l'idée nouvelle. Sur cette base, on distingue l'innovation à dominante technologique de l'innovation à dominante marketing.

L'innovation à dominante technologique porte sur les caractéristiques physiques du produit, que ce soit au niveau du procédé de fabrication, de l'utilisation d'un nouveau composant, de l'utilisation d'une nouvelle matière première, de produits bruts nouveaux, ou de systèmes complexes nouveaux.

²⁴ Tugrul, A., Roland C., 1993. « Diagnostic et décision stratégique ». Edition Dunod, Paris.

c. L'origine de l'innovation : l'entreprise ou le marché

En matière d'innovation, l'importance du risque variera également selon l'origine de l'idée du produit nouveau. On peut établir une distinction entre le produit nouveau tiré par **la demande**, c'est-à-dire issu d'une observation directe des besoins, et le produit nouveau **poussé par l'entreprise**, c'est-à-dire résultant d'une démarche volontariste et créative de la part de l'entreprise, qu'il s'agisse d'une innovation technologique ou commerciale.

d. l'innovation et le comportement de client

Une quatrième classification des innovations repose sur l'intensité du changement technologique du produit lui-même et du changement comportemental de l'utilisateur qui adopterait l'innovation.

2-6- Les objectifs de l'innovation

Selon Forest, Michaelli et Perrin (1997)²⁵, « l'innovation part des objectifs stratégiques et de la politique- produit de la firme pour déboucher sur la vente, la distribution et l'utilisation du produit nouveau en passant par :

- La génération et la sélection des idées de produits nouveaux ;
- La conception organisée par grands domaines fonctionnels : produit, production, marketing ;
- Puis la réalisation physique du produit et sa commercialisation ».

2-7- L'intérêt de l'innovation au niveau de l'organisation

Dans un nombre important de secteurs industriels, la capacité à développer rapidement des produits nouveaux, dans des conditions acceptables de coûts, de qualité et de délai, est au cœur des stratégies concurrentielles ; la maîtrise des activités de conception et de développement de produits nouveaux est au cœur des stratégies d'innovation.

En conséquence les performances et la compétitivité des firmes innovantes se construisent à partir de leur capacité à organiser et à gérer leur processus de conception et de développement de produits nouveaux.

Comme le soulignent Brown et Eisenhardt (1995)²⁶, « la conception et le développement de produit nouveaux constituent des activités importantes parce que c'est un moyen critique par lequel les membres d'une organisation diversifient, adaptent et même réinventent leur firme pour quel puisse faire face à des marchés et des technologies en évolution ».

2-8- Stratégies de développement et portefeuille de produits nouveaux

Une stratégie de développement de produits nouveaux poursuit quatre objectifs (Wheelwright et Clark, 1992)²⁷

²⁵ Gautier F., « Pilotage économique des projets de conception et développement de produits nouveaux », Economica. Paris.

²⁶ Idem

²⁷ Gautier F., « Pilotage économique des projets de conception et développement de produits nouveaux », Economica. Paris.

- Créer, définir et sélectionner un portefeuille de projets de développement capable d'engendrer des produits et des processus meilleurs ;
- Intégrer et coordonner les tâches fonctionnelles, les tâches techniques et les unités organisationnelles impliquées dans les activités de développement ;
- Gérer les efforts de développement afin qu'ils convergent vers les objectifs fixés de la manière la plus efficace et efficiente possible ;
- Créer et améliorer les capacités nécessaires pour obtenir un avantage concurrentiel à long terme à partir des activités de développement.

Pour réaliser ces objectifs, la stratégie de développement va intégrer différents éléments :

- La stratégie technologique qui porte sur les capacités que la firme cherche à développer d'une part et sur les sources de ces capacités (internes, acquisition de brevets, liens avec des universités, joint -ventures) ;
- La stratégie de produits, quels produits, pour quels consommateurs avec quels attributs distinctifs ?

2-9- Les typologies des innovations selon leur objet procédé

La typologie classique en matière d'innovation établit selon l'objet une distinction entre innovation de produit et innovation de procédé.

2-9-1- Innovation de produit

c'est la modification des caractéristiques du produit visant en général l'amélioration des prestations offertes au client, son impact sur l'innovation est :

- Invention ou modification profonde du concept fonctionnel du produit
- Caractéristiques techniques du produit ;
- Caractéristiques de représentation du produit

2-9-2- Innovation de processus

c'est l'amélioration des processus de production visant à accroître l'efficacité et l'efficience, son impact sur l'innovation est :

- Opérations de production et leur enchaînement ;
- Nature du processus technologique de fabrication.

2-10- La prise en compte de la dimension marché

La classification des projets de développement proposée par Wheelwright et Clark (1992) s'appuie sur deux dimensions : la nouveauté du produit et celle des procédés de production. La dimension de marché, joue également un rôle primordial dans la stratégie de développement.

Les différentes catégories d'innovations selon la relation avec le marché:

- **Les innovations architecturales** : sont créatrices de nouvelles relations avec le marché, mais nécessitent l'acquisition de nouveaux savoir-faire. (Passage d'une production unitaire à une production en série).
- **Les innovations créatrices de niche** : s'appuient sur les technologies de conception et de production existantes, mais créent de nouvelles relations avec le marché.

- **Les innovations révolutionnaires** : renforcent les liens de l'entreprise avec ses marchés par l'offre de moyens fondés sur des savoir-faire radicalement nouveaux pour satisfaire des besoins existants.
- **Les innovations routinières** : s'inscrivent dans le réseau de contraintes existantes, tant au niveau commercial que technologique.

2-11- Développement de nouveaux produits et stratégies technologiques

La planification du développement des produits nouveaux repose sur trois choix de base en matière de technologie :

- Tout d'abord, le développement de produits nouveaux peut s'appuyer sur la construction d'une masse critique de compétences technologiques, une technologie clé, à la base d'un avantage concurrentiel durable ;
- Une seconde option est d'adosser le développement des produits nouveaux sur un développement technologique interne, mais en ciblant des technologies diverses, parfois sans liens entre elles ;
- Enfin, le développement des produits nouveaux peut s'appuyer sur une logique d'acquisition externe de technologies, évitant le besoin d'expertise technologique interne, ce choix peut être combiné à des degrés divers avec un des deux premiers choix.

2-12- Activités de conception et développement, ressources et avantage concurrentiel

La théorie de ressources permet de justifier, sur un plan théorique, le rôle des compétences en matière de conception et développement de produits nouveaux.

La capitalisation des connaissances sur les projets est essentielle dans la mesure où elle permet d'élargir les compétences futures de conception et développement de la firme et de faire évoluer l'attention des acteurs de la conception et du développement.

2-13- L'approche basée sur les ressources et le développement de produits nouveaux

Les activités de conception et développement de produits nouveaux n'ont pas pour seule fonction au sein de l'organisation de mettre sur le marché des produits nouveaux dans des délais raisonnables, à un coût et un niveau de qualité acceptables. Comme le soulignent Wheelwright et Clark (1992,147), mais elle vise également à créer et à améliorer les capacités nécessaires pour obtenir un avantage concurrentiel à long terme à partir des activités de développement.

2-14- L'innovation est un moteur de croissance des entreprises

Selon Theiry W., (2003)²⁸. « Les économistes confirment que les secteurs les plus innovants ont des taux de croissance plus élevés que les autres.

²⁸ Theiry W., 2003, « Le management de l'innovation dans les entreprises », Ecole des Mines ,Paris

Les conditions d'émergence des innovations ont cependant beaucoup évolué au cours des dernières décennies, bien qu'une concurrence intense pousse les entreprises à améliorer leur offre. Schumpeter montre que les innovations majeures apparaissent plutôt dans des grandes organisations qui jouissent d'une rente ou d'une quasi-rente, pouvant ainsi s'offrir de luxe d'explorer des voies nouvelles et de financer des recherches audacieuses plutôt que de se focaliser sur l'amélioration incrémentale des coûts de production ».

2-15- Le rôle de dirigeant dans l'innovation

« Innover, c'est mener une réflexion globale sur le fonctionnement de l'entreprise afin de pouvoir la rendre plus souple, plus réactive et plus compétitive. Cette démarche ne s'improvise pas. Elle doit reposer sur un engagement clair du dirigeant. Elle fait appel aux compétences de l'ensemble des salariés que le chef d'entreprise doit mobiliser et encourager en direction d'un projet commun »²⁹.

A- Le dirigeant, ses salariés et l'environnement

« Depuis quelques années il est devenu crucial pour l'entreprise d'être en écoute permanente et de mettre en œuvre un management de toute son «intelligence embarquée», c'est à dire de sa capacité collective à décrypter les signaux faibles de l'environnement pour aller plus vite que ses concurrents sur les marchés, mais aussi pour mieux satisfaire ses clients dans tous les domaines. Cela suppose de savoir mobiliser globalement les capacités de traitement de l'information à tous niveaux, qu'il s'agisse de ses propres ressources ou de celles de ses partenaires, fournisseurs et clients pour être plus performant dans la compétition mondiale.

L'innovation permanente ne s'improvise pas. Elle se décide. Elle implique de la part du chef d'entreprise une vision stratégique, une aptitude à l'ouverture et une capacité à mobiliser l'ensemble de ses salariés.

Le chef d'entreprise ne peut plus innover seul. Mais son rôle est déterminant : c'est à lui de montrer la voie et de créer les conditions favorables »³⁰.

B- Innover, c'est une priorité qui se décide

« Les entreprises innovantes se distinguent par la volonté clairement affichée de leur dirigeant d'inscrire l'innovation dans une stratégie globale. Sans message mobilisateur du chef d'entreprise autour de cette idée, les tentatives restent vaines. « Le principal frein à l'innovation est d'ordre culturel ». « C'est au dirigeant d'insuffler l'innovation et la créativité à tous les niveaux de sa société »³¹.

Conclusion

Il y a 20 ans, toute l'attention de l'entreprise se portait sur la diminution des coûts et la maîtrise des filières de production autour des produits standardisés. Dans les années 1990,

²⁹ MEDEF – « Encourager l'innovation dans les PME françaises » GPA Entrepreneur – GPA Recherche et Innovation – 9 décembre 2002

³⁰ Idem

³¹ Idem

le choc de la mondialisation a ruiné les avantages acquis. Il est donc devenu indispensable pour les entreprises d'innover pour ne pas disparaître.

L'innovation apparaît comme une condition indispensable de survie et de développement pour de nombreuses entreprises. Aussi, on peut définir l'innovation comme le passage à l'application industrielle ou commerciale d'une invention au sein d'une entreprise. On distingue l'innovation de produits (nouveaux produits ou un produit intégrant un nouveau procédé), de l'innovation de processus (nouveau procédé de fabrication ou une nouvelle organisation dans l'entreprise).

Ces 2 formes sont liées : l'une entraîne l'autre. Bien que l'innovation soit un des moteurs de croissance pour l'entreprise, les nombreux échecs qu'elle occasionne tant au niveau de la recherche que des débouchés montre que le processus d'innovation est 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.

Chapitre 3 : les stratégies des entreprises

Introduction

Ces trois dernières décennies ont été marquées par la richesse de la créativité des chercheurs en matière de développement et de diffusion des stratégies. En effet, la pensée stratégique a été en perpétuelle évolution jusqu'à nos jours traduisant ainsi la complexité de ce concept.

De ce fait, dans ce chapitre nous allons identifier les principaux concepts de la stratégie, ses objectifs et ses différents types que l'entreprise peut appliquer.

3-1- Approche de la stratégie

Selon Abdelhamid Bencherif³² « Le concept de stratégie possède plusieurs connotations témoignant de sa richesse. L'existence de points de vue multiples et complémentaires sur une réalité aussi complexe constitue un avantage en soi.

La stratégie est couramment définie comme un mode de couplage de l'entreprise avec son environnement en termes de couples produits/marché.

Cette approche renferme la dimension fondamentale de la stratégie (Ansoff, 1965) mais risque de paraître peu opérationnelle car occultant quelque peu les dimensions technologique et organisationnelle du fonctionnement de l'entreprise.

Une approche plus large intégrant les problèmes du choix du portefeuille d'activité, de l'ingénierie des processus et de l'administration, peut mieux rendre compte de la problématique du développement de l'entreprise et faire entrevoir par là les transformations stratégiques à opérer. Une telle conception de la stratégie est développée par Miles et Snow (1978) avec la typologie des décisis de référence sur la stratégie se multiplient, le plus souvent aux Etats-Unis, en sorte que, à la fin des années stratégiques ».

³² Bencherif, A, Kaci, M, Rastoin, J, L, Hamiche, S, O, Sahli, Z., 1999, « Introduction au management agro-industriel dans les économies en transition, le cas du Maghreb, Montpellier, ENSA, édition Mimosa à perols (HERAUT)

Au début des années 80, les manuscrits des années 80, on peut penser qu'il y a une sorte de consensus sur le contenu de la discipline de stratégie des entreprises.

La discipline de stratégie est, par excellence, le lieu de confrontation de la pensée et de l'action. La lecture reste banale tant qu'on ne les a pas confrontés à une mise en pratique, par des exemples, par des cas, par sa propre expérience des affaires.

Cette symbiose apparaît parfaitement dans l'enseignement nord américain. Au début des années 80, les autorités gouvernementales s'inquiètent de la pauvreté conceptuelle des cours de politique générale et stratégie, car ces cours sont dévolus à des praticiens, le plus souvent.

Les universités pour maintenir leur position concurrentielle, recrutent alors des chercheurs venus de disciplines plus dures. Au début des années 90, la voie est désormais ouverte pour une intégration plus poussée entre la conception des modèles et leur mise en pratique.

Arrivé à ce stade, il est nécessaire de donner une définition à la stratégie, en effet, Marchesnay a proposé un classement des définitions de la stratégie qui sont autour de quelque thème répétitif :

- **Le thème des buts** : est stratégique toute démarche qui repose sur la définition de buts à long terme, et la détermination des moyens pour les réaliser. Ce type de définition s'intéresse plutôt aux problèmes de politique générale de l'entreprise ou de l'organisation.
- **Le thème du plan** : est stratégique toute démarche reposant sur une planification de l'engagement des ressources sur un horizon donné. Sans plan, pas de stratégie, mais cette conception est extrême. Le management stratégique s'identifie alors à la planification stratégique.
- **Le thème de l'environnement** : est stratégique toute décision qui a pour but de rendre l'entreprise compétitive à long terme, de se renforcer par rapport à un environnement ou règne la concurrence.
- **Le thème de changement** : est stratégique toute décision impliquant des changements structurels importants, dans le management de l'entreprise. (ses buts, ses activités, son organisation, etc.)

3-2- Définition de la stratégie

Pour Marchesnay M³³ « c'est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et la réalisation des buts ».

Quant à Calori R. Atamer T .,(1991)³⁴ . «Avant de coller l'étiquette "stratégique", l'essentiel pour le responsable d'un groupe, d'une division, d'une filiale, d'un service est de s'interroger sur les caractéristiques des décisions ou actions qui le préoccupent pour son unité : degré d'irréversibilité? Quel enjeu? Quel effet de système? dès lors que la réponse est positive sur l'un de ces critères, la décision est stratégique ».

³³ Marchesnay ., « Management stratégique », édition ,ADREG

³⁴ Calori, R . Atamer T ., 1991. « l'action stratégique », éditions d'organisation.

Pour Karlof. B .,(1990)³⁵ . « Le but de la stratégie est d'associer des ressources dans des schémas d'action intégrés, en vue d'obtenir des avantages concurrentielles bien marqués et d'atteindre les buts déterminés ».

Pour A.D. Chandler cité par Brennemann et Sépari (2001)³⁶, « La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs ».

Cette définition fait apparaître trois éléments essentiels :

- La stratégie engage toute l'entreprise pour une durée relativement longue ;
- La stratégie correspond à des décisions sur des objectifs et aux actions nécessaires pour les atteindre ;
- La stratégie intègre les moyens pour réaliser l'action.

Stratégor (1997)³⁷, définit la stratégie de la façon suivante : « élaborer la stratégie de l'entreprise c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe ».

Pour Stratégor cette définition identifie deux niveaux de stratégie :

- La stratégie de groupe (ou corporate strategy), qui détermine les domaines d'activités de l'entreprise. C'est une stratégie de groupe qui conduit l'entreprise à s'engager dans tel ou tel secteur, ou à ce retirer de tel ou tel autre, afin de se constituer un portefeuille d'activité équilibré ;
- La stratégie concurrentielle (ou business strategy) mise en œuvre dans chacun de ces domaines d'activité. Cette stratégie concurrentielle définit les manœuvres que l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement face à ses concurrents dans un secteur donné.

3-3- L'origine de la stratégie

Toutefois, personne ne peut nier que le terme est d'origine grecque et qu'étymologiquement STRATOS signifie armée et AGOS, je conduis. Ainsi la stratégie désigne la conduite des armées et le verbe «stratego» désigne la planification de la destruction de l'ennemi en utilisant efficacement ses ressources. Toujours en référence à son sens étymologique, le concept de stratégie suppose un état de guerre et désigne «l'art» de conduire des troupes armées en vue d'aboutir à la victoire.

D'après Barrot Michel (2004)³⁸, la stratégie est une « notion issue des sciences de la guerre, sa première utilisation dans l'art des affaires résulte des travaux menés à la Harvard Business School aux Etats-Unis (fin des années 50). Son fondement est qu'il faut éviter le "pilotage à vue" pour assurer le devenir de l'entreprise».

3-4- Les composantes de la stratégie

³⁵ Karlof B ., 1990. « Les stratégies des affaires », les presses du management.

³⁶ A.D. Chandler et citée par Brennemann R, Sépari S (2001), « Economie d'entreprise », ed. Dunod, paris.

³⁷ Statégor. ,1997. « Politique générale de l'entreprise ». Edition Dunod, Paris.

³⁸ Barrot M ., 2004. «stratégie- définition», in <http://perso.wanadoo.fr/michel.barrot/ecodidac/oe08.htm>.

Bencherif, A, Kaci, M, Rastoin, J, L, Hamiche, S, O, Sahli, Z, (1999)³⁹, considèrent que le concept de stratégie comporte quatre composantes fondamentales relevant à la fois de l'étendue des activités, des capacités propres et des exigences de l'environnement de l'entreprise.

Parmi ces composantes, nous verrons tour à tour, le projet du groupe dirigeant, l'environnement économique, les obligations et les pressions sociales, les compétences et ressources de l'entreprise.

3-4-1- Le projet du groupe dirigeant

C'est un système de valeurs, de buts et d'objectifs. Cette composante trace la ligne directrice à l'entreprise et prédétermine l'évolution des comportements et des stratégies qui seront développées et mises en œuvre.

3-4-2- L'environnement économique

On peut repérer au moins deux niveaux d'environnement économique :

- Les conditions générales (croissance, inflation...) qui influent la demande, les comportements des consommateurs, des fournisseurs, des banques ;
- La structure et la dynamique de la concurrence qui rendent plus ou moins tenable une position compétitive.

L'environnement économique détermine en fait les limites externes de l'entreprise. Les possibilités du secteur et les menaces qui pèsent sur lui définissent l'environnement concurrentiel, avec les risques et les rémunérations potentiels qui lui sont propres.

3-4-3- Les obligations et pressions sociales externes et internes

Elles entravent ou favorisent tel ou tel changement majeur. Il est désormais établi que l'entreprise soit passée par un statut de sous-système dans un environnement social plus large.

Elle doit nécessairement prendre en compte les pressions multiples qui en émanent et répondre aux attentes économiques, légales et morales de la société. Ce qui peut engendrer de multiples possibilités de conflits.

3-4-4- Les compétences et ressources de l'entreprise

Les inventaires courants retiennent les capacités financières, technologiques, humaines. On peut y ajouter l'organisation et la gestion des capacités internes. Cette composante de la stratégie traduit les choix majeurs quant à l'obtention, à l'engagement et à la gestion des ressources de l'entreprise. La maîtrise de certaines ressources ou de certaines compétences constitue l'essence de ce que certains appellent la force motrice de l'entreprise ou sa formule stratégique.

3-5- Pourquoi une stratégie

3-5-1- La détermination des objectifs et la formulation stratégique.

³⁹ Bencherif, A, Kaci, M, Rastoin, J, L, Hamiche, S, O, Sahli, Z., 1999. « Introduction au management agro-industriel dans les économie en transition, le cas du Maghreb, Montpellier, ENSA, édition Mimosa à perols (HERAUT)

3-5-1-1- La détermination des objectifs

Mintzberg⁴⁰ a construit une modélisation de formation des objectifs, l'entreprise doit tenir compte d'influences externes et d'influence internes.

- Les influences externes proviennent d'après Mintzberg de 4 types d'acteurs :
 - les propriétaires ;
 - Les associés (clients, concurrents, fournisseurs) ;
 - Les syndicats ;
 - Le public (état, associations de consommateurs).

Les acteurs externes vont exercer sur l'organisation une influence d'autant plus forte qu'ils forment un groupe unique.

Il peut également exister des coalitions formelles au sein des conseils d'administration et cela pourra influencer le devenir de l'entreprise (nomination de tel ou tel P. D. G., décisions d'absorption ou de fusion).

- **Quant aux influences internes**, Mintzberg les classe en 5 groupes
 - Les coordinateurs au sommet (direction générale, membre du conseil d'administration).
 - L'encadrement (cadres chargés de la mise en œuvre des décisions prises au sommet).
 - Les services fonctionnels techniques (il s'agit des services de planification et de contrôle).
 - Les services fonctionnels auxiliaires (services juridiques, services de maintenance, etc..).
 - Les services opérationnels (personnel attaché aux missions de production ou de vente).

A l'intérieur de l'organisation les moyens d'influence sont également très nombreux. Les dirigeants ont un pouvoir de contrôle, de sanctions, de récompense. Certains comportements « corporatistes » peuvent aboutir à la constitution de groupes informels dont le pouvoir de fait sur les processus de décision est loin d'être négligeable.

Par exemple les commerciaux pousseront les produits à forte marge au détriment d'un bon équilibre de la charge de production. Par ailleurs, les ambitions personnelles peuvent prendre le pas sur l'intérêt général de l'entreprise. Chaque organisation a également sa propre culture.

En bref, et d'après Mintzberg, la formulation des objectifs sera en fait conditionnée par un jeu subtil entre les coalitions internes et externes de l'entreprise.

3-5-1-2- Formulation de la stratégie

Selon Porter M., (1999)⁴¹, la formulation de la stratégie se fait comme suit :

⁴⁰ «La typologie des stratégies -- la détermination des objectifs et la formulation stratégique »in http://btsig972.free.fr/cours/Economie_entreprise/2eAnnee/typologie_des_strategies.doc

⁴¹ Porter Michael., 1999. « Avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrent et maintenir son avance ». Edition. Dunod. Paris.

- Positionner l'entreprise

On peut se représenter la stratégie comme l'art de construire des défenses contre les forces de la concurrence, ou comme la recherche, au sein de l'industrie, des positions où ces forces sont les moins puissantes.

Une fois connues les capacités de l'entreprise et les causes des forces concurrentielles, on verra apparaître les terrains sur lesquels l'entreprise aura intérêt ou non à affronter ses concurrents.

- Modifier l'équilibre

Face aux forces qui gouvernent la concurrence dans son industrie, l'entreprise peut imaginer une stratégie offensive. Elle visera alors non seulement à affronter ces forces mais aussi à altérer leurs causes.

Un marketing innovant peut améliorer la notoriété d'une marque ou différencier le produit d'une autre manière. Des investissements dans de vastes usines, une intégration verticale affectent les barrières à l'entrée. L'équilibre des forces résulte pour partie de facteurs externes, pour partie de l'action de l'entreprise.

- Exploiter l'évolution d'une industrie

Le fait qu'une industrie évolue est important pour la stratégie puisque, il en résulte aussi des changements dans les sources de la concurrence. On songera par exemple au cycle de vie classique des produits : au fur et à mesure que l'industrie mûrit et connaît une intégration verticale, les taux de croissance s'infléchissent et la différenciation des produits semble diminuer.

3-6- La stratégie d'entreprise : délibérée ou imprévue?

« Pour définir les orientations d'une organisation, deux conceptions semblent s'opposer :

La première soutient que la pensée précède l'action et que la stratégie doit naître dans les hautes sphères, loin des préoccupations quotidiennes de la firme. Envisagée de cette façon, la stratégie ne peut être que délibérée, formalisée dans un plan et son exécution demande la mise en place d'un contrôle.

La seconde considère que l'action peut diriger la pensée. La stratégie, dans ce cas, est imprévue, car elle est le fruit de l'apprentissage. Les expériences (positives ou négatives) issues de l'action modifient progressivement le comportement de l'organisation et, bien souvent d'une façon chaotique, des changements d'orientation émergent. Ici, l'entreprise met en œuvre une stratégie sans en être consciente et sans la rendre explicite. Cette stratégie exclut le contrôle.

Les stratégies délibérées ou imprévues sont en fait, les points extrêmes d'un continuum où se situent les stratégies couramment élaborées. Pour les imaginer il est certes possible de faire référence à l'une plutôt qu'à l'autre de ces optiques, mais leur réussite dépendra la plupart du temps de la façon dont ces deux points de vue sont combinés »⁴²

3-7- Le champ d'activité de l'entreprise

⁴² Gervais M., 1995. « Stratégies de l'entreprise ».Economica. Paris.

La mise en place d'une démarche stratégique repose en premier lieu sur la définition du domaine d'activité de l'entreprise (que produire ?). L'entreprise se pose ici la question de son portefeuille d'activité dans un ou des métiers particulier. Pour répondre à cette question l'entreprise doit se demander :

- **Quel métier ?** Une entreprise qui produit un bien ou un service dispose alors en son sein d'un ensemble de facteurs de compétence qui peuvent être exploités pour produire une gamme plus ou moins large de biens ou services.
- **Quel est mon marché ?** Il est possible que l'entreprise soit positionnée sur un marché qui regroupe un nombre élevé de segments plus ou moins identifiables. La démarche stratégique consiste alors à se demander quel niveau de spécialisation doit avoir l'entreprise.
- **Quelle est l'étendue de mon marché ?** Les évolutions actuelles de l'économie amènent l'entreprise à se positionner par rapport à son champ d'action d'un point de vue géographique de manière à conserver une taille critique suffisante pour faire face à ses concurrents.

3-8- A quel moment faut-il se soucier de sa stratégie

« Le plus tôt possible ! Les créateurs d'entreprises se posent rarement la question de ce qu'ils veulent faire dans 3 ou 5 ans. Nombreux sont ceux qui ont une vision à très court terme de leur nouvelle activité. Ils pensent qu'ils résoudront les problèmes au fur et à mesure... C'est une erreur ! En vitesse de croisière, lorsqu'ils auront à gérer tous les problèmes du quotidien et qu'ils seront contraints de passer à la vitesse supérieure, ils hésiteront à le faire, à procéder à des investissements, à des recrutements car leur choix de développement ne reposera pas sur des bases solides : ils ne sauront pas s'ils vont dans la bonne direction, si c'est pour des bonnes raisons et sur les niches les plus intéressantes. La stratégie doit faire partie de leurs préoccupations dès la phase d'élaboration du projet ».⁴³

3-9- Les voies de développement des entreprises

En générales les responsables d'entreprise souhaitent combler un écart stratégique positif ; sur d'autres termes, ils souhaitent développer leur organisation.

Si l'on remémore la démarche et le vocabulaire de la planification stratégique, pour les cas de stratégies de développement, la question de la composition du portefeuille d'activité se résume en un double choix : soit l'option pour une activité unique, la spécialisation, soit l'option pour des activités multiples, la diversification. En outre, ces options peuvent s'intégrer dans une stratégie de développement international de l'entreprise.

3-9-1- La spécialisation

Selon Isabelle, Morin Paul (1994) « La spécialisation est une orientation simple qui consiste à axer les efforts de la firme sur un marché et sur un même type de produit. Souvent, il s'agit de la seule possibilité offerte à une petite entreprise qui devra son succès soit à un avantage en matière de coût, soit à une différenciation des attributs du produits ou des services fournis ».

⁴³ Massol P., 2004 « Etude stratégique pour anticiper le futur et gagner des part de marché », APC.in <http://Site massol.free.fr/>.

Selon Charpentier P., (1997)⁴⁴ « On parle de la spécialisation lorsqu'une entreprise décide de se maintenir dans un domaine d'activité afin d'y exploiter un avantage concurrentiel qu'elle estime décisif et durable. Elle peut porter sur un produit particulier, sur une catégorie précise de client ou sur l'exploitation d'une technologie propre ».

Pour Isabelle, Morin Paul (1994) « On comprend aisément les avantages fournis par la spécialisation, qui se révèle plus facile, plus rapide à mener et moins dangereuse que toute autre stratégie.

Toutefois, le risque n'est jamais définitivement éliminé, puisque l'entreprise concentre ses efforts et ses ressources sur un domaine. Un événement survient, une mutation technologique par exemple, et voilà notre firme ruinée. Enfin la spécialisation des hommes et des techniques peut parfois entraîner des rigidités sclérosantes qui brident toute capacité d'adaptation ».

3-9-1-1- La spécialisation des PME

Les petites et moyennes entreprises se spécialisent sur des créneaux ou des niches, pour les raisons suivantes :

- Les marchés sécrètent de multiples positions interstitielles, mal ou pas desservies par les grandes entreprises, du fait de l'éloignement, ou de la taille trop réduite de la demande potentielle, il en résulte que les petites entreprises peuvent fort bien y prospérer, même avec des coûts supérieurs.
- Les vingt dernières années ont vu se développer le phénomène parallèle à celui de la standardisation croissante des procédés de production, cette segmentation favorise l'émergence de petites entreprises spécialisées dans la satisfaction de besoins bien délimités, pour lesquels elles possèdent une compétence distinctive.

Ce mouvement de spécialisation trouve aussi son origine dans le développement de nouvelles technologies, celles-ci favorisent la production efficiente à petite échelle, mais elles exigent également des compétences techniques très spécialisées pour les productions plus fines.

3-9-1-2- Les voies de la spécialisation

D'après STRATEGOR(1997)⁴⁵, Une entreprise engagée dans la spécialisation peut suivre deux voies distinctes, successivement ou simultanément.

- L'une est géographique et consiste à faire des choix d'expansion ou de restriction au sein du marché pertinent qui circonscrit l'étendue spatiale du domaine d'activité de l'entreprise.
- L'autre s'exprime en termes de produit/marché. Elle consiste à générer, ou à sélectionner, des couples produit/marchés dont les facteurs clés de succès sont identiques au sein du domaine d'activité.

3-9-1-3- De la spécialisation à la diversification

La spécialisation dans une activité doit être poursuivie tant que l'entreprise n'a pas atteint une position lui conférant un avantage décisif et durable par rapport à ses concurrents. La dispersion des ressources apparaît dès lors comme l'ennemi numéro un dans une activité

⁴⁴ Charpentier P., 1997. « Organisation et gestion de l'entreprise », ed.Nathon.P93

⁴⁵ Stratégor. ,1997. « Politique générale de l'entreprise ». Edition Dunod, Paris.

de croissance. La spécialisation impose aux entreprises la concentration sur l'activité et la mise en sommeil de leur potentiel de diversification.

L'allocation optimale des ressources de l'entreprise, qui doit se traduire par la meilleure rentabilité possible, est la base de l'arbitrage spécialisation/diversification.

Très souvent, l'entreprise est tiraillée entre un investissement de spécialisation qui contribuerait au renforcement de sa position concurrentielle et une diversification dont la rentabilité serait élevée.

3-9-2- la diversification

Définition

Selon Isabelle, Morin Paul (1994) Cette stratégie pousse l'entreprise à investir dans des activités ou des marchés hétérogènes, elle quitte le couple produit/marché actuel.

Daniel Soulié (1992)⁴⁶ propose que « La diversification consiste à développer des activités différentes (mais sur quels critères ?). De l'activité principale primitive : on assimile ainsi diversification et plurisectorialité. D'autres identifient la diversification à la présence, dans l'entreprise de plusieurs activités sans relation entre elles, dont chacune pourrait constituer la production d'une firme spécialisée ».

3-9-2-1- La nature de la diversification

Selon **SOULIE, D**, (1992)⁴⁷ « Le terme de diversification est utilisé fréquemment, sans que l'on fasse toujours l'effort d'en préciser la signification exacte. Il s'avère d'ailleurs commode, dans un certain nombre de discours, d'entretenir soigneusement cette ambiguïté. Plus le concept utilisé est flou, et plus il est facile de le modeler pour atteindre les conclusions désirées. De ce fait, il apparaît indispensable, au plan de la méthode, de tenter de cerner le contenu de la politique de diversification et de proposer des procédures de mesure ».

3-9-2-2- Les raisons de la diversification

La diversification constitue un moyen privilégié pour l'entreprise d'atteindre certains de ces objectifs. Parmi ceux-ci on peut citer la rentabilité, la croissance et la réduction du risque.

La firme peut être confrontée à la phase de maturité du cycle de vie de son produit, ou à une politique commerciale agressive de la part de ses concurrents. Dans les deux situations, il lui devient de plus en plus difficile d'assurer la progression de ses ventes, tout en maintenant un niveau de rentabilité satisfaisant. La diversification est un moyen d'aménager cette contrainte, et permet de concilier la poursuite de la croissance avec la réalisation d'un profit acceptable.

Il est possible que l'entreprise dégage, dans ses activités d'origine, un autofinancement supérieur à ses besoins d'investissement. Les dirigeants peuvent alors être tentés de procéder à une diversification, plutôt que de distribuer cet excédent aux actionnaires.

La diversification permet aussi, dans certaines circonstances, de réduire le risque de l'entreprise, c'est-à-dire de réduire l'amplitude des fluctuations de son chiffre d'affaires et de ses résultats.

⁴⁶ SOULIE Daniel., 1992. « Analyse économique et stratégie d'entreprise », Edition EDICEF. Paris.

⁴⁷ Idem

Cette stratégie permet aussi de réduire le risque de l'entreprise, c'est-à-dire de réduire l'amplitude des fluctuations de son chiffre d'affaires et de ses résultats.

3-9-2-3- Les formes de la diversification

a. La diversification verticale

(intégration)« L'intégration vers l'amont ou vers l'aval se traduit par l'acquisition de nouvelles compétences et par un renforcement du potentiel concurrentiel de l'entreprise dans son activité d'origine. Elle se réalise essentiellement par croissance externe »⁴⁸.

b. La diversification horizontale

Brennemann R et Sépari S (2001)⁴⁹, justifient que la diversification horizontale consiste à proposer sur le marché que l'entreprise connaît déjà des produits d'abord proches puis de plus en plus éloignés de son produit d'origine. Ainsi, on parle de la diversification horizontale, d'après Chantel A, (1993)⁵⁰, quand l'entreprise élargit sa gamme avec l'apparition de produits complémentaires nouveaux afin de fidéliser sa clientèle.

c. La diversification géographique

« Elle intervient dès lors que l'entreprise sort de son marché pertinent et s'attaque à une autre zone dans laquelle les facteurs clés de succès sont différents. Même si les produits fabriqués et vendus par l'entreprise sont semblables, les réseaux et les règles de distribution changent d'une zone à une autre et génèrent souvent des segments stratégiques qui diffèrent sur ce facteur de réussite essentiel ». (Stratégor, 1997)

d. La diversification concentrique

P, Charpentier (1997)⁵¹, démontre que ce type de diversification correspond à la combinaison des deux stratégies. C'est l'association par l'entreprise d'une diversification de ses produits et de ses marchés.

e. La diversification conglomerale

D'après Chantel A, (1993)⁵², on parle de la diversification concentrique « quand les activités sont nettement séparées ; la diversification maximale n'est pas fondée sur une complémentarité de produit ou de marché mais sur des objectifs financiers ». Elle se fait par le biais d'OPA et d'OPE. C'est une approche purement financière (Holding = société de participation financière). Recherche de maximisation du bénéfice par action. »

3-9-2-4- Les avantages de la diversification

La diversification peut d'abord permettre le maintien ou l'augmentation de la rentabilité totale de l'entreprise, en compensant notamment la baisse de profit de certains produits par le lancement de productions dont les marges sont meilleures.

⁴⁸ Stratégor.,1997. « Politique générale de l'entreprise ». Edition Dunod, Paris.

⁴⁹ Brennemann R, Sépari S (2001), économie d'entreprise, ed. Dunod, paris.

⁵⁰ Chantel A, (1993), le marketing un outil de décision face à l'incertitude ; Ed, ellipses, paris.p41

⁵¹ P, Charpentier (1997), organisation et gestion de l'entreprise, ed, Nathan.P95.

⁵² Chantel A, (2002), le marketing un outil de décision face à l'incertitude ; Ed, ellipses, paris.p42

- Elle peut créer des synergies dans différents domaines (production, commercialisation, connaissance d'un besoin) grâce au maintien d'une caractéristique stable.
- Permet de réduire le pouvoir d'initiative des concurrents, en les obligeant à concentrer leurs efforts sur une politique d'imitation plutôt que d'action originale.
- La diversification constitue un moyen dynamique d'assurer la continuité de l'entreprise. C'est par elle que la firme se renouvelle dans ses bases, tout en conservant son identité.
- La diversification permet aussi d'accroître la stabilité des performances (rentabilité, croissance) et de réduire la vulnérabilité de l'entreprise.
- la diversification est la voie privilégiée dont dispose l'entreprise pour s'affirmer dans un environnement turbulent et souvent menaçant.

3-9-2-5- Les inconvénients de la diversification

Les inconvénients de la diversification trouvent leur origine aussi bien dans des phénomènes internes que dans des effets de l'environnement.

Sur le plan interne, un premier aspect peu favorable est l'alourdissement de certaines charges. Pour décider, exécuter et contrôler une diversification, l'entreprise doit collecter et traiter des informations nombreuses, aussi bien internes (disponibilité des ressources) qu'externes (recherche permanente des possibilités d'investissement). Il en résulte une augmentation des coûts.

Un second inconvénient est la conséquence directe de l'augmentation de la taille et du nombre des activités. Pour éviter l'apparition d'une inefficacité croissante dans le fonctionnement de l'entreprise, il est nécessaire de mettre en place des structures internes adaptées à cette nouvelle situation.

Un troisième danger se trouve dans le risque d'apparition d'une véritable dislocation stratégique, si la politique de diversification est trop systématique et ne s'appuie pas sur une préparation suffisante.

Un dernier risque interne est lié à la possibilité d'erreurs dans les choix de diversification, certes, avant de prendre sa décision, l'entreprise devrait réunir toutes les informations pertinentes sur les possibilités qu'elle a détectées et les examiner soigneusement.

Le risque d'accroissement de la vulnérabilité de l'entreprise sur le plan externe constitue l'un des inconvénients majeurs de la diversification. Il importe dans l'estimation des coûts de l'opération, de ne sous-estimer l'importance ni des barrières à l'entrée, ni des barrières à la sortie. Ces dernières, en particulier, accroissent le caractère irréversible de la décision de diversification.

3-9-2-6- Les voies de la diversification

La diversification correspond à l'entrée de l'entreprise dans un nouveau domaine d'activité stratégique (nouveaux produits, nouveaux marchés)

- **Diversification de placement** : l'entreprise dégagant des excédents de liquidités, les place en investissant dans la création ou le rachat d'entreprises.
- **Diversification de redéploiement** : recherche d'activités qui assureront la reconversion de l'entreprise car son métier arrive à maturité.

- **Diversification de confortement** : permet un renforcement des activités de l'entreprise en lui adjoignant un ou plusieurs activités complémentaires.
- **Diversification de survie** : nécessaire pour toutes les entreprises dont le métier de base n'a pas d'avenir et dont les ressources financières sont limitées ».

3-9-3- L'internationalisation

Les derniers développements de l'Union européenne et les accords du GATT renforcent le caractère international, voire mondial, d'un nombre croissant de marchés. Le développement international, s'il apparaît souvent comme une opportunité permettant de croître peut également être une nécessité pour préserver les développements futurs.

3-9-3-1- Les causes de l'internationalisation

Plusieurs motifs conditionnent cette stratégie, parmi les principaux, nous citons :

- La diversification du marché ;
- Les entraves au commerce international ;
- L'accès aux matières premières ;
- Les pertes d'un avantage concurrentiel sur le marché national.

3-9-3-2- Les facteurs explicatifs de la globalisation

Les facteurs de la mondialisation sont multiples, dont deux grandes familles d'éléments explicatifs peuvent être distinguées de manière classique : les facteurs d'environnement (international) de l'entreprise et les facteurs qui relèvent de l'histoire propre à l'entreprise, de ses choix stratégiques.

- Les facteurs politiques et gouvernementaux
 - Les barrières douanières à l'échange international représentent un des obstacles principaux à la globalisation. En effet, cette dernière suppose que le commerce international soit d'abord possible, et peu coûteux.
 - L'intégration économique de grandes zones : représente un processus de création de marchés intérieurs libres d'entraves douanières.
 - Les impératifs politiques constituent un facteur essentiel de la globalisation. En effet, les entreprises sont confrontées à des demandes de gouvernements qui s'opposent ou s'intègrent parfois à leurs politiques de globalisation.
- Les facteurs liés aux marchés et à la demande

L'unification et l'amélioration des moyens de transport facilitent les stratégies globales des entreprises notamment à travers la réduction des coûts et des temps de transport.

L'homogénéisation de la demande internationale est une condition nécessaire pour une entreprise qui souhaite globaliser ses activités en spécialisant ses unités de production pour des marchés plurinationaux.

3-9-3-3- Stratégie globale et avantages concurrentiels

Une stratégie globale repose sur deux sources d'avantages concurrentiels:

- Premièrement, la faculté de répartir géographiquement les différentes activités de l'entreprise en vue d'approvisionner le marché mondial ;

- Deuxièmement, la qualité de la coordination instaurée entre les maillons de la chaîne de valeurs.

3-10- Les stratégies génériques

Ce sont les trois grandes catégories de démarche stratégique, adaptées aux cinq forces de la concurrence. Elles peuvent permettre à une firme de surclasser avec bonheur les autres firmes d'un secteur par :

- une domination globale au niveau des coûts ;
- une différenciation ;
- une concentration de l'activité.

3-10-1- La domination globale au niveau des coûts

Selon Porter (1997)⁵³ « La première stratégie, qui est devenue de plus en plus commune au cours des années soixante-dix à cause de la popularisation du concept de la courbe d'expérience, consiste à atteindre dans un secteur une domination globale au niveau des coûts, grâce à un ensemble de mesures fonctionnelles orientées vers cet objectif de base.

La domination au niveau des coûts nécessite la mise en place offensive d'installations efficaces, la recherche vigoureuse des réductions de coût que permet l'expérience, le contrôle serré des coûts et des frais généraux, la volonté d'éviter les comptes de clients marginaux, une minimisation des coûts dans les domaines de la recherche et du développement, des services, de la force de vente, de la publicité, etc.

Les dirigeants doivent consacrer une bonne part de leur attention au contrôle des coûts, s'ils veulent atteindre ces objectifs.

L'obtention d'un coût faible par rapport à celui des concurrents devient le thème directeur de toute la stratégie. Encore qu'il soit impossible de négliger la qualité, les services ou d'autres domaines ».

- Les risques associés à une domination globale au niveau des coûts

La domination par les coûts expose la firme aux mêmes risques que l'attitude qui consiste à se fier à l'échelle et à l'expérience, considérées comme des obstacles à l'entrée. Parmi ces risques on trouve :

- Le progrès technique, qui annihile les effets des investissements passés ou l'apprentissage ;
- L'apprentissage d'une réduction des coûts par les nouveaux venus, ou les tard-venus, dans le secteur, dû à l'imitation ou à leur capacité d'investir dans les installations les plus modernes ;
- L'incapacité à saisir l'évolution nécessaire du produit ou de la commercialisation, en raison de la concentration de l'attention sur les coûts ;
- L'inflation par les coûts, qui réduit le pouvoir de la firme de maintenir une différence de prix suffisante pour contrebalancer l'image de marque ou les autres efforts de différenciation des concurrents »⁵⁴.

⁵³ Porter Michael, 1997. « Choix stratégique et concurrence, technique d'analyse des secteurs et de la concurrence de l'industrie ». Edition ECONOMICA. Paris.

Selon Porter (1980) cité par Lamdin J, Ruben C. (1993)⁵⁵, l'application d'une telle stratégie offre aux entreprises plusieurs avantages qui sont :

- Constitution d'une protection efficace contre les cinq forces concurrentielles, par le fait d'avoir un avantage- coût ;
- Vis à vis des concurrents directs, l'entreprise peut mieux résister à une éventuelle guerre de prix ;
- Des clients puissants ne peuvent faire baisser les prix que jusqu'au niveau correspondant à celui du concurrent direct le mieux placé ;
- Un prix de revient faible protège l'entreprise des augmentations de coût imposées par un fournisseur puissant ;
- Un prix de revient faible constitue un obstacle à l'entrée de concurrents nouveaux mais également une bonne protection vis à vis des produits de substitution.

3-10-2- La différenciation

« La seconde stratégie de base consiste en une différenciation du produit ou de service offert par la firme, qui vise à créer quelque chose qui soit ressenti comme unique au niveau de l'ensemble du secteur. Les démarches de différenciation peuvent prendre bien des formes :

- une conception originale ;
- une image de marque ;
- une forme technologique ;
- Apparence extérieure ;
- des services rendus à la clientèle ;
- un réseau de distributeurs ». ⁵⁶ .

La littérature en économie et en gestion fait souvent référence à la différenciation. Mais le phénomène ainsi désigné n'en est pas, pour autant, parfaitement cerner. Le terme de proximité, employé dans l'absolu, est par essence flou. Il importe donc, avant d'analyser les modalités, les avantages et les limites de la différenciation, de préciser le contenu du concept.

- Définition

Selon le SOULIE, D (1992), « Certains auteurs ne veulent, en effet, voir le processus que sous son aspect extérieur. Il y a alors différenciation dès lors que les acheteurs sont capables de distinguer entre les différents produits analogues qui leur sont offerts sur le marché par une ou plusieurs entreprises. Vue sous cet angle, la finalité de la différenciation, est de permettre l'identification par les consommateurs de la provenance des produits afin d'asseoir leurs préférences, et de créer une fidélité envers le producteur. Cette démarche est trop réductrice pour permettre de comprendre la politique de produit.

En réalité la différenciation présente bien trois volets. L'un est la perception que les consommateurs ont des nuances entre les produits. Le second est l'action délibérée du producteur sur ses produits propre à faire naître des différences de perception, et donc à orienter la demande. Le dernier est la possibilité de choix, pour le producteur, entre les diverses manières de fabriquer un bien ou un service à d'autres égards inchangé ».

a. La nature de la différenciation

⁵⁵ LAMBIN, J., RUBEN, C., 2002. « Marketing stratégique et opérationnel de marketing à l'orientation du marché ». Edition Dunod, Paris.

Selon Soulié D., (1992)⁵⁷ « Le terme de différenciation a été utilisé plus haut pour caractériser certaines modalités de l'action commerciale des entreprises. Il est employé ici en relation avec la politique de produits. Les deux acceptions du terme ne sont pas contradictoires. Simplement, les deux démarches mettent l'accent sur deux aspects différents du même phénomène. Dans le premier cas, seule la situation sur le marché était prise en compte. Dans le second, c'est le comportement de l'entreprise qui fait l'objet de l'attestation. Cette dualité explique, néanmoins, que trop souvent la définition de la différenciation soit liée au comportement de la clientèle. C'est, au contraire, au concept de produit qu'il convient de faire référence ici ».

b. L'origine et modalités des politiques de différenciation

La politique de différenciation permet, dans une certaine mesure, à l'entreprise de s'adapter aux contraintes nées de la situation ou de l'évolution de son environnement, tout en tenant de les aménager à son avantage. Les modalités de mise en œuvre sont liées à la nature même de la politique, à l'histoire de l'entreprise et aux moyens dont elle dispose.

c. Les causes de la différenciation

La politique de différenciation a des sources multiples. Elle peut, d'abord, constituer à un instant donné la réponse la mieux appropriée aux contraintes imposées par l'environnement. Dans ce cas, la différenciation est plus subie que choisie.

- Une première origine de la différenciation tient à la diversité des besoins de la clientèle potentielle. La firme peut alors utiliser sa connaissance du marché, et profiter des économies d'échelle qu'elle réalise dans la fabrication du bien ou du service.
- La nécessité de maîtriser divers processus de production, de manière à offrir à la clientèle des biens ou des services dans des quantités ou des conditions de prix satisfaisantes, constitue une seconde source de différenciation.
- La troisième cause de différenciation, qui, dans les faits, est la plus fréquente, correspond à la volonté de segmenter les marchés. La difficulté majeure, dans ce cas, est de découvrir le ou les critères pertinents de segmentation. L'efficacité de cette pratique dépend, en effet, de la possibilité de pratiquer des prix différents sur les différents segments du marché.
- Une autre source de différenciation naît de l'existence du cycle de vie de produit. Aucun produit n'est éternel. Avant qu'il n'atteigne la phase de déclin au cours de laquelle le problème de son remplacement se pose. Dépassant souvent la possibilité de la seule différenciation, le produit passe par des périodes de croissance et de maturité. La durée de chacune de ces périodes est fonction de la nature et des caractéristiques du produit. Pour l'allonger à l'avantage de la firme la différenciation est un moyen puissant. Elle modifie en effet l'une des caractéristiques du produit et le fait de repartir d'une phase antérieure en prolongeant d'autant sa durée de vie.

d. Les modalités de la différenciation

Les armes de la concurrence ou les moyens de la différenciation sont variées. On peut agir par le prix, la marque, la forme, la couleur, le conditionnement, la facilité d'emploi, la technique de la distribution ou d'utilisation, etc. On distingue deux modalités principales de différenciation :

⁵⁷ Soulié D., 1992 « Analyse économique et stratégie de l'entreprise » EDICEF, paris.

- La différenciation par le prix et la publicité qui est le complément de la politique de production et dépend des facilités de segmentation du marché et des élasticités des demandes propres à chaque segment ;
- La différenciation par modification du style et des caractéristiques physiques et fonctionnelles du produit qui se répercute sur la politique de production et à la limite se confond avec elle.

La première modalité n'implique que le changement du marché visé, tandis que la seconde entraîne la modification de la technique utilisée ou du service rendu. Ces deux formes de différenciation sont complémentaires mais, en règle générale, la seconde n'apparaît que lorsque les possibilités offertes par la première sont épuisées. A son tour l'utilisation de la seconde catégorie ouvre une nouvelle phase pour la première et ainsi de suite.

e. Les avantages de la différenciation

D'après SOULIE, D (1992)⁵⁸, « La différenciation est un moyen d'accroître les profits. Le rajeunissement des produits anciens, par des aménagements de détail est souvent peu coûteux, permet, à défaut d'augmenter les ventes, de reconstituer les marges. Quant au lancement de produits très différenciés. Il donne lieu à des marges généralement élevées pendant la période où il n'est pas imité.

En ce qui concerne les coûts, la différenciation permet de réaliser des économies substantielles venant d'autant creuser l'écart entre le prix de vente et le prix de revient du produit différenciés.

La seconde catégorie d'avantages vient de ce qu'elle modifie les rapports de l'entreprise avec son environnement. La différenciation met la firme en situation de monopole temporaire sur certaines caractéristiques du produit. Elle permet à l'initiateur d'exercer un effet de domination sur son secteur.

De là vient la troisième série d'effets bénéfiques. L'autonomie de la firme est renforcée par la différenciation. Cette dernière apparaît donc comme un instrument puissant de promotion générale de toute la production, même pour les produits les plus banals ».

Ainsi selon Porter (1997)⁵⁹, « Une différenciation réussie est une stratégie viable pour obtenir des profits supérieurs à la moyenne du secteur. Elle met la firme dans une situation tenable, adaptée aux cinq forces de la concurrence, mais d'une façon différente de celle qui caractérise la stratégie de domination au niveau des coûts.

La différenciation met la firme à l'abri des agressions des concurrents, en raison de la fidélité des clients envers la marque et de la plus faible sensibilité à l'égard du prix qui en résulte.

Elle augmente les marges, ce qui évite la recherche d'une situation de faible coût.

La différenciation assure des marges plus élevées, qui permettent de faire face au pouvoir des fournisseurs.

Enfin, la firme qui s'est différenciée pour acquérir la fidélité des clients devait se trouver dans une position meilleure que ses concurrents face aux produits de remplacement. »

« La différenciation atteinte par une firme est la valeur qu'elle crée pour ses clients en répondant à tous les critères d'achat.

⁵⁸ SOULIE, D, 1992 « Analyse économique et stratégie de l'entreprise » EDICEF, Paris.

⁵⁹ Porter Michael, 1997. « Choix stratégique et concurrence, technique d'analyse des secteurs et de la concurrence de l'industrie ». Edition ECONOMICA. Paris

Les sources de différenciation sont multiples. Elles ne résultent pas seulement des attributs du produit ou de la politique commerciale, mais de l'ensemble des activités de la chaîne de valeur, voire d'activités situées en aval. Il ne faut donc pas faire de confusion avec la notion de qualité, qui n'est qu'une composante de la différenciation.

Le renforcement de la différenciation résulte de la multiplication des éléments d'unicité ou de singularité dont bénéficie la firme. En fait, les liens entre la chaîne de valeur de l'entreprise et celle du client sont autant de possibilités de différenciation.

Il reste toutefois à signaler la valeur ainsi créée. Le client ne paie en effet que pour une valeur perçue. Il peut même payer un surprix plus important pour une valeur plus faible, si celle-ci est mieux signalée. La réussite d'une telle stratégie dépend donc autant de critères de signalisation (publicité, notoriété) que de ceux d'utilisation (valeur réellement créée : qualité du produit, délai de livraison...).

La différenciation donne des résultats supérieurs à la moyenne quand la valeur perçue par le client dépasse son coût. Ce dernier est lié aux facteurs d'évolution des coûts dans les activités qui engendrent l'unicité de la firme. La performance sera d'autant plus durable que les clients percevront en permanence le surcroît de valeur et que les concurrents ne pourront l'imiter. Il faut toutefois agir avec mesure et éviter une différenciation excessive, ou encore assimiler unicité et valeur créée ».⁶⁰

f. Les inconvénients de la différenciation

« La différenciation n'a pas que des avantages. Elle présente aussi des inconvénients, et surtout ne possède qu'une portée limitée. Du point de vue du coût tout d'abord un accroissement inconsidéré du nombre de produits peut disperser les efforts, réduire la longueur des séries et augmenter les risques de gâchis.

Un autre risque est celui du cannibalisme, quand le nombre de produits différenciés est trop élevé par rapport aux dimensions du marché. Il peut arriver que les ventes des nouvelles variétés offertes ne proviennent que d'une diminution de la part de marché des produits plus anciens proposés par la même entreprise.

En ce qui concerne les marges, la différenciation n'a pas toujours que des effets favorables. Si elle passe par une baisse de prix, sans réduction de coût, la diminution du profit unitaire est évidente. Mais celle-ci n'est pas nécessairement compensée, au niveau du profit global, par l'accroissement des ventes car une baisse est aisément imitée par les concurrents.

Il n'est pas certain non plus que l'intérêt de l'initiative soit toujours aussi net qu'il y paraît à première vue. Certes les avantages de la différenciation ne peuvent vraiment aller qu'au premier agissant mais à la condition qu'il ne soit pas copié rapidement. S'il utilise le prix, arme concurrentielle rapide à l'initiative comme à l'imitation, les effets sont, le plus souvent, douteux et par suite ce moyen s'avère d'une efficacité médiocre.

A cela s'ajoute la difficulté de prévoir les résultats d'une action commerciale, car elle dépend des réactions des autres firmes. Enfin la différenciation présente toujours un risque : faire naître la confusion dans l'esprit des consommateurs »⁶¹

3-10-3- La concentration de l'activité

⁶⁰ Porter Michael, 1999 « Avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrent et maintenir son avance ». Edition Dunod. Paris

⁶¹ SOULIE, D, 1992 « Analyse économique et stratégie de l'entreprise » EDICEF, paris.

Selon Michael Porter⁶² « La dernière stratégie de base consiste à se concentrer sur un groupe de clients particulier, sur un segment de la gamme des produits, sur un marché géographique.

Cette stratégie repose sur l'idée que la firme est capable de desservir sa cible stratégique restreinte plus efficacement, ou en consommant moins de ressources, que les concurrents qui luttent dans un domaine plus large. Il en résulte que la firme parvient soit à une différenciation, parce qu'elle satisfait mieux les besoins de la cible particulière, soit à des coûts plus faibles pour desservir cette cible, soit aux deux à la fois ».

Selon Francis, J. Guillard, (1993)⁶³ « cette stratégie correspond à la concentration sur un aspect particulier d'une industrie, encore appelée niche. Toute industrie offre potentiellement des possibilités de positionnement spécifique, limitées par exemple à quelques utilisateurs, quelques produits, ou une zone géographique déterminée. C'est en quelque sorte une poche de compétitivité, par nature peu attrayante, car trop petite pour les gros bras de l'industrie ».

a. Les avantages de la concentration

- La firme qui concentre son activité peut obtenir des profits supérieurs à la moyenne du secteur. Cette stratégie permet à l'entreprise d'assurer des défenses face à chacune des forces de la concurrence.
- On peut également recourir à une stratégie de concentration pour choisir des cibles moins vulnérables à des produits de remplacement, ou des cibles ou les concurrents sont les plus faibles.

b. Les risques de la concentration

- Invasion du créneau par les firmes qui visent le secteur en entier.
- La cible peut voir ses préférences se rapprocher de celles du marché tout entier.
- Un concurrent peut créer un nouveau créneau à l'intérieur de la cible stratégique.

Conclusion

De nos jours, la stratégie d'entreprise occupe une place importante dans le management des organisations, elle regroupe un ensemble de phases aboutissant toutes à la prise de décision.

La stratégie d'entreprise consiste à définir le ou les domaines d'activités qu'elle juge pertinents. Cela qui suppose une analyse multidimensionnelle (environnement interne et externe, ressources, opportunité,...), et de se doter des moyens nécessaires afin d'assurer sa pérennité d'une part, et son développement d'autre part. Les auteurs distinguent deux niveaux de stratégie :

- la stratégie de groupe ou stratégie d'ensemble de l'entreprise (*corporate strategy*), qui détermine les domaines d'activités de l'entreprise et permet de faire un choix pour l'ensemble de l'entreprise concernant l'engagement ou le retrait de tel ou tel secteur.

⁶² Porter Michael, 1997. « Choix stratégique et concurrence, technique d'analyse des secteurs et de la concurrence de l'industrie ». Edition Economica. Paris.

⁶³ FRANCIS, J. GOUILLART, 1993 « Stratégie pour une entreprise compétitive .dirigeant, transformer votre entreprise. Economica. Paris

- La stratégie concurrentielle (*business strategy*) ; mise en œuvre dans chaque domaine d'activité, a pour rôle de définir les manœuvres nécessaires pour se positionner de façon favorable vis-à-vis des concurrents.

Conclusion de la première partie

La partie bibliographique nous a permis de déceler que sont peu les recherches qui ont été consacrées à l'étude de phénomène de la croissance des entreprises. Le courant qui s'en approche le plus est celui lancé par Chandler (1962) et développé par Scott (1973) appelé « théorie des stades de développement de l'entreprise ».

La croissance est phénomène complexe est multidimensionnel, plusieurs auteurs estiment qu'il est nécessaire de tester simultanément l'impact d'un grand nombre de variables afin d'aboutir à une image plus complète du phénomène de la croissance.

Nous nous sommes pris en considération sur le plan théorique trois variables expliquer le phénomène de la croissance notamment les variables liées au dirigeant de l'entreprise, l'innovation et les différentes stratégies.

L'entrepreneur est le principal facteur de la croissance des entreprises. La taille de l'entreprise dépend de sa volonté et sa capacité à prendre des risques.

L'innovation est une nécessité à la survie et le développement de l'entreprise, elle est l'un des moteurs de croissance des entreprises. Cependant l'innovation ne s'improvise pas mais elle se décide, donc le dirigeant doit créer les conditions favorables à l'élaboration et la gestion de l'innovation.

Afin d'assurer la croissance et le développement, l'entreprise doit choisir les options stratégiques et les domaines qu'elle considère plus rentable, cela nécessite un diagnostic et une analyse de l'environnement interne et externe de l'entreprise.

Introduction de la deuxième partie

Dans cette partie nous allons identifier notre échantillon et présenter les résultats obtenus de l'enquête.

Nous commençons par une description de l'échantillon selon les critères suivants : taille, secteur d'activité, capital et stade de développement de l'entreprise.

Ensuite dans le cinquième chapitre nous allons faire un diagnostic des fonctions des entreprises, production, ressources humaines et dynamique concurrentielle afin de déceler les points forts et les points faibles des entreprises et évaluer l'environnement concurrentiel et le degré de compétitivité.

Dans le sixième chapitre nous allons essayer de répondre aux deux premières hypothèses de notre travail, celles des caractéristiques de l'entreprise et les caractéristiques de dirigeant, en étudiant l'influence de ces déterminants sur l'évolution du chiffre d'affaires (croissance) par le croisement entre les deux facteurs, le test de Khi-deux et l'analyse des composantes principale.

Le septième chapitre est consacré à l'étude de l'innovation dans nos entreprises (le budget consacré à l'innovation, la fréquence d'innovation, l'impact de l'innovation sur la rentabilité de l'entreprise et la relation Innovation Croissance).

Le dernier chapitre porte sur les options stratégiques adoptées et choisies par les entreprises pour assurer leur croissance et faire face à un environnement de plus en plus concurrentiel.

Chapitre 4 : Identification des entreprises

Introduction

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats de l'enquête menée auprès d'un échantillon d'entreprises agro-alimentaires privées dans les trois wilayates que sont, Alger, Boumerdes et Blida. Nous commençons par un aperçu sur le profil de nos répondants suivi des caractéristiques générales des entreprises.

4-1- Le profil général des répondants

4-1-1- Postes occupés par les répondants

Le tableau ci-dessous présente les postes occupés par les répondants afin de connaître leurs profils, d'apprécier la qualité, l'importance et la fiabilité de leurs réponses.

Tableau n°1 : Postes occupés par les répondants.

poste occupé	Répondants	
	Nbr	%
Sans réponse	2	7
Propriétaire seulement	1	4
Propriétaire dirigeant	7	26
Copropriétaire dirigeant	3	11
Autres	14	52
Total	27	100

Source : données de l'enquête 2007-2008.

Nous observons que 41% de nos répondants sont des propriétaires (11) à part entière de leurs entreprises. Les 14 autres répondants (52%) sont délégués par les propriétaires, ils occupent diverses fonctions au sein des entreprises (analyste business, chef de département d'administration générale, chef de service comptabilité et finance, chef du personnel, directeur commercial, directeur de production, directeur de recherche et développement).

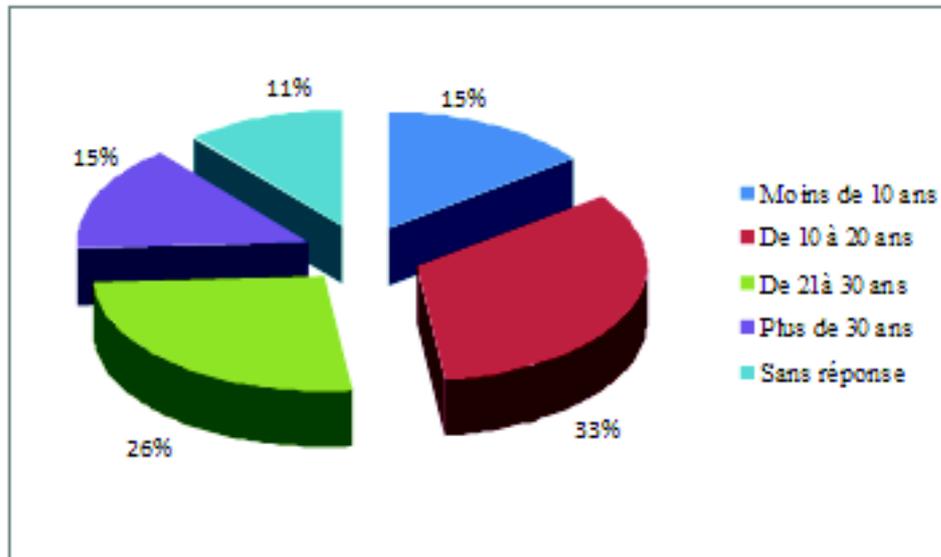
4-1-2- Expérience des répondants

Tableau n°2 : Expérience des répondants.

Années d'expérience	Répondants	
	Nombre	%
Moins de 10 ans	4	15 %
De 10 à 20 ans	9	33 %
De 21 à 30 ans	7	26 %
Plus de 30 ans	4	15 %
Sans réponse	3	11 %
Total	27	100 %

Source : données de l'enquête 2007-2008.

L'expérience dans notre cas de figure est conséquente pour les 24 répondants. Ils représentent 89% de notre échantillon. Les plus de 30 ans d'expérience mettent en relief la pérennité de leurs entreprises. Cette longue expérience dénote d'un professionnalisme dans leurs domaines. A l'image de ces derniers, ils sont plus de la moitié (16-59%) à avoir une expérience conséquente de 10 ans à 30 ans dans le domaine entrepreneurial. Quant à l'expérience de moins de 10 années (4 – 15%) elle ne peut être que tout aussi riche car le monde de la PME est un milieu très actif où l'on ne peut ne pas acquérir de la connaissance et de l'expérience.



Graphique n°1 : Expérience des répondants.

source : enquête 2007-2008.

4-1-3- La participation à la création de l'entreprise

Le tableau ci-dessous présente le taux de répondants ayant participé à la création de leurs entreprises.

Tableau n°3 : Participation à la création de l'entreprise.

Participation à la création de l'entreprise	répondants	
	nbr	%
Pas de réponse	2	7
Oui	14	52
Non	11	41
Total	27	100

Source : données de l'enquête 2007-2008.

Ils sont 14 répondants (52%) entre propriétaires (11) et non propriétaires (3) à avoir participé à la création des entreprises. Deux ne se sont pas exprimé. Ceux qui n'y ont pas participé sont au nombre de 11 (41%), ne sont pas des propriétaires.

4-2- Répartition de l'échantillon selon le secteur d'activité

Notre échantillon est réparti en fonction de plusieurs critères, on notera d'abord, la répartition selon le domaine d'activité comme le montre le tableau ci-dessous.

ACTIVITE PRINCIPALE	ENTREPRISES	
	NBR	%
Confiserie	2	7,41
Fabrication de biscuits	2	7,41
Fabrication de semoule et farine	1	3,70
Fabrication des boissons	12	44,44
Fabrication des produits laitiers	4	15
Fromagerie	1	3,70
Production de la margarine	1	3,70
Production des crèmes glacés	1	3,70
Production des huiles alimentaires	1	3,70
Torréfaction et conditionnement du café	1	3,70
Vinaigrierie	1	3,70
Total	27	100,00

Tableau n°4 : Répartition de l'échantillon selon leurs activités principales.

Source : données de l'enquête 2007-2008.

De prime abord, nous observons une diversité dans les activités des entreprises, il s'agit de leurs activités principales. Nous avons en tête de ces activités, les boissons pour 12 entreprises représentant 44,4% de notre échantillon, suivi en deuxième par les produits laitiers et les confiserie-biscuits avec 4 entreprises chacune (15%). En troisième position viennent les entreprises représentant 4% de l'échantillon par leurs activités (semoule-farine, fromagerie, margarine, crèmes glacées, huiles alimentaires, café et vinaigrierie).

Nous remarquons que sur ces 11 activités principales, 7 concernent des produits alimentaires de large consommation (semoule-farine, lait, fromages, margarine, huiles, café, vinaigre).

4-3- La répartition de notre échantillon selon le capital

Le tableau suivant illustre la répartition de nos entreprises selon le capital

Le capital	Entreprise	
	Nbr	%
moins de 80 millions DA	10	37
80 millions à 160 millions DA	4	15
161 à 240 millions DA	5	18,5
321 à 400 millions DA	2	7,4
481 à 560 millions DA	1	3,7
641 à 720 millions DA	1	3,7
plus de 720 millions DA	1	3,7
Total	24	100

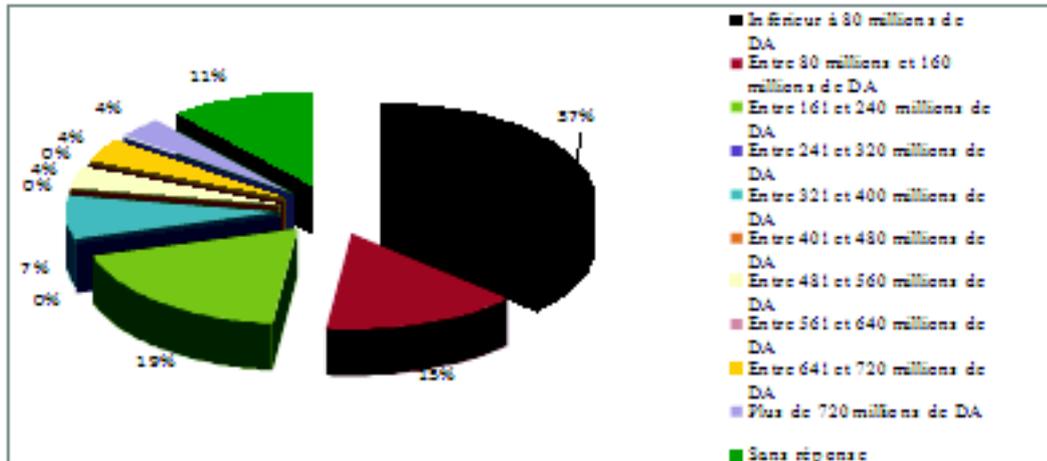
Tableau n°5 : Répartition des entreprises selon le capital.

Source : données de l'enquête 2007-2008.

Le capital varie de moins de 80 millions de dinars pour les plus petites entreprises qui sont les plus nombreuses (10-37%) à plus de 481 millions de dinars pour les trois plus

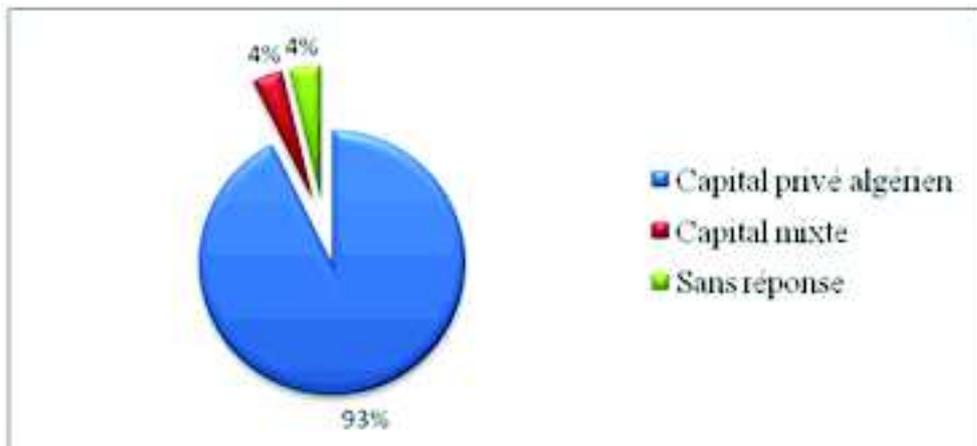
importantes (3-12%). Les entreprises de moyenne envergure au nombre de 11 ont leur capital compris entre 80 et 400 millions de dinars.

Concernant la structure du capital, la grande majorité des entreprises (92%) possèdent une structure à capital privé algérien. Une seule entreprise (4%) présente un capital mixte à hauteur de 65 % de parts privé algérien et 35% de parts d'un organisme financier (non communiqué).



Graphique n°2 : Répartition des entreprises selon le capital.

Source : données de l'enquête 2007-2008.



Graphique n°3 : Structure du capital des entreprises.

Source : enquête 2007-2008.

4-4- La taille des entreprises

« La taille des entreprises est définie par un ensemble de critères, dont le nombre de salariés, ne dépasse pas certains seuils. Les autres critères étant le chiffre d'affaires ou le bilan d'exercice. On utilise en plus, un critère d'indépendance s'exprimant sous la forme de non appartenance à un groupe trop important »⁶⁴.

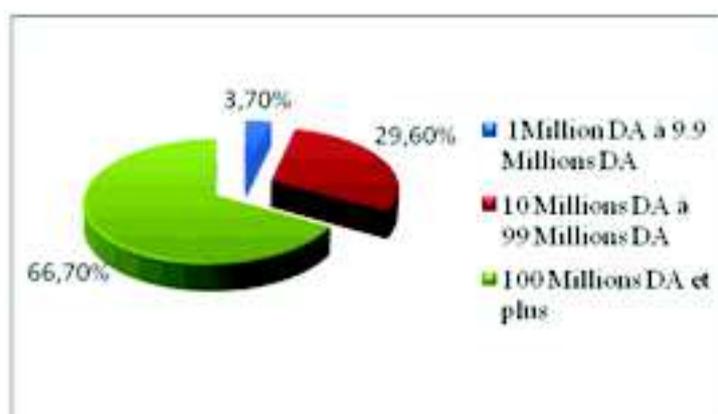
⁶⁴ Testnoir J-P., 2007 « La diversité des entreprises », CERPEG.

4-4-1- Le chiffre d'affaires

Tableau n°6 : Répartition des entreprises selon le chiffre d'affaires.

chiffre d'affaires en 2006	nbr	%
1million DA à 9.9 millions DA	1	3,7
10 millions DA à 99 millions DA	8	29,63
100 millions DA et plus	18	66,67
Total	27	100

Source : données de l'enquête 2007-2008.



Graphique n°4 : Répartition des entreprises selon le chiffre d'affaires.

Source : données de l'enquête 2007-2008.

Ce sont 3 trois catégories d'entreprises qui se dégagent par leurs chiffres d'affaires variant de 1 million à plus de 100 millions de dinars pour l'exercice 2006. Aux trois classes de chiffres d'affaires correspondent trois groupes d'entreprises.

Elles sont une majorité d'entreprises (18) à réaliser un chiffre d'affaires très important, de 10 milliards de centimes et plus. Ce sont les entreprises les plus riches, elles possèdent une marge de manœuvre financière confortable.

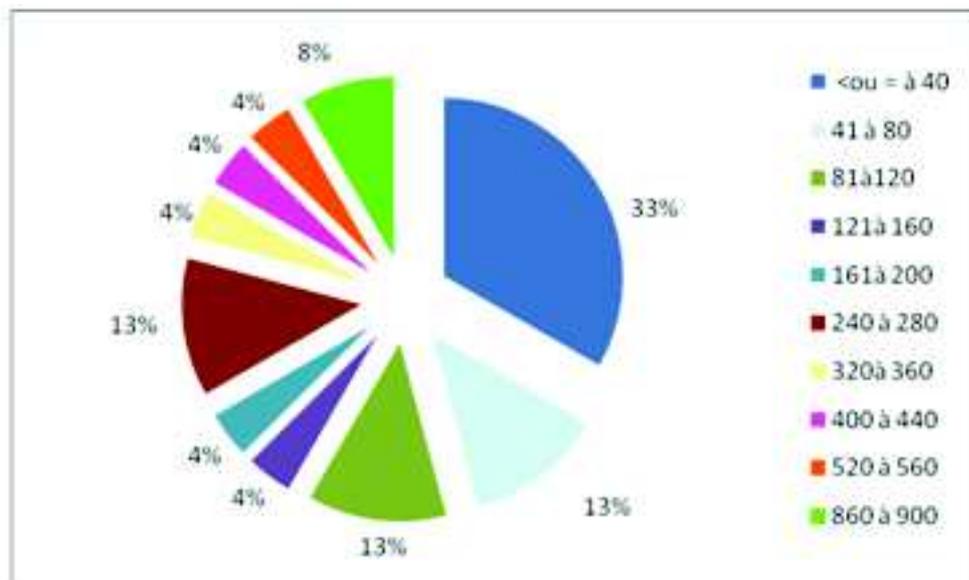
Les 8 entreprises ayant un chiffre d'affaires entre 10 et 99 millions de dinars correspondent à des unités de dimensions moyennes dont le chiffre d'affaires permet d'entretenir leurs activités et éventuellement procéder à des investissements. Une seule possède un chiffre d'affaires compris entre 1 et 9,9 millions de dinars, à ce stade nous sommes en présence d'une petite entreprise.

4-4-2- L'effectif

Tableau n°7 : Répartition des entreprises par l'effectif.

Classes d'effectif	Entreprises	
	Nbr	%
≤ 40	8	29,6
41 à 80	3	11,1
81 à 120	3	11,1
121 à 160	1	3,7
161 à 200	1	3,7
240 à 280	3	11,1
320 à 360	1	3,7
400 à 440	1	3,7
520 à 560	1	3,7
860 à 900	2	7,4
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.



Graphique n°5 : Répartition des entreprises selon l'effectif.

Source : enquête 2007-2008.

Nous avons établis 10 classes d'effectifs pour les 27 entreprises. Ces effectifs sont compris entre la plus petite des classes (≤ 40) avec 8 entreprises, aux plus importantes qui comprennent de 860 à 900 employés (2 entreprises). Les effectifs de 320 à 900 travailleurs correspondent à des groupes ou sociétés mères possédant des filiales. Les autres classes de 41 à 280 personnes englobent des unités de moyenne (41-120) et grande (121-280) envergure.

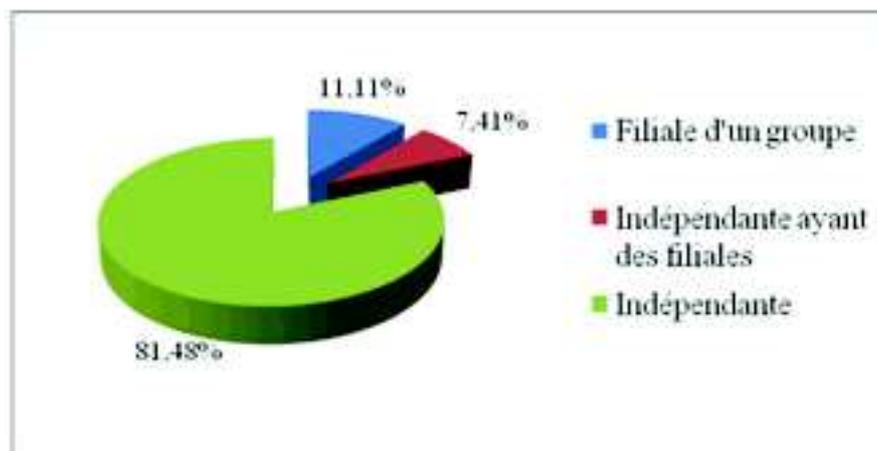
4-4-3- La structure des entreprises

Nos entreprises sont de structures différentes, comme indiqué dans le tableau ci dessous.

Tableau n°8: Structure des entreprises.

structure des entreprises	nbr	%
Filiales de groupes	3	11,1
Société mère ayant des filiales	2	7,4
Entreprise indépendante	22	81,5
Total	27	100

Source : données de l'enquête 2007-2008.



Graphique n°6 : Structure des entreprises.

source : enquête 2007-2008.

La majeure partie des entreprises sont des entreprises indépendantes ne relevant ni d'un groupe ni d'une société mère (22-81,5%). Elles sont 3 filiales (11,1%) appartenant à des groupes comme GMD groupe La Belle, générale laitière du groupe Yahyaoui et trèfle. 7,41% sont des sociétés mères (2) ayant des filiales comme Flash Algérie, Groupe Cevital.

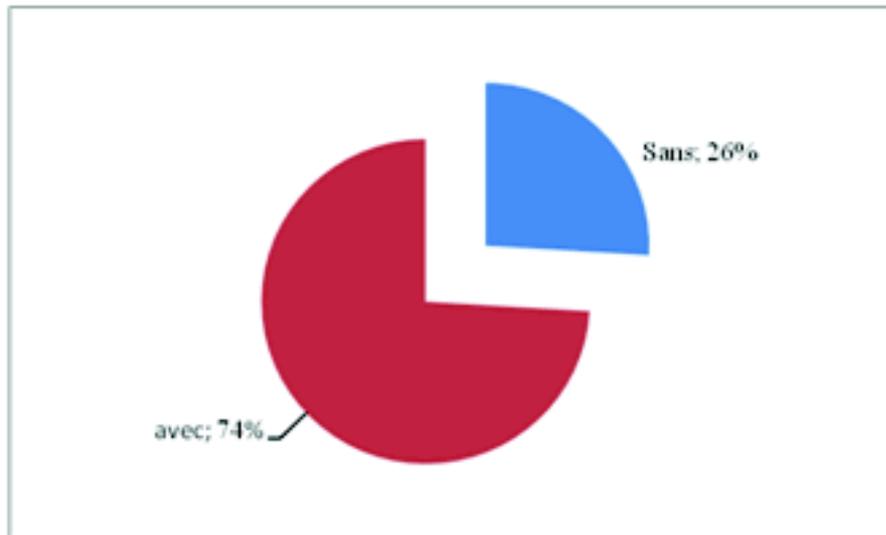
4-5- Existence d'un conseil d'administration

74% des entreprises (20) ont un conseil d'administration. 7 entreprises n'en ont pas, à défaut de conseil d'administration il existe une concertation entre le dirigeant et son staff. Concernant sa composition 41% de notre échantillon dispose d'un conseil d'administration composé exclusivement des membres de leur famille car la plupart des entreprises sont familiales.

Tableau n°9 : Existence d'un conseil d'administration.

Existence d'un conseil d'administration	Nbr	%
Sans	7	26
Avec	20	74
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.



Graphique n°7 : L'existence de conseil d'administration.

Source : enquête 2007-2008.

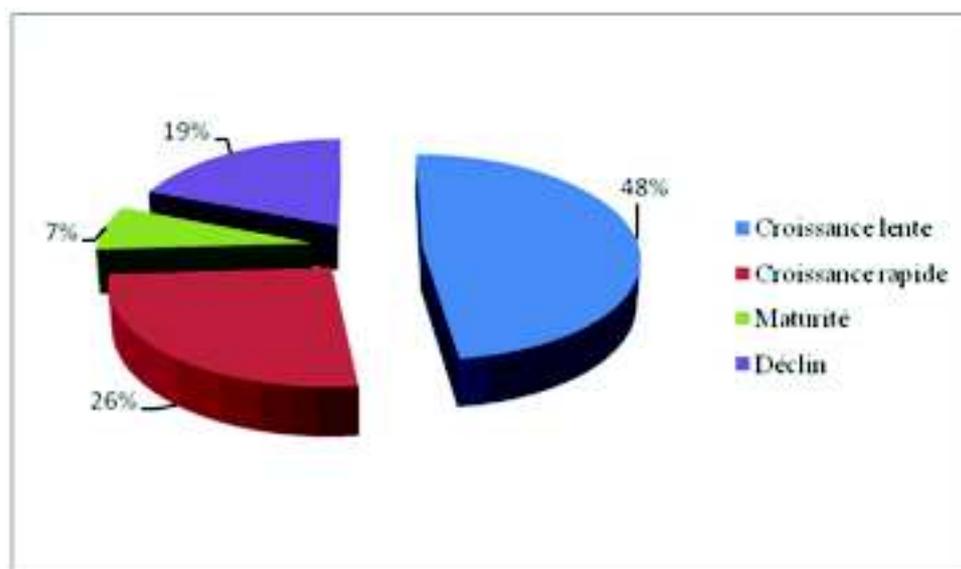
4-6- La phase de développement où se trouve présentement l'entreprise

L'entreprise d'une façon générale passe selon son rythme durant son stade de développement par quatre phases (tableau n°8). La figure suivante illustre les phases de développement dans lesquelles se trouvent les entreprises. 48% d'entre elles ont une croissance lente, la croissance rapide concerne 7 entreprises (26%). Cinq unités (19%) sont en déclin et 2 (7%) ont atteint leur stade de maturité.

Tableau n°10 : Phases de développement des entreprises.

Phase de développement des entreprises	Entreprises	
	Nbr	%
Croissance lente	13	48
Croissance rapide	7	26
Maturité	2	7
Déclin	5	19
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.



Graphique n°8 : Les stades de développement des entreprises.

Source : enquête 2007-2008.

- La croissance lente : Les ventes augmentent légèrement.
- La croissance rapide : Les ventes augmentent plus vite que la croissance de l'économie.
- Maturité : Les ventes ont cessé de croître, le chiffre d'affaire tend vers la stabilité, il n'y a pas de croissance. Les ventes ont atteint un optimum qu'elles ne peuvent dépasser (part de marché saturée, concurrence)
- Déclin : Les ventes ont commencé à décroître.

Conclusion

Nous avons essayé dans ce chapitre de présenter les entreprises de notre échantillon en fonction des critères les plus courants, notamment le secteur d'activité, le capital, la taille (chiffre d'affaires, les effectifs et l'appartenance à un groupe) et leurs stades de développement.

Notre échantillon est composé d'entreprises privées de différentes branches d'activités. 60% d'entre elles réalisent un chiffre d'affaire supérieur à 100 millions de dinars et possèdent un effectif variant entre 0 et 160 employés.

Il est diversifié du fait que nos entreprises sont de différentes tailles et en phases de développement différentes (croissance rapide, croissance lente, maturité et déclin), ce qui nous permettra de comparer l'influence des facteurs présentés dans les hypothèses sur la croissance des entreprises.

Chapitre 5 : évaluation des fonctions des entreprises

Introduction

Dans ce chapitre sont présentés les différentes fonctions des entreprises notamment celles concernant la production, les ressources humaines, la commerciale à travers l'appréciation de la dynamique concurrentielle des entreprises et l'évaluation de leur situation financière.

5-1- L'évaluation de la fonction production des entreprises

5-1-1- La production de l'entreprise

Sur les 27 entreprises de notre échantillon, 25 d'entre elles (93%) offrent une gamme de produits. Cette diversification leur permet d'augmenter leurs parts de marché et satisfaire les besoins de leurs clientèles. C'est aussi un signe que ces unités se donnent les moyens de leur politique.

Tableau n°11 : Le type de production.

Type de produit	Entreprises	
	Nbr	%
Mono produit	2	7
Gamme de produits	25	93
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.

Les entreprises à mono produit sont au début de leur cycle de vie et hésitent donc à développer de nouveaux produits évitant ainsi de prendre des risques. Elles se limitent donc à un seul produit pour couvrir leurs charges et générer des profits.

Un produit a une vie limitée, ses ventes passent par différents stades d'évolution, créant à chaque fois de nouvelles opportunités et de nouveaux risques pour son fabricant, son seuil de profit variant en fonction de chaque stade du cycle.

Tableau n°12 : Entreprises ayant des produits à chaque phase du cycle de vie.

	Nbr	%
Pas de réponse	4	15
Oui	8	29,5
Non	15	55,5
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.

D'après le tableau ci-dessus 8 entreprises (29,5%) possèdent des produits sur chacune des quatre phases du cycle de vie des produits. Généralement, le cycle de vie est utilisé par les dirigeants comme outil de prévision. Son intérêt est limité du fait que l'historique des ventes révèle des durées différentes pour les quatre phases d'un cycle.

5-1-2- Evolution de la production et des capacités de production

Le tableau ci-dessous fait ressortir que 18 unités (66,7%) ont connu une augmentation de leur production. Cette dernière a connu une diminution pour 6 entreprises (22%). Pour 3 d'entre elles il n'y a pas eu de variation dans l'évolution de la production, celles-ci étant restées invariable durant les cinq dernières années (2002-2006).

Tableau n°13 : Evolution de la production et de la capacité de production des entreprises.

Evolution : production et capacité de production	Entreprises	
	Nbr	%
ont nettement diminué	2	7,4
ont diminué	4	15
Constante	3	11
ont augmenté	15	55,6
ont nettement augmenté	3	11
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.

5-1-3- Evaluation de l'appareil de production

Cette évaluation de l'appareil de production concerne :

1. la capacité (à produire),
2. le rendement,
3. la technologie,
4. la performance.

Si les points 1, 2 et 4 sont des éléments intrinsèques à l'entreprise, la disponibilité de la technologie est liée à la capacité financière du chef d'entreprise. Généralement les technologies sont importées et demeurent d'actualité, les dirigeants de PME étant bien renseignés sur l'évolution du monde de l'agroalimentaire (process, produits, matières premières).

Tableau n°14 : Evaluation des appareils de production des entreprises (2002-2006).

	La capacité		Le rendement		La technologie		Performance	
	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%
Médiocre	1	3,70	1	3,70	3	11,11	2	7,41
Moyen	14	51,85	15	55,56	11	40,74	12	44,44
Très bon	12	44,44	11	40,74	13	48,15	13	48,15
Total	27	100	27	100	27	100	27	100

Source : enquête 2007-2008.

Le tableau n°14 ci-dessus nous indique que pour ces quatre critères nous avons de 24 (89%) à 26 (96%) entreprises c'est-à-dire une majorité de celles-ci qui présente une évaluation de moyenne à très bonne. Très peu de ces entreprises présentent une évolution médiocre, elles sont de 1 à 3 représentant moins de 12% de l'échantillon.

5-1-4- La qualité dans l'entreprise

Le contrôle qualité est indispensable, il doit être systématique pour toutes les entreprises. Nous observons que les entreprises dans leur grande majorité (78% à 96%) réalisent le contrôle de la qualité de leurs produits. Ce contrôle se réalise par l'entreprise elle-même et ou par des laboratoires agréés afin de garantir la livraison de produits de qualité. Ce produit devant être sain, loyal, de bonne qualité marchande et indemne de toutes vicissitudes.

Tableau n°15 : Le contrôle de la qualité des produits dans les entreprises.

Réalisation du contrôle de qualité	Oui		Non	
	Nbr	%	Nbr	%
contrôle systématique	25	93	2	7
contrôle leurs propres moyens	21	78	6	22
Contrôle par des laboratoires agréés	26	96	1	4
produits livrés sous assurance qualité	24	89	3	11

Source : enquête 2007-2008.

Pour réaliser un produit de qualité, une matière première de qualité est nécessaire, d'où la question de savoir si les entreprises exigent des normes pour la matière première. Il apparaît que la quasi-totalité de celles-ci exigent des normes spécifiques qui conditionnent la qualité du produit fini.

Exigence des normes	Nbr	%
Oui	25	92,6
Non	2	7,4
Total	27	100

Tableau n°16 : Exigence des normes pour les matières premières.

Source : enquête 2007-2008.

Deux entreprises ne seraient pas très regardantes sur les normes des matières premières parce que ces produits de par leur nature ne présentent pas de danger pour la santé du consommateur, néanmoins les matières premières importées subissent un contrôle aux frontières par les services sanitaires.

5-1-5- Les problèmes liés à la production

Les coûts de la matière première constituent le principal problème à la production. Ils sont évoqués par 96% des dirigeants en raison des fluctuations à la hausse des prix (poudre de lait, céréales, huiles, sucre, etc.) sur le marché international. Le financement constitue aussi pour 44% de nos répondants un grand handicap freinant la production.

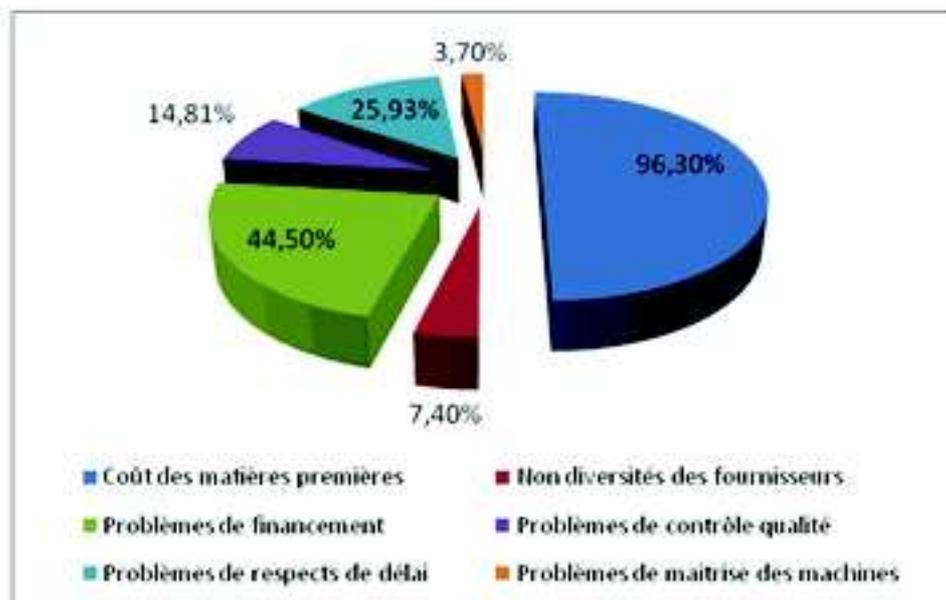
Tableau n°17 : Les problèmes liés à la production.

Les problèmes liés à la production	Entreprises	
	Nbr	%
coûts des matières premières	26	96
non diversité des fournisseurs	2	7,4
Financement	12	44
contrôle qualité	4	15
respects de délai	7	30
maîtrise des machines	1	3,7

Source : enquête 2007-2008.

D'autres problèmes entravant la production sont cités, notamment la non diversité de fournisseurs, le contrôle de qualité, le non respect des délais de livraisons et les problèmes liés à la maîtrise des machines. Pour ce dernier point, les problèmes seraient liés à la non qualification de la main d'œuvre pas chère et corvéable à souhait même diplômée,

vu l'importance du taux de chômage. Le chef d'entreprise étant surtout préoccupé par la réalisation de profits.



Graphique n°9 : Les problèmes liés à la production des entreprises.

Source : enquête 2007-2008.

5-2- L'évaluation de la fonction Ressources Humaines

5-2-1- L'âge des employés

D'après le tableau n°18, nous remarquons que la pyramide des âges des employés est presque équilibrée. 89 % des entreprises ont des employés de moins de 25 ans, suivis par les 3 classes des 25-54 ans représentant de 85% à 92% des effectifs. Les 4 classes d'âges comprenant les moins de 25 ans à 54 ans représentent une moyenne de 154 personnes par entreprise, ce sont les effectifs les plus actifs pour une entreprise donc les plus rentables.

Les deux dernières classes les moins représentées sont celles des seniors, de 55 ans à plus de 64 ans (70% et 26% du potentiel humain), ce sont aussi ceux qui possèderaient une solide expérience en entreprise.

Tableau n°18 : Pyramide des âges des employés.

Age des Employés (ans)	moins de 25	25-34	35- 44	45-54	55-64	plus de 64
Entreprises (nbr) (%)	24 (89%)	25 (92%)	24 (89%)	23 (85%)	19 (70%)	7 (26%)
Employés (nbr)	748	1294	1241	449	166	19
Employés/entreprise	31,17	51,76	51,79	19,52	8,74	2,71

Source : enquête 2007-2008.

5-2-2- Analyse de l'ancienneté

Selon les réponses obtenues auprès des personnes interrogées la pyramide d'âge des employés est équilibrée pour 16 entreprises (59%) au vu des diverses classes d'âges existantes et leur expérience conséquente. Le déséquilibre concerne 11 entreprises (41%) car la quasi-totalité des employés sont des jeunes (moins de 25 ans).

Tableau n°19 : Ancienneté du personnel dans les entreprises.

Appréciation de l'ancienneté	Entreprises	
	Nbr	%
Équilibrée	16	59
Tous les employés sont des jeunes	11	41
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.

5-2-3- La formation au sein de l'entreprise

Il importe cependant de souligner comme étant une nécessité, les besoins en formation des personnels chargés de conduire les matériels dont la technologie évolue sans cesse vers plus de complexité. La formation du personnel impliqué dans un projet a pour objectif l'acquisition et l'amélioration des connaissances et des pratiques (tableau n°20).

Tableau n°20 : Formation professionnelle des salariés.

La formation	Entreprises	
	Nbr	%
Aucune formation	4	15
formation suivie par les salariés est faible	9	33
formation réservée aux responsables.	4	15
formation réservée aux responsables et quelques catégories de salariés.	7	26
formation est définie sur un plan de formation systématique	5	18,5

Source : enquête 2007-2008.

Elles sont 4 entreprises à ne pas assurer une formation. Il s'agit d'une aberration en milieu entrepreneurial, nous pensons qu'il existe effectivement une formation même si elle se fait sur le tas (in situ). On ne peut confier des machines, des installations, un capital entre les mains de profanes, ne serait-ce que du point de la sécurité des biens et des personnes mais aussi pour des questions de rentabilité.

Si cette formation est faible pour 9 entreprises (33%), c'est qu'elle doit avoir un caractère conjoncturel, c'est-à-dire en fonction des nécessités dans l'entreprise. 11 des 27 entreprises entendent la formation comme faisant partie intégrante de la culture entrepreneurial, elle touche aussi bien les responsables que les salariés. Qu'elle soit systématique, sélective ou à la carte, la formation reste et demeure un outil de travail pour les entreprises qui envisagent leur croissance.

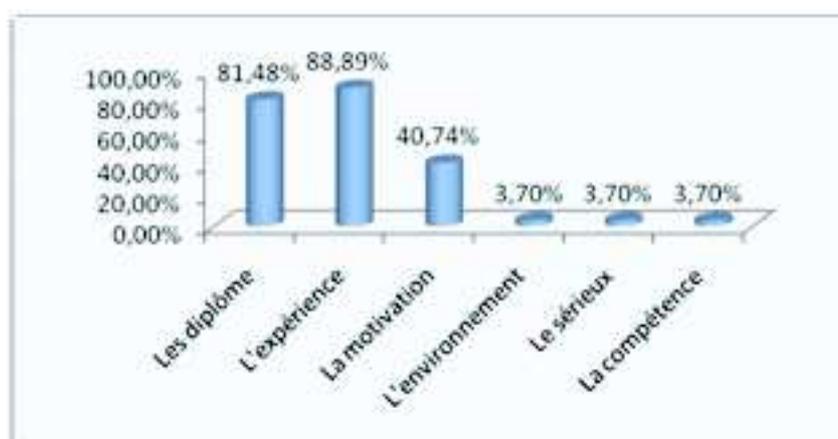
5-2-4- Les critères de recrutement

Les difficultés de recrutement freinent la croissance des entreprises dans un contexte de profondes mutations économiques. Certes, trouver des compétences est un casse-tête. Les résultats obtenus par notre enquête ont permis d'exposer les critères de recrutement arrêtés par les chefs d'entreprises.

Tableau n°21 : Les critères de recrutement.

Critères de recrutement	Entreprises			
	Oui		Non	
	Nbr	%	Nbr	%
Le diplôme	22	81,5	5	18,5
L'expérience	24	89	3	11
La motivation	11	41	16	59
Environnement	1	3,7	26	96
Le sérieux	1	3,7	26	96
La compétence	1	3,7	26	96

Source : enquête 2007-2008.



Graphe n°10 : Les critères de recrutement.

Source : enquête 2007-2008.

Le graphe n°10 ci-dessus montre que 89% des dirigeants considèrent que l'expérience est un critère de recrutement très important, tout aussi primordial qu'est le critère diplôme (81,5%). L'expérience prime car les salariés sont opérationnels immédiatement, ils nécessitent une imprégnation de courte durée.

Quant au diplôme, il est incontournable en raison des technologies qui ont coûtés très chères au chef d'entreprise et qui exigent des qualifications pointues (réseau, micromécanique, automatisation, robotisation, maintenance, etc.). Le sérieux (3,7%) et la compétence (3,7%) se cultivent en milieu de travail, il s'agit là de l'éducation en entreprise.

La motivation (41%) critère aussi flou que subjectif quand on sait que tout chômeur est motivé comme tout un chacun au recrutement. Un salarié motivé se voit au travail pas au recrutement Ce critère ne suffit pas à faire tourner l'entreprise, c'est au chef d'entreprise de motiver ses troupes.

5-2-5- Les procédures de recrutement

Nous remarquons que 78% des entreprises procèdent aux recrutements selon des procédures clairement établies par elles mêmes. 52% d'entre elles transitent par les bureaux de main d'œuvre, 44% par la réception de demandes qui leurs sont adressées directement. Alors que pour 41% les recrutements passent par les annonces dans les quotidiens. Et 37% pratiquent le recrutement par le relationnel.

Tableau n°22 : Les procédures de recrutement dans les entreprises.

Les procédures de recrutement	Entreprises			
	Oui		Non	
	Nbr	%	Nbr	%
Clairement établies	21	78	6	22,2
Bureaux de main d'œuvre	14	52	13	48,1
Annonces dans les journaux	11	41	16	59,2
Demandes directes	12	44,4	15	55,5
Par les relations	10	37	17	63

Source : enquête 2007-2008.

Aujourd'hui, en principe, vu le niveau élevé de chômeurs même diplômés, il est plus aisé pour un chef d'entreprise de trouver les qualifications et les compétences nécessaires.

5-2-6- La stabilité du personnel

La quasi-totalité des dirigeants interrogés estiment qu'il y a une stabilité du personnel, ils sont 89% à le confirmer. Cette « stabilité » toute relative est dû au seuil élevé du taux de chômage, les possibilités de recrutement étant sérieusement érodées dans le contexte actuel (économie de marché, restriction budgétaire, etc.).

La stabilité du personnel	Nbr	%
Bonne stabilité	24	89
Turn-over important	3	11
Total	27	100

Tableau n°23 : La stabilité du personnel dans les entreprises.

Source : enquête 2007-2008.

La mobilité du personnel est cantonnée à 3 entreprises, nous pensons que ce nomadisme doit être lié aux conditions de travail et aux salaires au rabais arrêtés par leurs dirigeants.

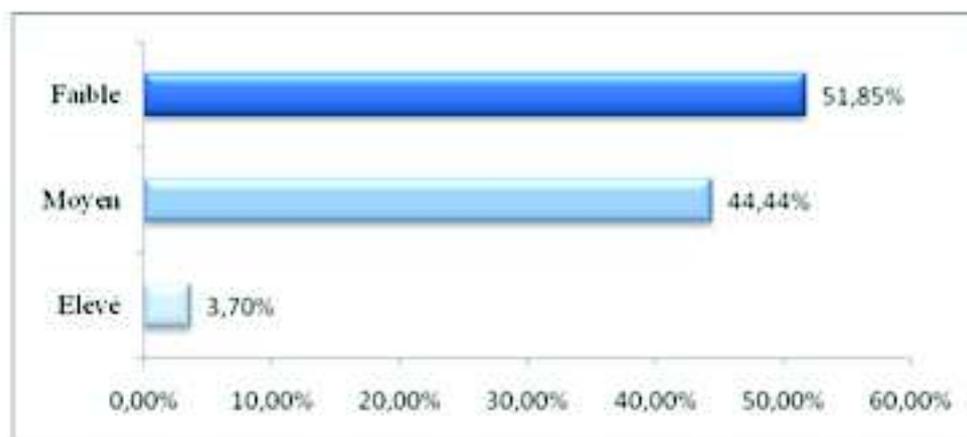
5-2-7- L'évaluation de l'absentéisme

Le niveau d'absentéisme varie de faible à moyen pour 26 entreprises. Il est élevé pour une seule, généralement ce problème ne se pose pas quand il est géré avec diplomatie. Le plus difficile dans le travail n'est pas le travail en lui-même mais la gestion de la ressource humaine, qui est particulièrement délicate et exige des responsables de la souplesse, du doigté et de la fermeté, le plus important est que les tâches soient réalisées.

Tableau n°24 : Evaluation de l'absentéisme.

L'absentéisme	Nbr	%
Faible	14	52
Moyen	12	44
Elevé	1	4
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.



Graphique n°11 : Evaluation de l'absentéisme.

Source : enquête 2007-2008.

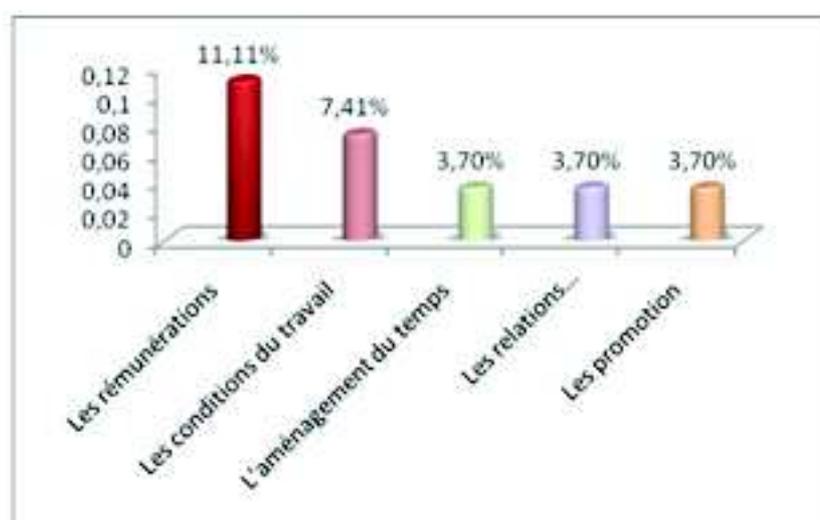
5-2-8- Les conflits avec le personnel

La plupart de nos répondants (85%) déclarent ne pas avoir de conflits avec le personnel. Le tableau suivant présente les sources de conflits avec le personnel pour le reste des entreprises.

Tableau n°25 : Les conflits existants avec le personnel.

Sujets de conflits avec le personnel	Entreprises			
	oui		non	
	Nbr	%	Nbr	%
Les rémunérations	3	11	24	89
Les conditions de travail	2	7,4	25	92
Les promotions	1	3,7	26	96
L'aménagement du temps de travail	1	3,7	26	96
Les relations interpersonnelles	1	3,70	26	96

Source : enquête 2007-2008.



Grphe n°12 : Les conflits avec le personnel.

Source : enquête 2007-2008.

Les conflits d'ordre socioprofessionnels concernent prioritairement les rémunérations et les conditions de travail, suivis en second lieu des promotions, de l'aménagement du temps de travail et des relations interpersonnelles.

Ce qui est tout à fait normal, bien que le chef d'entreprise a ses raisons que le personnel n'a pas, profits obligent. Les revendications salariales s'expliquent par la cherté de la vie qui fait que les salaires paraissent toujours limités à la couverture des besoins basiques et par les conditions de travail contraignantes qui se répercutent sur la santé du personnel au même titre que l'aménagement du temps de travail.

Sans compter que la promotion en entreprise si elle n'est pas évidente, serait plutôt sélective. De ce fait le dirigeant doit mettre en place une culture entrepreneuriale pour son personnel, sans pour cela faire de concessions irréalisables qui nuiraient au fonctionnement de l'entreprise donc à sa croissance.

5-3- La dynamique concurrentielle des entreprises enquêtées

5-3-1- Évolution des ventes et du chiffre d'affaires au cours des cinq dernières années

Ce tableau illustre l'évolution des chiffres d'affaires durant les cinq dernières années qui correspond à l'évolution des ventes.

Tableau n°26 : Evolution des ventes et du chiffre d'affaires (2002-2006).

Evolution	Vente		Chiffre d'affaires	
	Nbr	%	Nbr	%
nettement diminué	1	4	-	-
Diminué	3	11	1	4
Invariable	5	18	6	22
Ont augmenté	14	52	17	63
nettement augmenté	4	15	3	11
Total	27	100	27	100

Source : enquête 2007-2008.

De 23 à 26 entreprises ont vu leurs ventes augmenter donc leur chiffre d'affaires s'améliorer, pour 5 à 6 d'entre elles ils sont restés invariables. Seules de 1 à 4 unités ont connu une baisse de ces deux critères, le chiffre d'affaires étant lié à l'évolution des ventes.

5-3-2- Les motivations d'achats des clients

La qualité des produits pour 25 entreprises (92,6%) est la principale motivation d'achat des clients. Ces derniers ayant acquis une culture de la qualité, ce qui les rend très regardant sur les produits. Le prix des mêmes produits représente la seconde motivation d'achat des clients (74%). Les chefs d'entreprises ont compris avec le temps qu'il est de leur intérêt à produire et présenter non seulement un produit de qualité avec en plus des facilités de paiements (crédit) et ou des réductions en fonction des volumes enlevés afin de fidéliser les clients.

Tableau n°27 : Les principales motivations d'achats des clients.

Les principales motivations d'achat	Oui		Non	
	Nbr	%	Nbr	%
la qualité des produits	25	92,6	2	7
le prix (facilité, réduction)	20	74	7	26
la disponibilité des produits	15	55,56	12	44
la réputation	14	52	13	48
le niveau de service	13	48	14	52

Source : enquête 2007-2008.

La qualité de l'accueil (48%) est une prestation de service que l'entreprise doit fournir comme faisant partie du "savoir recevoir" les clients, nonobstant la constitution des stocks (55,6%) qui garantie au client la disponibilité des produits en quantités et variétés. La réputation d'un produit ou d'une entreprise n'est que le résultat des critères cités précédemment.

5-3-3- La position concurrentielle des entreprises enquêtées

Existe-il dans votre secteur une entreprise en situation de leadership

Elles sont 17 entreprises sur 27 à reconnaître que dans leur secteur il existe une ou plusieurs entreprises en position de leadership alors que 37 % considèrent que non.

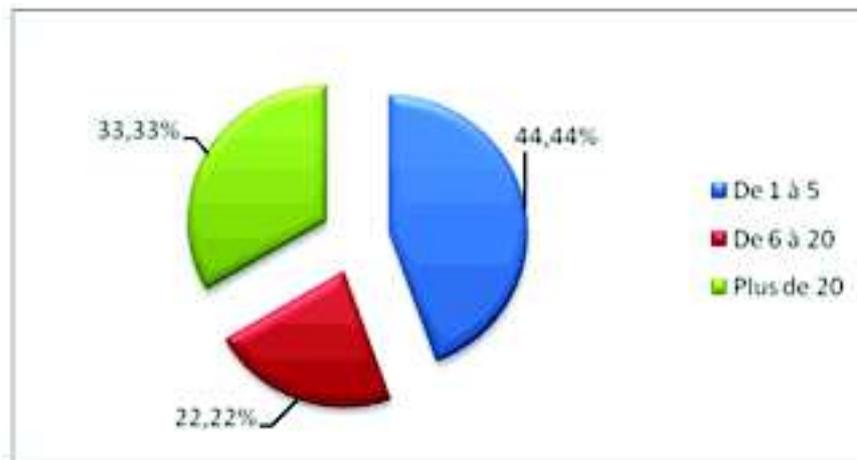
Tableau n°28 : Existence de leadership dans le secteur d'activité.

Existence de leadership	Entreprises	
	Nbr	%
Oui	17	63
Non	10	37
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.

Cette concurrence concerne directement le produit principal par d'autres entreprises, nous avons donc :

- 45% des entreprises (12) estiment les concurrents de 1 à 5.
- Pour 22% il est de 6 à 20 concurrents,
- 33% évaluent leur nombre à plus de 20.



Graphique n°13 : Le nombre des concurrents.

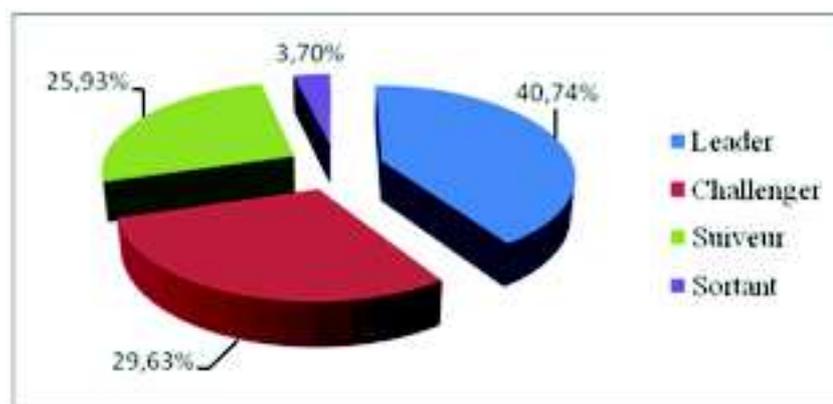
Source : enquête 2007-2008.

En terme de position concurrentielle (graphe n°14) nous avons, 11 entreprises (41%) de notre échantillon sont en position de leader, 8 (29%) en position de challenger et 7 en suiveurs (26%).

Tableau n°29 : La position concurrentielle des entreprises.

Position concurrentielle	Entreprises	
	Nbr	%
Leader	11	41
Challenger	8	29
Le suiveur	7	26
Le sortant	1	4
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.



Graphique n°14 : Position concurrentielle des entreprises.

Source : enquête 2007-2008.

Cette concurrence, peut être mal perçue par les entreprises qui se complaisaient à être les seules sur un marché de quelques millions de consommateurs, ont dû réajuster leurs comportements en présence de concurrents sur des produits identiques ou différents et

s'aligner sur les standards de qualités, de prix, de disponibilité, de qualité d'accueil et de service, etc. Car il y va de la réputation de l'entreprise c'est-à-dire de sa pérennité.

La concurrence concerne aussi bien les nationaux que les étrangers. Elle a sensiblement augmenté de 71% pour les premiers et de 56% pour les seconds au même titre que la part de marché de 14 entreprises.

Tableau n°30 : Entreprises offrant des produits concurrençant le produit principal.

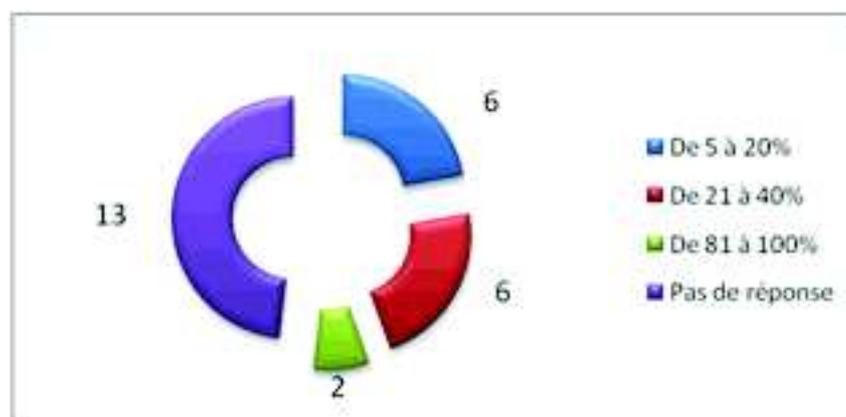
Concurrents	Augmenté		stable		Diminué	
	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%
concurrents nationaux	19	71	8	29	-	-
concurrents internationaux	15	56	12	44	-	-
part de marché	14	52	5	18,5	6	22,2

Source : enquête 2007-2008.

5-3-4- La part de marché de chaque entreprise pour l'activité principale

La création d'un très grand nombre d'entreprises de taille modeste et indépendantes depuis une dizaine d'années, ainsi que l'absence d'un suivi statistique rendent difficile l'estimation des parts de marché détenues par chaque entreprise.

Les résultats de l'enquête concernant cet indicateur sont donc à prendre avec beaucoup de précaution car estimé « intuitivement » par les chefs d'entreprises. Les parts de marché estimées varient de 5 et 99 %, elles sont fonction de la taille de l'entreprise et de la branche d'activité.



Graphique n°15 : Part de marché des entreprises.

Source : enquête 2007-2008.

Pour ce qui est de la réalisation des études de marché, il apparaît que 48% des entreprises réalisent régulièrement des études de marché. La majorité des entreprises n'ont pas un budget spécifique consacré à ces études. Le budget réservé aux études de marché représente de 1% à 5% du chiffre d'affaires de l'entreprise. Ces études sont faites soit par l'entreprise elle-même soit par des tiers (consultants, bureaux d'études, experts, etc.).

5-3-5- La position compétitive des entreprises enquêtées

Les entreprises commercialisent leurs produits essentiellement sur le marché algérien au niveau national (78%) et local (30%). Elles sont seulement 4 entreprises (15%) à placer

leur production sur le marché international, les marchés africains et européens ne sont pas concernés.

Tableau n°31 : Les marchés des entreprises.

Marchés	Entreprises			
	Oui		Non	
	nbr	%	Nbr	%
International	4	15	23	85
National	21	78	6	22
Régional (local)	8	30	19	70
Africain	-	-	27	100
Européen	-	-	27	100

Source : enquête 2007-2008.

L'émergence et le développement du secteur privé dans les industries agroalimentaires a fortement influencé le contexte concurrentiel. La reconfiguration de ce dernier, particulièrement en agroalimentaire, s'opère de façon progressive. Notre enquête semble valider ce constat, la majorité des entreprises (17-63%) estiment que l'intensité concurrentielle sur le marché agroalimentaire est très compétitive (tableau suivant).

Tableau n°32 : Evaluation de la compétitivité des entreprises.

Compétitivité	Entreprises	
	Nbr	%
Très compétitif	17	63
Moyennement compétitif	7	26
peu compétitif	3	11
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.

S'agissant de la position compétitive, 44,5% des entreprises estiment avoir une position concurrentielle moyenne à forte. Une minorité présente une position compétitive faible (7%). Une seule entreprise se considère en position compétitive très forte (7 %).

Tableau n°33 : position compétitive des entreprises.

position compétitive	Entreprises	
	Nbr	%
Faible	2	7
Moyenne	12	44,5
Forte	12	44,5
Très forte	1	4
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.

Les nouveaux entrants constitueraient une menace pour 22 entreprises et peuvent de ce fait ravir des parts de marché à ces dernières (81,5%). Alors que les produits de substitution constituent une menace pour 15 entreprises.

Tableau n°34 : Menace par de nouveaux entrants et de nouveaux produits.

type de menace	Entreprises			
	Oui		Non	
	Nbr	%	Nbr	%
menace par de nouveaux entrants	22	81,5	5	18,5
menace par des produits substitués	15	55,6	12	44,4

Source : enquête 2007-2008.

Les critères (tableau n°35) concernant la capacité des entreprises à être concurrentielles sur le marché sont pour 23 à 26 d'entre elles, le prix, la qualité, l'image de l'entreprise, la relation client, la politique de marque. Elles sont de 1 à 4 à n'accorder aucun intérêt à ces mêmes critères.

Tableau n°35 : Evaluation de l'importance des critères de la capacité des entreprises à être concurrentielles.

Critères concurrentiels	Pas important		Moyennement important		Très important	
	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%
prix des produits	2	7,4	5	18,5	20	74
qualité de vos produits	1	3,7	7	25,9	19	70,4
image de l'entreprise	1	3,7	7	25,9	19	70,4
relations avec les clients	4	14,8	6	22,2	17	63
politique de marque	2	7,4	12	44,4	13	48,1

Source : enquête 2007-2008.

5-4- L'évaluation de la situation financière des entreprises

5-4-1- Evaluation de la rentabilité globale de votre établissement (2002-2006)

La grande majorité des entreprises (24) ont réalisé des recettes leur permettant d'atteindre l'équilibre (6) et de dégager des bénéfices, certes légers pour 16 d'entre elles mais conséquentes pour 2 autres. Les recettes insuffisantes pour 3 entreprises (11%) n'ont pu couvrir que les dépenses, pour une seule elles ont été négatives.

Tableau n°36 : Evaluation de la rentabilité globale des entreprises (5 dernières années).

Recettes	Entreprises	
	Nbr	%
Insuffisant pour éviter de lourdes pertes	1	4
Insuffisant pour couvrir les dépenses	2	7,4
ont permis d'atteindre l'équilibre	6	22
ont permis de dégager un léger bénéfice	16	59,2
nettement supérieure aux dépenses	2	7,4
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.

5-4-2- Évaluation du montant des investissements et du résultat net des entreprises (5 dernières années)

Résultat net et investissement ont augmenté pour plus de 50% de ces unités. L'effort d'investissement a concerné 23 entreprises, 15 d'entre elles ont vu leur résultat net augmenté. Pour le reste des entreprises ils sont restés invariables (9) et ont régressé pour 7 entreprises.

Tableau n°37 : Evaluation du montant des investissements et du résultat.(5 dernières années).

Evolution	Le montant des investissements		Résultat net	
	Nbr	%	Nbr	%
augmenté	23	85	15	56
resté stable	3	11	6	22
A diminué	1	4	6	22
Total	27	100	27	100

Source : enquête 2007-2008.

5-4-3- L'endettement

Les entreprises recourent massivement aux financements bancaires, pour l'ensemble de leurs actifs, dans le cas où l'appartenance à un tel régime aurait pour origine l'insuffisance des bénéfices mis en réserve, il ne peut qu'être subi.

Tableau n°38 : Endettement au niveau des entreprises.

Endettement	Entreprises	
	Nbr	%
Faible	21	78
Important	5	18
Trop important	1	4
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.

La majorité des entreprises (21-78%) ne recourent pas aux crédits à long terme, l'endettement est faible pour la grande majorité des entreprises.

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons essayé d'évaluer les différentes fonctions des entreprises de notre échantillon.

Pour ce qui est du volume de production, il a connu une augmentation durant ces dernières années avec des proportions différentes pour la moitié des entreprises.

Plusieurs obstacles entravent cette augmentation, dont les coûts des matières premières, les ressources financières limitées et la non diversité des fournisseurs.

Concernant les ressources humaines, le taux d'absentéisme est faible et les conflits sont d'ordre mineur entre le personnel et la direction. Les revendications majeures concernent les rémunérations et les conditions de travail.

La formation reste limitée aux responsables et à quelques catégories d'employés alors qu'elle doit concerner l'ensemble du personnel

A propos de la dynamique concurrentielle, pour la moitié de notre échantillon le volume des ventes a augmenté améliorant le chiffre d'affaires durant la période étudiée, résultant de l'amélioration de la qualité des produits et des prix de vente étudiés, ce sont des facteurs de motivations d'achat pour les clients et des critères de succès pour l'entreprise.

La moitié de notre échantillon est en position de leader, il a acquit une forte position compétitive sur le marché bien que les concurrents nationaux et même étrangers ont connu une sensible augmentation (nouveaux entrant et produits de substitution).

Cependant on ne peut parler de la concurrence (critères concurrentiels) alors que la PME évolue au sein d'une population ayant un taux démographique élevé. Comme la population ne cesse de s'accroître (bientôt 40 millions d'âmes) les besoins vont sans cesse grandissant.

La PME a encore de belles perspectives devant elle sur de longues décennies à venir. Cette concurrence cible tout particulièrement les parts de marché à acquérir par les entreprises sachant que la « matière première » symbolisée par le consommateur est disponible.

Chapitre 6 : les détermination de la croissance liés à l'entreprise et son dirigeant

Introduction

Toutes les théories évoquées jusqu'à maintenant reconnaissent que les comportements et les aptitudes des propriétaires ont une incidence marquée sur la croissance de leurs entreprises et qu'ils se refléteront sur leurs choix stratégiques et leur mode de gestion. Nous avons inclus les caractéristiques de l'entreprise comme des variables usuelles des études empiriques consacrées à la croissance de celles-ci : taille, âge et statut juridique. Nous avons classé les facteurs de croissance en deux catégories.

Les caractéristiques de l'entreprise, c'est à dire les variables qui servent souvent aux études empiriques sur la croissance de l'entreprise citées dans les textes économiques comme l'âge, la taille et le financement et le statut juridique de l'entreprise.

Et les caractéristiques du dirigeant sont les facteurs ayant des répercussions sur ses aptitudes et son comportement, qui révèlent des capacités d'entrepreneur.

Cependant les mesures de croissance relèvent d'estimations différentes de l'évolution des variables telles que le profit, les actifs, les immobilisations, la valeur ajoutée, l'emploi, les ventes ou encore les mesures subjectives relevant des objectifs du dirigeant (Chrisman et Mc Mullan 2000, WiKlud 1999, Delmar 1997).

Mais plusieurs études tendent à démontrer que les différents critères de mesure de la croissance seraient plus ou moins interchangeables, certaines ont montré une corrélation entre la croissance de l'emploi et celle des ventes (Chrisman et McMullan, 2000).

Une étude belge portant sur les déterminants financiers de la croissance mesurés sur la base de l'actif des fonds propres, de la valeur ajoutée, des ventes et de l'emploi, observe une importante corrélation de ces variables entre-elles (Manigart, 1996 et Mc Pherson, 1992).

Dans une étude portant sur la performance de 146 entreprises du secteur manufacturier américain mesuré en terme d'exploitation, de profit, de valeur ajoutée de l'emploi, de développement de produit et de procédés, aboutit aussi à la conclusion que ces différentes mesure sont significativement corrélées entres elles à l'exception toute fois du taux annuel de la croissance de l'emploi. Child (1973) avait déjà observé de telles corrélation entre la taille et les actifs, l'emploi ou le chiffres d'affaires, dans ce sens, la croissance peut relevé de valeurs absolues (Westhead & Birley, 1995 et Evans, 1987) ou de valeurs relatives (Janssen, 2002, NK Ongolo-Bakenda et Coll 1994).

C'est pourquoi certains auteurs se limitent à la croissance de l'emploi (Delmar, 1997, Kirchoff, 1991, Child 1973) comme indicateur de croissance, tandis que pour d'autres c'est les ventes ou le chiffre d'affaires (Donckels, 1990).

Dans notre cas il nous semble plus réaliste d'utiliser l'évolution du chiffre d'affaires comme mesure de la croissance.

6-1- Les déterminants de la croissance liés à l'entreprise

Nous allons présenter les déterminants de la croissance liés à l'entreprise, notamment l'âge de l'entreprise, la taille de l'entreprise, le statut juridique et l'accès au financement.

6-1-1- Croissance et âge des entreprises

« La relation entre l'âge de l'entreprise et la croissance est particulièrement forte, les nouvelles entreprises connaissent une croissance bien plus rapide en moyenne que les plus anciennes »⁶⁵. Ce fait peut s'expliquer à la lumière d'un modèle d'apprentissage selon lequel les entrepreneurs découvrent graduellement les différentes tailles d'activités efficientes. Une entreprise va se développer très rapidement dans un premier temps puis va réduire sa croissance en approchant la taille optimale (tableau ci-dessous).

Tableau n°39 : L'âge des entreprises.

L'âge de l'entreprise	Nbr	%
1 à 5 ans	3	11
6 à 10 ans	10	30
11 à 15 ans	2	15
16 à 20 ans	2	7
21 à 25 ans	2	7
26 à 30 ans	1	4
Plus de 30 ans	3	11
Pas de réponse	4	15
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.

⁶⁵ .Nickter N, Goldmark L ., 2005 « Comprendre les facteurs de la croissance des micro et petites entreprises ». Usaid, micro report n°36.

Le tableau n°39 présente notre échantillon qui est composé d'entreprises de différents âges. De récemment créées (1 à 15 ans) aux plus anciennes (plus de 30 ans). Cette diversité dans l'âge se présente ainsi :

- 15 entreprises, les plus nombreuses (56%) mais aussi les plus jeunes (1 à 15 ans),
- 05 entreprises d'âge moyen (16 à 30 ans) représentant 18% de l'échantillon,
- 03 entreprises, les plus anciennes avec plus de 30 ans d'âge, les moins bien représentées (3-11%).

Dans le tableau n°40 ci-dessous, on observe que ce sont les jeunes entreprises (1 à 15 ans) qui réalisent les chiffres d'affaires les plus importants. Ils sont supérieurs ou égales à 10 millions DA et 100 millions DA, ces entreprises sont aussi les plus nombreuses (14). Les 16-25 ans ne sont que 5 à réaliser les mêmes chiffres d'affaires, à l'image des plus de 30 ans ces dernières étant les moins nombreuses (3).

âge des entreprises	1 à 9.9 Millions DA		10 à 99 Millions DA		100 Millions DA et plus	
	Nbr	%	Nbr	%	Nbr	%
1 à 5 ans	1	3,7	0	0	2	7,4
6 à 10 ans	0	0	4	14,8	6	22
11 à 15 ans	0	0	0	0	2	7,4
16 à 20 ans	0	0	1	3,7	1	3,7
21 à 25 ans	0	0	1	3,7	2	7,4
Plus de 30 ans	0	0	1	3,7	2	7,4
Total	1	3,7	7	26	15	55,56

Tableau n°40 : Relation âge des entreprises chiffre d'affaires.

Source : enquête 2007-2008.

Le tableau ci-dessus expose la relation entre l'âge, et la taille de l'entreprise (le chiffre d'affaires). On remarque que les jeunes entreprises commencent à réaliser un chiffre d'affaires conséquent à partir de la sixième année d'existence (10 à 99 millions DA) au même titre que les plus anciennes (16-25 ans et plus de 30 ans). Elles sont dans ce cas 7 à le réaliser (26%).

Le chiffre d'affaires de 100 millions DA est réalisé aussi bien par les jeunes entreprises que les plus anciennes (+ de 30 ans).

Nous en déduisons qu'il n'y a pas de relation entre l'âge de l'entreprise et la taille de celle-ci. En effet, la signification asymptotique du Khi-deux qui est égale à 0,69 (> à 0,05) nous permet d'avancer qu'il n'y a pas de relation entre l'âge de l'entreprise et sa taille (chiffres d'affaires).

Tableau n°41 : Relation âge des entreprises - évolution du chiffre d'affaires.

Age des entreprises	resté à peu près le même		a augmenté		nettement augmenté	
	Nbr	%	nbr	%	Nbr	%
1 à 5 ans	1	20	1	6	1	33
6 à 10 ans	0	0	8	50	2	67
11 à 15 ans	2	40	2	13	0	0
16 à 20 ans	0	0	1	6	0	0
21 à 25 ans	1	20	2	13	0	0
+ de 30 ans	1	20	2	13	0	0
Total	5	100	16	100	3	100

Source : enquête 2007-2008.

La relation âge des entreprises-évolution du chiffre d'affaires, met en relief l'évolution positive de ce dernier (tableau n°41). Il a augmenté pour 16 entreprises dont 11 sont de jeunes entreprises.

Il a nettement augmenté pour 3 jeunes entreprises et est resté constant pour 5 entreprises tout âge confondu. Sur les 27 entreprises que compte notre échantillon 3 seulement ne se sont pas prononcés.

Ceci met en relief que la croissance du chiffre d'affaires est plus importante chez les jeunes entreprises. Cette croissance diminue dans le temps avec l'âge de l'entreprise. Nous en déduisons donc que le processus de croissance est plus important chez les jeunes entreprises.

6-1-2- L'effectif et la croissance

La taille des entreprises est l'un des critères fondamentaux de l'analyse économique.

Le tableau ci-dessous illustre l'évolution de la taille des entreprises à travers la variation de leurs effectifs du démarrage de l'entreprise à 2007.

NOMBRE DE CADRES	AU DEMARRAGE DE L'ENTREPRISE		EN 2007	
	Nbr	%	Nbr	%
01-05	15	55.5	09	33.3
06-10	1	3.7	08	29.6
11-15	1	3.7	02	7.4
16-20	1	3.7	01	3.7
21-25	-	-	01	3.7
26-30	-	-	01	3.7
31-35	-	-	01	3.7
36-40	-	-	01	3.7
Total	18	66.7	24	89

Tableau n°42 : Evolution des cadres dans les entreprises.

Source : enquête 2007-2008.

Les effectifs de cadres passent au démarrage des entreprises de 1 à 20 personnes sur un ensemble de 18 entreprises. Ils atteignent un maximum de 40 personnes en 2007. Cette

augmentation des effectifs en cadres est nettement remarquable pour 4 entreprises avec de 21 à 40 cadres en 2007.

Sur 27 entreprises 6 ne possédaient pas de cadres au démarrage et 3 ne se sont pas prononcées aussi bien au démarrage que pour 2007.

Quant aux effectifs d'agents de maîtrise et d'exécution, ils connaissent la même évolution que les effectifs en cadres. La différence est qu'ils sont beaucoup plus nombreux.

Les effectifs en agents de maîtrise (tableau n°43) passent de 1 à 40 individus au démarrage de 16 entreprises et de 41 à 140 individus pour 5 entreprises en 2007. Elles sont 11 entreprises à n'en pas posséder au démarrage et 3 d'entre elles ne se sont pas prononcées.

Tableau n°43 : Evolution des agents de maîtrise dans les entreprises.

Agents de maîtrise (nbr)	Au démarrage de l'entreprise		En 2007	
	Nbr	%	Nbr	%
1-20	14	52	13	3.7
21-40	02	7.4	06	7.4
41-60	-	-	02	3.7
61-80	-	-	01	7.4
81-100	-	-	01	3.7
121-140	-	-	01	3.7
Total	16	59	24	89

Source : enquête 2007-2008.

A l'image des cadres et des agents de maîtrise, les effectifs en agents d'exécution des entreprises présentent la même évolution. Pour 17 d'entre elles les effectifs s'inscrivent dans l'intervalle de 1 à 100 personnes au démarrage. En 2007 pour 13 entreprises sur 27, le nombre d'agents d'exécution comprend de 101 à 550 individus. Seules 10 entreprises ne se sont pas prononcées au démarrage et 2 en 2007.

Tableau n°44 : Evolution des agents d'exécution dans les entreprises.

Agents d'exécution (nbr)	Au démarrage de l'entreprise		En 2007	
	Nbr	%	Nbr	%
1-50	12	44,4	12	44,4
51-100	5	18,5	1	3,7
101-150	-	-	4	14,8
151-200	-	-	4	14,8
201-250	-	-	2	7,4
251-300	-	-	1	3,7
301-350	-	-	1	3,7
501-550	-	-	1	3,7
Sous total	17	63,0	25	92,6
Pas de réponse	10	37,0	2	7,4
Total	27	100,0	27	100,0

Source : enquête 2007-2008.

Dans l'ensemble nous remarquons que les effectifs de personnels toutes catégories confondues ont en commun un accroissement remarquable du démarrage des entreprises à l'année 2007.

6-1-3- Le statut juridique des entreprises

Les entreprises constituées en personne morale à responsabilité limitée affichent une croissance supérieure à celle des entreprises non constituées. Plusieurs facteurs peuvent expliquer le lien entre le statut de l'entreprise et la croissance. Les personnes morales peuvent émettre des actions, et les actionnaires, revendre celles qu'ils détiennent, ce qui facilite la mobilisation des capitaux nécessaires à l'expansion.

Tableau n°45 : Le statut juridique et la croissance des entreprises enquêtées.

le statut juridique de l'entreprise	Comment le chiffre d'affaires a-t-il évolué au cours des cinq dernières années (2002-2006)				Total
	Diminué	Invariable	A augmenté	nettement augmenté	
Société individuelle	0	0	0	1	1
SARL	1	5	12	2	20
EURL	0	0	2	0	2
SPA	0	1	3	0	4
Total	1	6	17	3	27

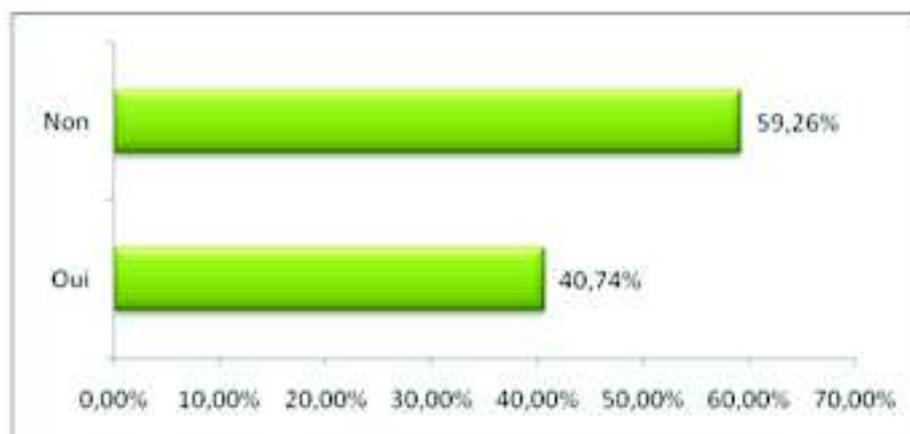
Source : enquête 2007-2008.

Il ressort de ce tableau une nette prédominance d'entreprises (20) constituées en société à responsabilité limitée (SARL). La plupart des entreprises qui ont adopté la forme juridique SARL sont des entreprises familiales qui sont peu encline à l'ouverture de capital. D'après les répondants ce choix offre beaucoup d'avantage sur le plan fiscal, cela permet aussi d'intégrer les membres de la famille désireux de participer financièrement et techniquement au fonctionnement et au développement de l'entreprise familiale.

Et concernant la croissance nous remarquons dans l'échantillon étudiées il n'existe pas une relation entre la croissance de l'entreprise et sa forme juridique du fait que le chiffre d'affaires a augmenté pour toute catégorie d'entreprise.

6-1-4- Influence de la mise à niveau sur la croissance de l'entreprise

Pour ce qui est de la participation des entreprises au programme de mise à niveau, le graphe ci-dessous montre que 41% des entreprises qui l'ont sollicité sont à des stades d'avancements différents. Sur ces 41% elles sont seulement 15% à avoir obtenus leur certification.



Graphe n°16 : Participation des entreprises au programme de mise à niveau.

Source : enquête 2007-2008.

Nous constatons dans l'ensemble qu'elles aient ou non adhéré les entreprises ont vu leurs chiffres d'affaires évoluer pour 20 d'entre elles (74%). Il est resté invariable pour 6 entreprises (22%) et a diminué pour une seule dans les mêmes conditions.

Tableau n°46 : Influence de la mise à niveau sur la croissance de l'entreprise.

avez-vous intégré un programme de mise à niveau ?		Comment le chiffre d'affaires a-t-il évolué au cours des cinq dernières années (2002-2006)				Total
		Diminué	invariable	A augmenté	nettement augmenté	
Oui	Effectif	1	1	7	2	11
	%	3,7	3,7	26	7,4	41%
Non	Effectif	0	5	10	1	16
	%	0%	18,5	37	3,7	59%
Total	Effectif	1	6	17	3	27
	%	4	22	63	11	100

Source : enquête 2007-2008.

On peut avancer que le programme de mise à niveau n'explique pas la croissance de nos entreprises. Le test de Khi-deux qui donne un sig. de 0,77 (> 0,05), montre qu'il n'existe pas une relation entre la croissance l'entreprise et le programme de mise à niveau.

6-1-5- Le financement des entreprises

a) La capacité des entreprises à s'autofinancer, à mobiliser des crédits à court terme et à long terme.

L'autofinancement est le financement d'un investissement grâce aux ressources propres de l'entreprise. Il est fondé sur la capitalisation des bénéfices qui assure une fortedotation en fonds propres et permet aux entreprises de limiter le recours aux capitaux externes pour financer leurs actifs fixes et circulants.

Tableau n°47 : Capacité à s'autofinancer, à mobiliser des crédits à court et long terme.

	autofinancement		mobiliser des crédits à court terme		mobiliser des crédits à moyen et long terme	
	nbr	%	Nbr	%	Nbr	%
Nulle	3	11	4	15	10	37
Faible	3	11	6	22	3	11
Moyenne	14	52	13	48	9	33
Importante	6	22	4	15	5	19
Très importante	1	4	-	-	-	-
Total	27	100	27	100	27	100

Source : enquête 2007-2008.

La capacité de financement pour les entreprises est réelle à divers niveaux (moyen, importante, très importante). Cela va de l'autofinancement (21-78%) aux crédits à court terme (17-63%) et à moyen et long terme (14-52%). Pour les autres entreprises le financement représente une sérieuse contrainte, leurs capacités de financement sont nulle à faible dans les trois cas figures et concernent de 6 à 13 entreprises.

Le dirigeant de la PME privilégie le plus souvent l'autofinancement, elles sont 21 (78%) entreprises à avoir des capacités variables dans ce cadre.

L'autofinancement repose sur une volonté d'indépendance, s'il permet de financer à coûts nuls, il limite la croissance de l'entreprise tout en garantissant le maintien du capital entre les mains du dirigeant. A vouloir dépasser cette limite, il devra inexorablement se tourner vers le crédit.

Le financement externe est une solution de deuxième ordre auquel l'entreprise recourt lorsque ses capitaux mis en réserve ne suffisent pas à financer des projets d'investissement. Ce recours peut présenter un risque si les offres de capitaux exigent une rémunération excessive au regard de la valeur actualisée nette du projet à financer. Autrement dit, le coût des capitaux externes est supérieur à celui des capitaux internes, les entreprises peuvent être rationnées par un prix du capital externe excessif (de bons projets ne seront pas entrepris).

Le crédit à court terme est considéré comme une source de flexibilité financière pour 17 entreprises (63%). La capacité à mobiliser des crédits à moyen et long terme intéresse 14 entreprises (52%). Le choix en faveur du découvert dépendant positivement du poids des actifs nets d'exploitation.

b) Les sources de financement des investissements.

En générale les entreprises doivent se fonder sur des biens permanents ou durables qui constituent des instruments de travail (terrains, usine, matériel et outillage...) et doivent également posséder des valeurs d'exploitation pour leur fonctionnement (stock de matières premières, de produits finis, etc.). Toutefois la PME peut avoir à des périodes précises des besoins en capitaux nécessaires pour l'acquisition de biens ou pour assurer son activité.

Tableau n°48 : Les sources de financement des entreprises.

Les sources de financement	Entreprise	
	Nbr	%
Banque	21	77,8
personnelles et privées	15	55,6
capital risque	1	3,7
famille et amis		
Providentiels	-	-
Public et placement initial de titres	-	-
administration publique	-	-
collaboration et alliances	-	-

Source : enquête 2007-2008.

Les besoins d'ordre financier peuvent être couverts par diverses sources. Ces sources se limitent à 3, dont par ordre d'importance les banques pour 21 entreprises (77,8%), suivi par les financements personnels et privés pour 15 entreprises (55,6%). Une seule est concernée par le capital risque. Elles utilisent également l'épargne qu'elles se sont progressivement constituées au cours de leurs activités pour financer leurs besoins. A la question de savoir si elles possèdent les moyens financiers de leurs ambitions stratégiques, 18 entreprises ont été affirmatives (67%).

Tableau n°49 : Avez-vous les moyens financiers de vos ambitions stratégiques.

Moyens financiers de vos ambitions	Nbr	%
Oui	18	67
Non	9	33
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.

- c) La satisfaction des dirigeants envers les services bancaires.

La qualité de la relation que la banque entretient avec les entreprises est un facteur déterminant du développement économique avec des conséquences directes sur le maintien et ou la création d'emplois.

Or depuis quelques années, les difficultés économiques ont parfois compliqué les relations entre PME et banques. Les premières dénonçant l'attitude frileuse des banques qui les considèrent comme une clientèle à risque potentiel élevé. En dépit d'une base d'intérêts communs entre des entreprises qui ont besoin de crédit pour se développer et des banques dont le métier est de prêter.

Le secteur bancaire est ainsi exposé aux critiques émanant des PME, fondées parfois sur une connaissance lacunaire des réalités économiques, financières et réglementaires de l'univers bancaire.

Tableau n°50 : La satisfaction des dirigeants envers les services bancaires.

	Nbr	%
Très satisfait	2	7,5
Satisfait	11	41
Neutre	2	7,5
Non satisfait	9	33
Très mécontent	3	11
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.

Le tableau n°50 ci-dessus indique que 56% des dirigeants (15) sont entre la neutralité d'opinion et la satisfaction quant aux services fournis par les banques. Ce sont généralement les entreprises qui ont réalisé une croissance importante durant ces dernières années.

Les entreprises émettrices de critique envers les banques (12-44%) font appel généralement aux financements informels en réponse à la rigidité du secteur bancaire. Ce dernier n'étant pas en mesure de répondre à leurs sollicitudes. Nonobstant les lourdeurs bureaucratiques, la corruption et l'absence d'un cadre juridique souple et transparent pour dissuader les entrepreneurs de requérir au financement informel.

Les coûts d'accès et de maintien dans la légalité sont souvent supérieurs aux avantages de l'informel.

6-1-6- Analyse des composantes principales des caractéristiques des entreprises

Nous allons essayer d'étudier la relation existant entre les critères des entreprises en utilisant l'analyse des composantes principale.

Tableau n°51 : Qualité de représentation des critères des entreprises.

Caractéristiques des entreprises	Extraction
Le chiffre d'affaires	.710
Les effectifs	.814
L'âge de l'entreprise	.910
Appartenance à un groupe	.823
Statut juridique	.515

Pour ce qui est de la qualité de représentation, nous remarquons que les critères sont généralement bien représentés notamment l'âge de l'entreprise (91%), l'appartenance à un groupe (82%), les effectifs (81%) et le chiffre d'affaires (71%).

Tableau n°52 : Variance totale expliquée.

Composante	Extraction sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulé
1	2.612	52.238	52.238
2	1.160	23.204	75.442

Méthode d'extraction : Analyse des composantes principales (ACP).

Les deux composantes permettent d'expliquer 75,44% du phénomène étudié.

Tableau n°53 : Matrice des composantes.

Les caractéristiques des entreprises	Composante	
	1	2
L'effectif	.856	-.286
Appartenance à un groupe	-.821	-.385
Le chiffre d'affaires	.814	.216
Le statut juridique	.711	-.096
L'âge de l'entreprise	-.191	.935

Cette matrice des composantes nous permet de classer les critères dans deux composantes. La première est constituée de l'effectif de l'entreprise, de l'appartenance à un groupe, du chiffre d'affaire et du statut juridique. La deuxième composante est constituée de l'âge de l'entreprise.

Cette répartition montre qu'il existe une forte corrélation entre le chiffre d'affaires, l'effectif, l'appartenance à un groupe et le statut juridique qui sont des critères ou indicateurs de taille des entreprises, contrairement à l'âge de l'entreprise qui est représenté par la deuxième composante.

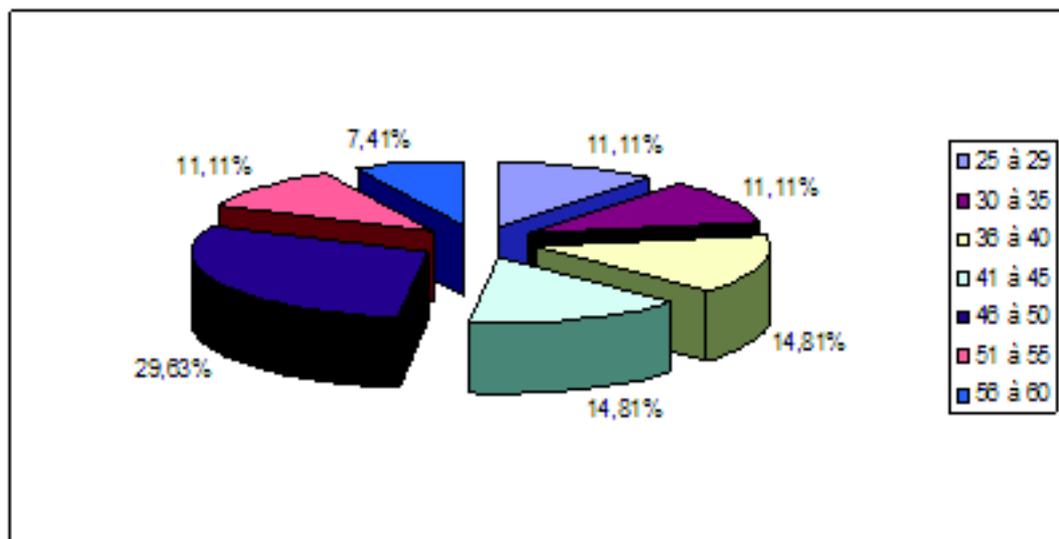


Diagramme de composantes.

6-2- Les déterminants liés au dirigeant de l'entreprise

L'étude de l'impact des caractéristiques du dirigeant sur la croissance de son entreprise est l'objet de cette partie de notre travail.

Nous avons pris en considération les déterminants de la croissance relatifs aux caractéristiques psychosociologiques, économiques, et démographiques du dirigeant.

6-2-1- Le niveau d'instruction du dirigeant

· a) Le niveau de scolarité du dirigeant

A partir du tableau n°41 on remarque que la plupart des dirigeants des entreprises sont des universitaires soit :

- 41% de licenciés,

- 22 % d'ingénieurs,
- 11% magisters,
- 7,4% de docteurs d'Etat

le reste a un niveau allant du primaire au moyen.

Deux dirigeants ne se sont pas prononcés mettant en avant sa confidentialité.

Tableau n°54 :Le niveau d'instruction du dirigeant.

Niveau d'instruction	Nbr	%
Bac+4	11	41
Bac+5	6	22
Bac+7	3	11
Supérieur Bac +7	2	7,4
Moyen	1	3,7
Primaire	1	3,7
Secondaire	1	3,7
Pas de réponse	2	7,4
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.

- L'impact du niveau d'instruction du dirigeant sur la croissance de l'entreprise.
 - « De nombreuses recherches constatent que le niveau d'instruction du dirigeant a un impact positif sur la croissance. Le fait que le dirigeant soit détenteur d'un diplôme d'études supérieures, voire de diplômes complémentaires, semble stimuler la croissance de son entreprise.»⁶⁶.Cependant, la relation entre croissance des entreprises et le niveau d'instruction de leurs dirigeants est plus complexe qu'il n'y paraît.
 - « Intuitivement, on peut s'attendre à ce que les entreprises dirigées par des entrepreneurs dotés d'un niveau d'instruction supérieur enregistrent un taux de croissance plus élevé, grâce à leurs connaissances et une meilleure capacité d'apprentissage.
 - Ainsi on peut dire, qu'il est reconnu que les propriétaires des entreprises acquièrent une somme substantielle de compétences et de connaissances dans la conduite de leur activité, même si le dirigeant n'a pas un niveau universitaire, il peut diriger son entreprise en s'appuyant sur les connaissances acquises de son activité »⁶⁷.

Tableau n°55 : L'impact du niveau d'instruction du dirigeant sur la croissance de l'entreprise.

⁶⁶ Dromby F., 2000 . « Les déterminants de la volonté de croissance chez les dirigeants Français de PME. Proposition d'un modèle intégrant les aspects économiques et sociaux. ».Paris.

⁶⁷ Janssen F .,2002 . « Les déterminants de la croissance de l'emploi des P.M.E. relatifs aux caractéristiques du dirigeant d'entreprise », 6° Congrès international francophone sur la PME , HEC, Montréal.

Les déterminations de la croissance des entreprises agro-alimentaires algériennes

L'évolution du chiffre d'affaires	le plus haut niveau de scolarité que le dirigeant atteint					Total
	Universitaire	Secondaire	Moyen	Primaire	Pas de réponse	
A diminué	1	0	0	0	0	1
Invariable	6	0	0	0	0	6
A augmenté	13	1	1	1	1	17
A nettement augmenté	2	0	0	0	1	3
Total	22	1	1	1	2	27

Source : enquête 2007-2008.

Les résultats obtenus montrent que le niveau d'instruction du dirigeant n'est pas le seul facteur qui explique la croissance de l'entreprise, du fait que certaines entreprises ont assuré une croissance importante avec un dirigeant sans niveau universitaire. Le test du Khi-deux nous a permis de vérifier qu'il n'y a pas de relation entre les deux variables que sont, la croissance de l'entreprise et le niveau d'instruction du dirigeant.

Tableau n°56 : Test de Khi-deux.

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	5.487 (*)	12	.940
Rapport de vraisemblance	5.737	12	.929
Nombre d'observations valides	27		

(*) 19 cellules (95.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5, l'effectif théorique minimum est de .04.

La valeur de X^2 est faible, elle est inférieure à la valeur critique correspond au seuil de signification statistique 0.05 qui est de 21,026. Le sig de 0.940 > 0.05 permet d'accepter l'hypothèse H_0 et de confirmer qu'il n'existe pas de relation entre la croissance de l'entreprise et le niveau d'instruction du dirigeant.

Les formations suivies par les dirigeants d'entreprises.

On peut également dire que le type d'étude poursuivi aura un impact sur la croissance.

Tableau n°57 : Les formations suivies par les dirigeants.

Formation	Nbr	%
pratique de gestions	10	37
administration des affaires	9	33
Comptabilité	7	26
Marketing	6	22
Economie	5	18,5
Finances	3	11
Apprentissage	1	3,7

Source : enquête 2007-2008.

Nous observons que 37 % des dirigeants ont le plus souvent opté pour des formations en gestion. Ceux ayant acquis une formation plus poussée ont le plus souvent suivis une formation en administration des affaires (33%). Le reste ont suivi des formations

en comptabilité, marketing, économie, finances et apprentissage soit des taux qui sont respectivement 26%, 22%, 18, 5 %, 11% et 3,7%. Certains dirigeants n'ont pas suivi des formations et ils font souvent appel à des conseillers, des experts pour la gestion de leur entreprise.

Les sources d'amélioration des compétences des dirigeants.

D'après le tableau suivant, on remarque que la plupart des dirigeants d'entreprises préfèrent améliorer leur niveau et leur compétence par des conseils personnalisés et des formations (85%). Ils sont 10 à préférer les supports documentaires (37%). Le reste des dirigeants ont optés pour 6 d'entre eux (22%) les formations à distance et les ateliers, 2 se sont orientés vers les conférences et réunions de professionnel du même secteur ainsi que vers l'Internet.

Tableau n°58 : Les sources d'amélioration des compétences des dirigeants.

sources d'amélioration des compétences des dirigeants	Nbr	%
conseils personnalisés	13	48
Formation	10	37
Livres	6	22
guides pratiques	4	15
formation à distance	3	11
Ateliers	3	11
conférences et réunion des associations du même secteur	1	3,7
Internet	1	3,7

Source : enquête 2007-2008.

6-2-2- La part du dirigeant dans le capital de l'entreprise

La participation dans le capital peut éventuellement expliquer la motivation des dirigeants à la mise en place de stratégies de développement. Les dirigeants que nous avons interrogé (13- 37 %) détiennent une part comprise entre 1% et 100% du capital de l'entreprise. Certains (8-29,5%) détiennent des parts importantes du capital comprises entre 41% et 100%. Ils sont 3 dirigeants à détenir la presque quasi-totalité du capital de leurs entreprises (81%-100%).

Certains dirigeants (9-33%) ont refusé de répondre à la question qu'ils considèrent comme confidentielle. Les dirigeants qui ne sont pas membres de la famille ne détiennent pas une part du capital, leur fonction est seulement de gérer l'entreprise.

Tableau n°59 : Le pourcentage du capital de l'entreprise détenu par les dirigeants.

Part du capital (%)	Nbr	%
0	5	18,5
1-20	1	4
21-40	4	15
41-60	5	18,5
81-100	3	11
Pas de réponse	9	33
TOTAL	27	100

Source : enquête 2007-2008.

a- La relation entre la croissance et le taux du capital détenu par le dirigeant .

Si la littérature conclut généralement à l'absence d'influence significative sur le taux de croissance du fait que le dirigeant soit le fondateur ou non (e.g. Willard, Krueger et Feeser, 1992)⁶⁸, on peut considérer que le dirigeant est d'autant plus motivé pour accroître la croissance dès lors qu'il détient une part importante de la propriété de l'entreprise.

Les dirigeants propriétaires de leur entreprise manifestent une plus grande volonté de croissance que ceux qui n'en détiennent qu'une part mineure. Il en est de même pour les dirigeants salariés (gestionnaires) qui manifestent peu de volonté dans ce contexte

Evolution du chiffre d'affaire		Part du capital détenu (%)											Total
		Pas de réponse	0	100	13	25	33	35	50	51	60	98	
Baissé	Nb	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
	%	3,7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,7
Constant	Nb	2	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	6
	%	7,4	0	3,7	0	3,7	0	0	3,7	3,7	0	0	22,2
augmenté	Nb	5	3	1	1	1	1	1	1	0	2	1	17
	%	18,5	11,1	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7		7,4	3,7	63
Bien augmenté	Nb	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3
	%	3,7	7,4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11,1
Total	Nb	9	5	2	1	2	1	1	2	1	2	1	27
	%	33,3	18,5	7,4	3,7	7,4	3,7	3,7	7,4	3,7	7,4	3,7	100

Tableau n°60 : Influence du taux de détention du capital sur la croissance.

Source : enquête 2007-2008.

Selon le tableau ci-dessus on remarque qu'il n'existe pas une influence significative entre la croissance de l'entreprise et le pourcentage de capital détenu par son dirigeant du fait que certaines entreprises ont marqué une croissance remarquable (augmenté et bien augmenté) bien que le dirigeant soit un salarié (5-18,5%).

La valeur du Khi-deux 16,632 est inférieure à la valeur critique qui correspond au seuil de signification statistique 0,05. Le sig. de 0,977 permet d'accepter l'hypothèse H0 et dire qu'il n'existe pas de relation entre la croissance de l'entreprise et le pourcentage du capital détenu par le dirigeant.

Tableau n°61 : Test de Khi-deux.

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	16.632(*)	30	.977
Rapport de vraisemblance	17.822	30	.961
Nombre d'observations valides	27		

(*) 43 cellules (97.7%) ont un effectif théorique inférieur à 5, l'effectif théorique minimum est de 04

⁶⁸ Willard, G.E., Krueger, D.A., & Feeser, H.R. 1992. « In order to grow, must the founder go: A comparison of performance between founder and non-founder managed high-growth manufacturing firms». Journal of Business Venturing, 7, 181-194.

6-2-3- Le dirigeant accepte-il de partager la propriété de l'entreprise pour entreprendre l'expansion de l'entreprise

La plupart des dirigeants (70,4%) ne conçoivent pas de partager la propriété de leurs entreprises car elles sont à majorité familiale. Les pouvoirs étant concentrés entre les mains des membres de la famille. L'essentiel de leurs ressources provient de l'entreprise.

Tableau n°62 :Dirigeants qui envisagent de partager la propriété de leur entreprise.

Partage de la propriété de l'entreprise	Nbr	%
Oui	8	29,6
Non	19	70,4
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.

6-2-4- Le dirigeant et la prise de risque financier

Le dirigeant accepte-il de prendre des risques financiers?

De nombreuses recherches ont été menées afin de déterminer si la propension à prendre des risques peut être considérée comme l'une des caractéristiques fondamentales de l'entrepreneur (Brockhaus, 1982)⁶⁹.

Force est de constater que les auteurs sont loin d'être unanimes quant à cette notion (Timmons et al., 1985; Hull)⁷⁰. Gasse (1987)⁷¹ relève que certains la rejettent purement et simplement, que d'autres estiment que l'entrepreneur prendrait des risques modérés, tandis que d'autres encore estiment que la propension à prendre des risques est l'essence même de l'activité entrepreneuriale.

En ce qui concerne la croissance, Siegel et al. (1993)⁷² constatent une absence de relation entre cette dernière et la volonté de prise de risques.

Dans notre échantillon 63% des dirigeants acceptent de prendre des risques financiers.

Tableau n°63 :Relation entre croissance et prise de risques financiers du dirigeant.

⁶⁹ Brockhaus, R.H.; (1982), « The psychology of the entrepreneur », in Kent, C.A., Sexton, D.L.

⁷⁰ Timmons, J.A., Smollen, L.E. et Dingee, A.L.M., (1985), New venture creation, seconde édition, Homewood (Ill.), Irwin

⁷¹ Gasse, Y., (1987) « L'entrepreneur, son profil et son développement », Gestion 2000, 5, sept.- oct., 27-41

⁷² Siegel, R., Siegel, E. et MacMillan, I.C.. (1993). « Characteristics distinguishing high-growthventures », Journal of Business

Evolution du chiffre d'affaires	Prise de risques financiers		Total
	Oui	Non	
a diminué	1	0	1
	3,7%	0%	3,7%
Invariable	5	1	6
	18,5%	3,7%	22,2%
a augmenté	9	8	17
	33,3%	29,6%	63,0%
a nettement augmenté	2	1	3
	7,4%	3,7%	11,1%
Total	17	10	27
	63%	37%	100%

Source : enquête 2007-2008.

Nous constatons qu'il n'existe pas de relation directe entre la volonté du dirigeant à prendre des risques financiers et la croissance de l'entreprise du fait que les variations du chiffre d'affaire n'ont aucun lien avec ce critère.

Tableau n°64 : Tests du Khi-deux.

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	2.406 (*)	3	.493
Rapport de vraisemblance	2.860	3	.414
Nombre d'observations valides	27		

(*) 6 cellules (75.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5, l'effectif théorique minimum est de 37.

D'après le test de Khi-deux nous confirmons qu'il n'y a pas de relation entre ces deux variables, la signification asymptotique étant supérieure à 0,05 (sig > 0,05).

6-2-5- Les styles de direction

a) Les différents styles de direction des entreprises .

Pour la majorité des entreprises le style de direction n'est pas unique, cela dépend de la nature de décision.

Tableau n°65 : les différents styles de direction des entreprises.

Le style de direction	Nbr	%
Le dirigeant prend les décisions puis les annoncent	5	18,5
Le dirigeant présente ses idées et demande à chacun son avis	20	74
Le dirigeant définit des limites et demande au groupe de prendre une décision à l'intérieur de ces limites	6	22
Le dirigeant laisse le groupe libre de choisir, tant que certaines règles sont respectées	5	18,5

Source : enquête 2007-2008.

La plupart des dirigeants (74%) intègrent leurs équipes à la prise des décisions. Selon Vesper (1990)⁷³, « la présence d'une équipe signifie une quantité de travail plus importante, ainsi qu'une plus grande variété et un plus grand équilibre d'aptitudes et de ressources susceptibles de déboucher sur des synergies. Chaque cadre ou employé apportera sa propre expérience. Cela permet également de partager les risques ».

De plus, l'entreprise peut se permettre de croître de manière plus importante qu'une entreprise dirigée par une seule personne avant de devoir faire appel aux avis du personnel. En outre, le fait que le dirigeant initial ait rassemblé une équipe autour de lui constitue un signal de sa capacité à attirer et à gérer d'autres personnes.

Tandis qu'une incapacité ou une réticence à constituer une équipe pourrait, aux yeux d'investisseurs potentiels, être symptomatique d'une absence de qualités managériales requises pour croître. Vesper (1990) estime que le recrutement des membres de l'équipe du personnel peut mener à une première évaluation de l'idée à la base de la création de l'entreprise et de son potentiel de succès. Toutefois, la présence de plusieurs idées risque également de ralentir le processus décisionnel.

b) Services consultés par les dirigeants lorsqu'ils doivent prendre des décisions.

Il arrive que les propriétaires de petites entreprises gagnent en expérience, accèdent à des réseaux d'informations et obtiennent de l'encouragement grâce au recours à des conseillers professionnels tels que des avocats, des banquiers, des comptables, des fournisseurs, des clients et des associations de gens d'affaires. De plus, les chefs de petites entreprises qui établissent des liens avec des clients, des fournisseurs et des associations sont plus susceptibles de nouer des alliances et des partenariats officiels.

Dans notre échantillon, les dirigeants consultent généralement leurs équipent de gestion (67%) dans les prises des décisions ainsi que leurs conseils d'administration (56%), leurs clients et fournisseurs (48%), et leurs familles (41%).

Tableau n°66 : Acteurs et partenaires consultés par les dirigeants à la prise de décisions.

Acteurs et partenaires consultés par les dirigeants à la prise de décisions	Nbr	%
Votre équipe de gestion et ou vos employés	18	67
Votre conseil d'administration ou, votre comité consultatif et associés	15	55
Vos clients et ou fournisseurs	13	48
Votre association sectorielle et ou un regroupement de gens d'affaires	1	3,7
Des consultants externes	9	33
Des centres de recherches ou universités	4	15
Des conseillers des gouvernements	2	7,4
l'internet	9	33
Des revues professionnelles	9	33
Votre famille	11	41

Source : enquête 2007-2008.

c) La relation entre la direction et le personnel

Pour la plupart des entreprises il n'existe pas une séparation entre la direction et le personnel (22-81,5%).

⁷³ Vesper, K.H., 1990. « New venture strategies » (Revised edition), Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall

Tableau n°67 : Existe-il une séparation entre la direction et le personnel.

Séparation entre direction et personnel	Nbr	%
Oui	5	18
Non	22	82
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.

- L'influence de la relation entre la direction et le personnel et la croissance de l'entreprise.

Afin d'étudier l'influence de la relation dirigeant-personnel de l'entreprise sur la croissance, nous avons établi le croisement entre ces deux variables (tableau n°68).

Pour une majorité remarquable d'entreprise (22-82%) la communication direction-personnel existe quelque soit le niveau de la croissance. De même que pour celles où il y a séparation entre direction et personnel, il n'y a pas de répercussion sur la croissance (5-18%).

Tableau n°68 : Influence de la relation direction-personnel-croissance de l'entreprise.

Evolution du chiffre d'affaires	Existe-il une séparation entre la direction et le personnel		Total
	Oui	Non	
A diminué	0	1	1
	0%	3,7%	3,7%
Invariable	2	4	6
	7,4%	14,8%	22,2%
A augmenté	3	14	17
	11,1%	51,9%	63,0%
A nettement augmenté	0	3	3
	0%	11,1%	11,1%
Total	5	22	27
	18%	82%	100%

Source : enquête 2007-2008.

Le tableau ci-dessous révèle que la valeur du test de Khi-deux est égale à 0,61. L'analyse du tableau montre que la séparation ou non entre la direction et le personnel n'influence pas l'entreprise en terme de croissance (khi carré = 1,790 - ddl = 3 - p = 0,617).

Tableau n°69 : Test du Khi-deux.

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	1.790 (*)	3	.617
Rapport de vraisemblance	2.393	3	.495
Nombre d'observations valides	27		

(*) 7 cellules (87.5%) ont un effectif théorique inférieur à 5, l'effectif théorique minimum est de 19.

6-2-6- La réaction face aux problèmes

La nature de la décision est importante, mais elle est très importante si elle est prise au moment qu'il faut.

Tableau n°70 : La réaction face aux problèmes.

La réaction face aux problèmes	nbr	%
Rapide	22	82
Lente	5	18
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.

La plupart des dirigeants pensent que leur temps de réponse aux problèmes est assez rapide. Cette réaction demeure évidemment liée à la personnalité du dirigeant et à son expérience.

- La relation entre la réaction du dirigeant face aux problèmes et la croissance.

Le tableau ci-dessous présente la relation entre croissance et réaction du dirigeant face aux problèmes.

Tableau n°71 : Relation entre croissance et réaction du dirigeant face aux problèmes.

Evolution du chiffre d'affaires	Réaction face aux problèmes		Total
	Rapide	Lente	
a diminué	1	0	1
	3,7%	0%	3,7%
Invariable	2	4	6
	7,4%	14,8%	22,2%
a augmenté	16	1	17
	59,3%	3,7%	63%
a nettement augmenté	3	0	3
	11,1%	0%	11,1%
Total	22	5	27
	81,5%	18,5%	100%

Source : enquête 2007-2008.

Nous posons l'hypothèse H0 suivante : il n'y a pas de relation entre les deux variables, la croissance de l'entreprise et la rapidité de la décision.

Tableau n°72 : Tests du Khi-deux.

	Valeur	Ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	11.926 (*)	3	.008
Rapport de vraisemblance	10.630	3	.014
Nombre d'observations valides	27		

(*) 7 cellules (87.5%) ont un effectif théorique inférieur à 5, l'effectif théorique minimum est de 19.

Pour un seuil de signification de 0,008 il existe une relation entre la rapidité de la décision et la croissance.

6-2-7- Le dirigeant a-t-il envisagé être un dirigeant d'entreprise

L'impact de l'historique familial sur la croissance n'a retenu l'attention que de peu de chercheurs. Pourtant, l'hypothèse de l'influence d'un héritage intergénérationnel sur l'entrepreneuriat et plus particulièrement sur la création d'entreprise, est loin d'être neuve (Bolton, 1971)⁷⁴.

« Certaines études constatent que plus de 50 % des entrepreneurs ont un parent entrepreneur » (Gasse, 1987)⁷⁵. « En ce qui concerne la croissance, on pourrait supposer qu'un dirigeant issu d'une famille comptant un ou plusieurs propriétaires-dirigeants bénéficiera de l'expérience de ceux-ci et pourra compter sur un financement familial. En conséquence, on peut émettre l'hypothèse que cette variable influencera positivement la croissance » (Storey, 1994). Julien (2000)⁷⁶ « observe effectivement un lien positif entre une origine familiale entrepreneuriale et la croissance ». À l'inverse, « la famille pourrait freiner la croissance de manière à ne pas perdre le contrôle de l'entreprise ou à éviter une prise de risques trop importante » (Gibb et Davies, 1990)⁷⁷. Nous supposons toutefois que le premier aspect prédominera.

Tableau n°73 :Le dirigeant a-t-il envisagé être un dirigeant d'entreprise?

	Nbr	%
Pas de réponse	1	4
Oui	21	78
Non	5	18
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.

Dans notre cas, on constate que la majorité des dirigeants (78%) ont pensé être des dirigeants d'entreprise du fait que la plupart des sociétés soient familiales. La majorité d'entre eux souhaitent que la transmission de leur entreprise se fasse à un membre de la famille plutôt qu'à un tiers.

Tableau n°74 :Test du Khi-deux

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	8.768 (*)	6	.187
Rapport de vraisemblance	7.756	6	.257
Nombre d'observations valides	27		

⁷⁴ Bolton, J.E. (1971), « Report of the Committee of inquiry on small firms ». Cmmd. 4811, Londres, HMSO

⁷⁵ Gasse, Y. (1987). « L'entrepreneur, son profil et son développement », Gestion 2000, 5, sept.- oct., 27-41

⁷⁶ Julien, P.-A. (2000), « Les P.M.E. à forte croissance : les facteurs explicatifs », Actes du Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24- 26 mai

⁷⁷ Gibb, A. et Davies, L. (1990), « In pursuit of the frameworks of growth models of the small business », International Small Business Journal, vol. 9, n° 1, 15-31.

(*) 11 cellules (91.7%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 04.

D'après le test du Khi-deux, il n'y a pas de relation entre la croissance de l'entreprise et le fait que le dirigeant ait pensé être un dirigeant, la signification asymptotique étant supérieure à 0,05 (sig > 0,05).

6-2-8- L'expérience des dirigeants

L'expérience professionnelle joue un rôle important dans le développement des capacités des entreprises, les entrepreneurs dotés de plusieurs années d'expérience possèdent généralement des entreprises à croissance plus rapide.

L'expérience antérieure au sein d'une autre entreprise est un élément favorable, du fait des compétences et des contacts établis. L'expérience professionnelle contribue donc de deux manières à la croissance des entreprises, directement, en améliorant les compétences et les capacités internes et indirectement par le biais des réseaux sociaux des entrepreneurs.

Tableau n°75 :Expérience du dirigeant en qualité de propriétaire ou de gestionnaire.

Expérience	Nbr	%
Moins de 5ans	3	11
5 - 10 ans	6	22
Plus de 10 ans	18	67
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.

On remarque dans l'ensemble que 89% des dirigeants (24) cumulent une expérience supérieure ou égale à 5 années en entreprise. 18 d'entre eux (67%) présentent une expérience confortable de plus de 10 ans. Nous considérons par ailleurs qu'une expérience de moins de 5 années en entreprise n'est pas négligeable car ce laps de temps permet de capitaliser connaissances et savoir faire.

Le test de Khi-deux fait apparaître un sig. de 0.56 (> 0,05), nous en déduisons qu'il n'existe pas de relation entre l'expérience et la croissance de l'entreprise.

L'influence de l'expérience du dirigeant sur sa maîtrise du domaine d'activité.

L'expérience du dirigeant peut résulter d'une activité ou d'une somme d'activités antérieures (création d'entreprise, indépendant, connaissance du secteur de la PME, études).

Selon Gasse (1982)⁷⁸, « l'impact de l'expérience de l'entrepreneur peut être positif ou négatif. L'expérience peut aider le dirigeant à éviter ou à solutionner plus facilement des problèmes rencontrés antérieurement ».

Elle pourrait toutefois également inhiber sa créativité et son degré d'adaptabilité en le poussant à s'accrocher à des solutions ayant fait leurs preuves dans le passé. Or, un style de management conservateur, qui se limite aux produits et aux approches managériales qui ont déjà fait leur preuve, inhibe la croissance (Grinyer et al., 1988)⁷⁹.

⁷⁸ Gasse, Y (1982), « Elaborations on the psychology of the entrepreneur », in Kent, C.A., Sexton, D.L

⁷⁹ Grinyer, P. H., McKiernan, P. et Yasai-Ardekani, M. (1988), « Market, organizational and managerial correlates of economic performance in the U.K. electrical engineering industry », *Strategic Management Journal*, 9, 297-318

L'expérience fonctionnelle antérieure permet en principe le développement d'une expérience susceptible de favoriser la croissance. Il ressort de certaines études empiriques qu'une expérience antérieure de management (Storey et al., 1989)⁸⁰ ou de supervision (Dunkelberg et Cooper, 1982)⁸¹ a un impact positif sur la croissance de l'entreprise.

Tableau n°76 : Influence de l'expérience du dirigeant dans la maîtrise du domaine d'activité.

Influence de l'expérience	Nbr	%
Aucune expérience vécue dans le domaine	6	22
Expérience ayant apporté peu d'enseignement dans le domaine	3	11
Quelques enseignements dans le domaine	5	19
Importants enseignements dans le domaine	13	48
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.

Nous observons de prime abord, que quelque soit son influence et son importance, l'expérience a apporté généralement des enseignements à 21 dirigeants (78%) dans leur domaine d'activité. Cette influence a été conséquente pour 13 dirigeants (48%). Pour 6 d'entre eux, aucune expérience vécue dans le domaine ne veut pas systématiquement dire qu'ils ne maîtrisent pas leur domaine d'activité.

6-2-9- Les motivations à la croissance

Selon Delmar (1996)⁸², les motivations du dirigeant sont des déterminants importants de la croissance, ces motivations peuvent être du type « pull » ou « push ». Les motivations de type « pull » sont des facteurs intrinsèques que le dirigeant contrôle, tandis que les motivations « push » sont des facteurs extrinsèques sur lesquels le dirigeant n'a que peu d'emprise (Walker et al., 1999)⁸³.

Plusieurs recherches révèlent l'existence d'un lien positif entre la croissance de l'entreprise et la motivation de type « pull » ou « positive » au moment de la création, telle que la perception d'une opportunité de marché (Storey et al. 1989 ; Kalleberg et Leicht, 1991)⁸⁴, la réalisation personnelle ou la recherche d'un certain statut social (Stratos Group, 1990 ; Kolvereid, 1991).⁸⁵ Par contre, la croissance ne serait pas influencée par des motivations pécuniaires (Davidsson, 1989)⁸⁶.

⁸⁰ Storey, D., Watson, R. et Wynarczyk, P. (1989), « Fast growth small businesses : case studies of 40 small firms in northern England », Department of employment, Research paper n° 67, cité par Storey (1994)

⁸¹ Dunkelberg, W.G. et Cooper, A.C. (1982), « Patterns of small business growth », Academy of Management Proceedings, 409-413

⁸² Delmar F., (1996), Entrepreneurial behavior and business performance, Thèse de doctorat, Stockholm School of Economics 6° Congrès international francophone sur la PME - Octobre 2002 - HEC – Montréal 21

⁸³ Walker, E., Loughton, K. et Brown, A. (1999), « The relevance of non-financial measures of success for micro business owners », 44th World Conference of the International Council for Small Business, Naples, 20-23 juin

⁸⁴ Kalleberg, A.L. et Leicht, K.T. (1991), « Gender and organizational performance: determinants of small business survival and success », Academy of Management Journal, 34, 1, 136-161

⁸⁵ Stratos Group (1990), « Strategic orientation of small European businesses », Aldershot, Avebury-Gower

⁸⁶ Davidsson, P., (1989), « Entrepreneurship and after ? A study of growth willingness in small firms », Journal of Business Venturing, 4, 211-226

Julien (2000) observe toutefois que des objectifs de profit et de réalisation d'un défi favorisent une croissance plus forte. Plus fondamentalement, une motivation de croissance du dirigeant semble stimuler la croissance réelle de l'entreprise (Delmar, 1999).

De rares études concluent cependant à une absence de lien entre les variables motivationnelles et la croissance (Dahlavist et al., 1999)⁸⁷. Dans la mesure où la majorité des études observent un lien positif entre la croissance et des motivations du type « pull ».

Tableau n° 77 : Les motivations des dirigeants pour la croissance des entreprises.

Motivation	Nbr	%
L'accroissement de chiffre d'affaires	20	74
Avoir une part importante du marché	19	70
Exportation de vos produits	10	37
Extension de l'activité dans la filière	1	3,7
Participer à l'essor de l'économie Algérienne	1	3,7
Préserver le label	1	3,7

Source : enquête 2007-2008.

Le tableau n°77 fait ressortir les motivations majeures circonscrites à l'accroissement du chiffre d'affaire (20-74%) et à l'acquisition de parts de marché (19-70%). La motivation à l'exportation n'est pas négligeable, elle concerne 10 entreprises (37%) bien qu'elle ne soit pas une priorité immédiate.

Elle n'intervient que lorsque l'entreprise a acquis un solide savoir faire et intégrer les standards étrangers (certification) ou alors que l'entreprise a à sa création établie une relation de partenariat. Ils sont 3,7% à être motivé pour l'extension de leur activité, dans la participation à l'économie nationale et pour la préservation de leur label. Pour ces deux dernières motivations nous pensons qu'elles doivent se réaliser fait.

6-2-10- Les obstacles à la croissance de l'entreprise

La volonté des PME d'investir en Algérie existe, malheureusement elle se heurte à de nombreux obstacles qui retardent ou annulent la mise en œuvre des projets, le tableau suivant montre les principaux obstacles qui entravent la croissance des entreprises algériennes.

Plus de 50% des obstacles sont matérialisés par l'instabilité de la consommation et la fiscalité. Le premier obstacle révèle le pouvoir d'achat obsolète du consommateur. La relance de la croissance reste intimement liée à la relance de la consommation donc à l'élévation du niveau de vie du consommateur donc de son salaire qui dépasse le dirigeant mais concerne l'Etat. Le deuxième obstacle appelle au fameux adage "trop d'impôts tue l'impôt", il érode l'acte de développement. Il génère aussi la délinquance fiscale et l'informel. Ne dérogeons pas à la règle, il faut aussi payer ses impôts.

Tableau n°78 :les principaux obstacles à la croissance des entreprises.

⁸⁷ Dahlavist, J., (1999), « Initial conditions as predictors of new venture performance: a replication and extension of the Cooper et al. study », 44th World Conference of the International Council for Small Business, Naples, 20-23 juin

Obstacles	Nbr	%
L'instabilité de la demande des consommateurs	16	59
Le taux d'imposition	14	52
L'obtention de financement	12	44
L'embauche d'une main d'œuvre qualifiée	12	44
La capacité de gestion	8	30
La réglementation gouvernementale	6	22
Concurrence déloyale – contrefaçon	1	3,7
Relation administrative sur le plan extérieur	1	3,7
Foncier industriel	1	3,7

Source : enquête 2007-2008.

44% de ces obstacles sont représentés par l'obtention de financement et l'embauche d'une main d'œuvre qualifiée. Certes la banque ne prête qu'aux clients solvables, c'est-à-dire aux personnes ayant déjà des capacités financières bien que l'Etat a prévu et encourage la création d'entreprises par un ensemble de mesures d'accompagnement. La banque à ses raisons que le dirigeant n'a pas, sans vouloir verser dans l'adage qui dit "qu'on ne prête qu'aux riches". Ce qui encouragerait certains dirigeants à opter pour la voie du financement l'informel.

La main d'œuvre même qualifiée reste une main d'œuvre novice quant elle passe en entreprise car elle doit subir une mise à niveau in situ en raison des technologies introduites par le dirigeant. Elle a un coût que doit subir l'entreprise aussi minime soit-il.

La capacité de gestion (8-30%) demeure un facteur intrinsèque au dirigeant et à son staff, dans ce cas ci on ne peut parler d'obstacle majeur. Quant à la réglementation gouvernementale (6-22%) nul n'est au dessus des lois.

La concurrence déloyale et la contrefaçon (1-3,7%) attirent par leurs prix de vente abordables le consommateur de la couche moyenne (nouveaux pauvres) et de la couche populaire dont les pouvoirs d'achat sont érodés. Il s'agit là d'un détournement de clients potentiels ou non.

Le foncier industriel est un autre obstacle, représenté par les charges de ses servitudes pour le dirigeant, qui souhaiterait l'intégrer à son capital par acquisition.

6-2-11- L'importance de certains facteurs dans le succès de l'entreprise

Le tableau n°79 ci-dessus montre que l'ensemble des facteurs cités participent au succès de l'entreprise. Cette influence est perçue comme de moyenne importance (1 à 3 entreprises), importante (2 à 6 entreprises) à très importante (12 à 24 entreprises).

Les facteurs prépondérants en premier lieu, demeurent (81% à 89%) l'accroissement de la part du marché, l'élargissement de la clientèle et de la gamme de produits, offrir des produits à des coûts de revient réduit.

Tableau n°79 : Importance de certains facteurs dans le succès de l'entreprise.

	Sans objet		Faible importance		Moyenne importance		Important		Très important	
	nbr	%	Nbr	%	nbr	%	nbr	%	nbr	%
Accroissement de la part du marché	-	-	1	3,7	-	-	2	7,4	24	89
Élargir la clientèle	-	-	-	-	1	3,7	2	7,4	24	89
Élargir la gamme de produits offerts aux clients	1	3,7	-	-	-	-	4	15	22	81
Offre de produits à coûts réduits pour les clients	1	3,7	-	-	1	3,7	3	11	22	81
Création et entretien de liens avec la clientèle	1	3,7	-	-	1	3,7	5	18,5	20	74
Implantation à l'extérieur de la zone géographique d'activité actuelle	3	11	2	7,4	1	3,7	2	7,4	19	70
Acquérir une expertise ou trouver un créneau unique	4	15	1	3,7	3	11	3	11	16	59
Employés informés des questions clés pour l'entreprise	5	18,5	1	3,7	3	11	6	22	12	44

Source : enquête 2007-2008.

Viennent en second lieu (70% à 74%), l'entretien de liens avec la clientèle et l'implantation hors zone de l'activité, suivi (44% à 59%) de l'acquisition d'une expérience ou d'un créneau unique et de l'information des employés sur les questions clés touchant l'entreprise.

6-2-12- Les variables démographiques

Des variables démographiques, comme l'âge et le sexe de l'entrepreneur ont également donné lieu à certaines recherches.

Le sexe

Le sexe des entrepreneurs a-t-il un impact sur la croissance des petites entreprises ? Les femmes possèdent la majorité des entreprises dans beaucoup de pays en développement, en partie en raison de leur accès limité à d'autres opportunités. Pourtant elles font souvent face à des difficultés qui empêchent la croissance de leur entreprise.

Les femmes qui se lancent dans une carrière indépendante, par exemple, seraient désavantagées par rapport aux hommes par l'existence de barrières liées à l'éducation, à la pression familiale et à l'environnement professionnel (Kalleberg et Leicht, 1991)⁸⁸.

En outre, une femme dont le comportement s'éloignerait des normes de comportement socialement acceptées s'expose à une désapprobation sociale, tandis qu'un comportement anticonformiste ou innovateur est toléré, voire encouragé chez les hommes (Papalia et Olds, 1981)⁸⁹.

⁸⁸ Kalleberg, A.L. et Leicht, K.T. (1991), « Gender and organizational performance: determinants of small business survival and success », *Academy of Management Journal*, 34, 1, 136-161

⁸⁹ Papalia, D.E. et Olds, S.W. (1981), *Human development*, New York, McGraw-Hill Book co., cité par Kalleberg et Leicht (1991)

D'autres études, par contre, n'observent aucun lien significatif entre le sexe du dirigeant et la croissance (Delmar, 1999). De même, une étude portant spécifiquement sur la survie et les performances comparées des entreprises dirigées par des hommes ou des femmes conclut à une absence quasiment générale de différences (Kalleberg et Leicht, 1991). Sur la base des arguments théoriques, nous émettons toutefois l'hypothèse d'un lien négatif

Tableau n°80 :Le sexe des dirigeants d'entreprises.

	nbr	%
Homme	26	96
Femme	1	4
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.

Nous n'avons qu'une seule femme dirigeante sur les 27 de notre échantillon. La femme est très peu représentée dans la sphère managériale et entrepreneuriale.

Tableau n°81 :Tests du Khi-deux.

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	.611(a)	3	.894
Rapport de vraisemblance	.948	3	.814
Nombre d'observations valides	27		

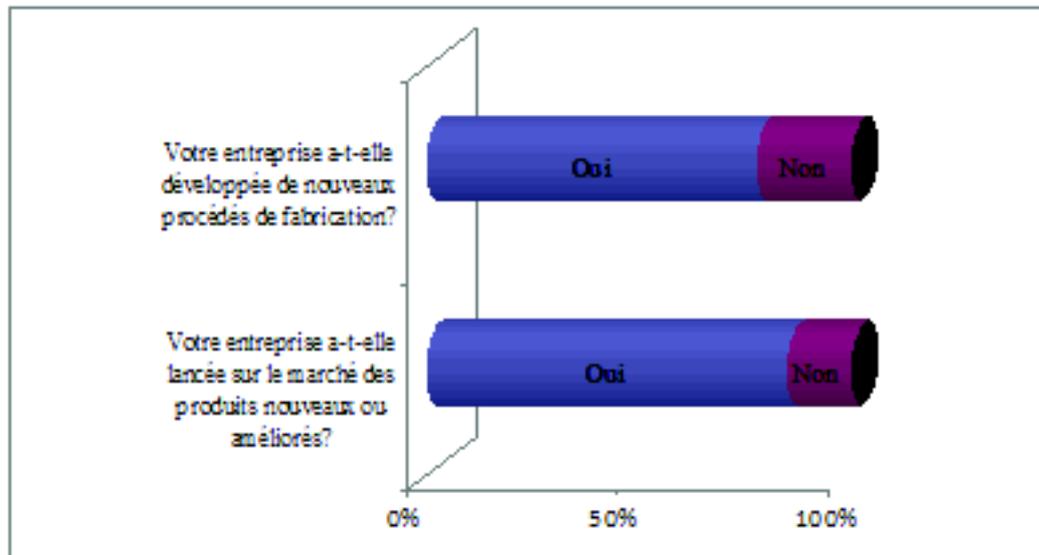
Selon le test de Khi-deux, une signification de 0,894 ($> 0,05$), montre qu'il n'existe pas de relation entre le sexe du dirigeant et la croissance de l'entreprise.

· L'âge des dirigeants

L'âge est généralement associé à un comportement plus conservateur supposé exercer un impact négatif sur les performances de l'entreprise pour trois raisons (Hambrick et Mason, 1984)⁹⁰. Premièrement, un dirigeant plus âgé est en principe moins enclin à adopter un comportement novateur ou à adhérer à une idée nouvelle. Deuxièmement, un tel dirigeant serait plus attaché à un certain statut organisationnel. Enfin, des objectifs de sécurité salariale et professionnelle engendrent un comportement plus prudent. Un dirigeant plus jeune serait par contre plus enclin à prendre des risques (Hambrick et Mason, 1984).

Plusieurs études (Delmar, 1997; Weinzimmer, 1993; Dunkelberg et Cooper, 1982) observent effectivement un impact négatif sur la croissance.

⁹⁰ Hambrick, D.C. et Mason, P.A. (1984), « Upper-echelons : the organization as a reflection of its top managers », *Academy of Management Review*, 9, 2, 193-206



Graphe n°17 : Catégorie d'âges des dirigeants d'entreprises.

Source : enquête 2007-2008.

Nous observons une frange non négligeable (22%) de très jeunes dirigeants âgés de 25 à 35 ans, c'est l'indice que sommes en présence d'entreprises familiales. Il en est de même pour cette deuxième frange de jeunes (30%) des 36-45 ans. Les aînés des 46-50 ans représentent 30% de cette population. Quant aux seniors (51 à 60 ans) ils représentent 18,5%.

La relation entre l'âge de dirigeant et la croissance de l'entreprise

Le tableau ci-dessous montre que l'évolution du chiffre d'affaire est indépendante de l'âge. Pour 17 dirigeants ce chiffre d'affaire a augmenté quelque soit l'âge de ces derniers.

Tableau n°82 : Relation entre l'âge du dirigeant et la croissance de l'entreprise.

Age des dirigeants	Evolution du chiffre d'affaires				Total
	a diminué	Invariable	a augmenté	a nettement augmenté	
25 à 29	0	1	2	0	3
30 à 35	0	0	2	1	3
36 à 40	0	1	2	1	4
41 à 45	1	0	2	1	4
46 à 50	0	3	5	0	8
51 à 55	0	1	2	0	3
56 à 60	0	0	2	0	2
Total	1	6	17	3	27

Source : enquête 2007-2008.

Tableau n°83 : Tests du Khi -deux.

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	5.541 (*)	12	.937
Rapport de vraisemblance	6.790	12	.871
Nombre d'observations valides	27		

(*) 19 cellules (95.0%) ont un effectif théorique inférieur à 5, l'effectif théorique minimum est de 11.

Le test de Khi-deux donne une signification égale à 0,93 montre qu'il n'existe pas de lien entre l'âge du dirigeant et la croissance de l'entreprise.

6-2-13- L'analyse des composantes principales des critères du dirigeant

1- Qualité de représentation

La qualité de représentation permet de répondre à la question : dans quelle mesure mes variables de départ sont prises en compte par les variables extraites ? Ainsi la qualité de représentations des années d'expériences est de 0.723. Cela veut dire que 72% de la variance de la variable est prise en compte par l'une des dimensions extraites. Par contre la variable « niveau de scolarité » est mal représenté par les deux dimensions qui sont extraites (39%). Cela signifie que cette variable sera mal prise en compte par les deux méta-variables que nous allons retenir.

Tableau n°84 :Qualité de représentation.

Caractéristiques des dirigeants	Initial	Extraction
Niveau de scolarité de dirigeant	1.000	.395
Partager la propriété de l'entreprise pour l'expansion	1.000	.454
Prise des risques financiers	1.000	.578
Relation entre la direction et le personnel	1.000	.538
Expérience du dirigeant dans la gestion de l'entreprise	1.000	.723
Le sexe	1.000	.477
L'âge	1.000	.706

2- Variance totale expliquée

Le tableau présente les deux dimensions qui permettent de résumer l'information, la première dimension extraite permet d'expliquer 34.25% de la variance du phénomène, autrement dit les variables qui composent la première dimension rassemble synthétise 34.25% du phénomène, c'est pourquoi on considère que la première dimension explique 34.25%.

La deuxième dimension n'explique que 21.04% de la variance. La variance est calculée à partir de la valeur propre initiale qui elle-même est dépendante du nombre de variables.

La variance cumulée 55.30%, permet d'évaluer si la réduction des 7 variables à 2 composantes permet de conserver l'essentiel du phénomène mesuré par les 7 variables.

Tableau n°85 :Variance totale expliquée.

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulé	Total	% de la variance	% cumulé
1	2.398	34.258	34.258	2.398	34.258	34.258
2	1.473	21.043	55.301	1.473	21.043	55.301
3	.970	13.851	69.152			
4	.883	12.618	81.770			
5	.684	9.771	91.540			
6	.431	6.155	97.695			
7	.161	2.305	100.000			

Tableau n°86 : Matrice des composantes.

Caractéristiques des dirigeants	Composante	
	1	2
L'âge	.831	-.122
L'expérience de dirigeant dans la gestion de l'entreprise	.782	-.335
Partager la propriété de l'entreprise pour l'expansion	-.629	.243
Le sexe	-.612	-.320
La relation entre la direction et le personnel	.551	.484
La prise des risques financiers	-.047	.759
Le niveau de scolarité de dirigeant	.146	.612

Il existe plusieurs manières d'étudier les coefficients qui sont présentés dans la matrice des composantes. D'une part les colonnes correspondent à chacune des dimensions extraites. Elles contiennent des coefficients de saturation qui s'interprètent comme des coefficients de corrélation : le critère « âge du dirigeant » 0.831 avec la dimension 1, et la corrélation avec la dimension 2 de cette même variable est négligeable. On peut donc dire que la dimension 1 et la variable « âge du dirigeant » suivent la même pente.

Le diagramme des composantes principales montre l'existence d'au moins deux groupes, le premier est constitué des critères suivant : âge du dirigeant, son expérience, sa volonté de partager la propriété de l'entreprise pour entreprendre son expansion, le sexe et sa relation avec le personnel, ce qui explique qu'il existe une interdépendance entre ces critères autrement dit ils sont fortement corrélés.

Le deuxième groupe est constitué de la volonté de prendre des risques financiers et le niveau de scolarité de dirigeant, ce qui nous permet de conclure que la prise de risques financiers exige un niveau supérieur que le dirigeant doit avoir dans son domaine d'activité pour prendre des risques financiers tout en les minimisant. La figure ci-dessous nous montre de façons plus claires la répartition de ces critères.

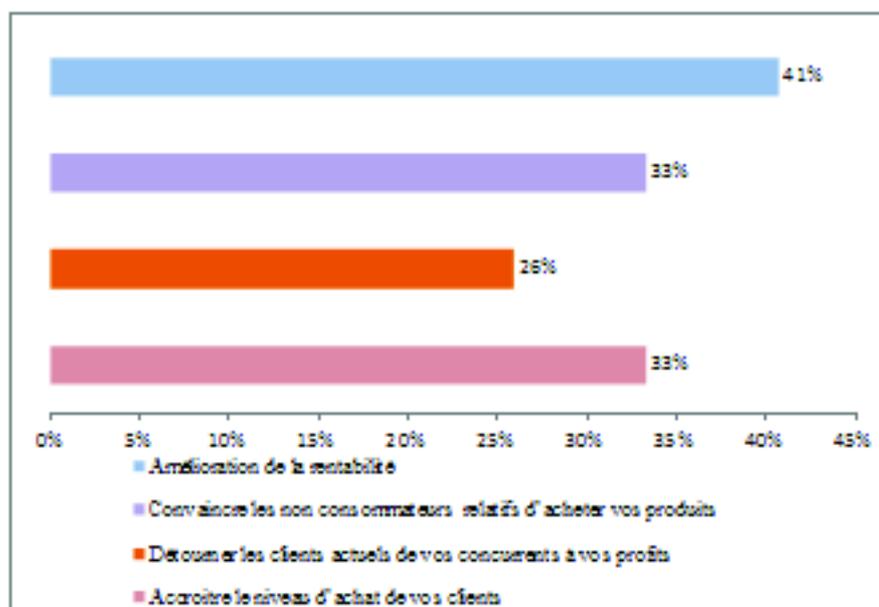


Diagramme de composantes.

Le diagramme ci dessus illustre la répartition des entreprises enquêtées selon les critères cités précédemment, nous remarquons qu'ils sont constitués de deux groupes

Groupe1: Drageor, Yop milk, SIDNA, NCA, Générale laitière industrie, Casa glaces, SARL sidi Mansour SARL MGB, SARL Délice Food Company, SPA Fruitai, Cevital, Trèfle, Mondial

Groupe2: Cofinal, Sinpac, La bergère, Hammoud Boualem, BIMO, GMD, SARL Biscal, SARL Torrèfaction (FACTO) Jutop, SARL Sofamar, SARL Orangina. Tammy Vita jus

Nous constatons que chaque groupe est constitué d'un ensemble d'entreprise de différentes tailles et d'un rythme de croissance différent ce qui nous permet de dire que ces critères de dirigeants n'explique pas la croissance des entreprises.

Conclusion

Dans ce chapitre nous avons essayé d'analyser certains facteurs liés à l'entreprise et leurs relations avec la croissance.

De nombreux travaux ont essayé de relier âge, taille et croissance d'une entreprise. Ainsi, James (1974) avance t'il qu'une entreprise passe par les mêmes phases de développement qu'un produit et voit sa croissance ralentir après un certain nombre d'années.

Il est aussi possible que celle-ci ralentisse après qu'elle ait atteint une certaine taille en chiffre d'affaires ou en effectif, pour des raisons de coordination (Chandler, 1991; Rumelt, Schendel et Teece, 1991: 23). Ces idées sont aussi exprimées dans les travaux sur les stades de développement de l'entreprise (e.g. Greiner, 1972; Churchill et Lewis, 1983; Quinn et Cameron, 1983; Kazanjian, 1988) et, dans une perspective encore plus déterministe, par ceux de l'écologie des populations (e.g. Hannan & Freeman, 1989).

Elles sont suffisamment avérées pour les très grandes firmes, puisque celles-ci suppriment des emplois quelle que soit leur nationalité. Au contraire, les créations d'emplois

et les taux de croissance importants viennent des jeunes PME (e.g. Vedder, 1992; Marchesnay, 1993).

Dans notre échantillon, nous avons constaté qu'il n'y a pas de relation directe entre la taille de l'entreprise et son âge, mais nous avons constaté que le processus de croissance diminue avec l'âge des entreprises c'est-à-dire quand l'entreprise arrive à un certain niveau de croissance son rythme d'évolution diminue (le cycle de vie de produit ainsi que l'économie d'échelle).

Concernant le statut juridique la plupart de nos entreprises optent pour la forme SARL, du fait que la majorité d'entre elles sont familiales, d'une taille moyenne, nous avons constaté aussi que l'entreprise peut passer par plusieurs formes juridiques durant son cycle de développement.

Nous avons pris comme indicateur l'adhésion des entreprises au programme de mise à niveau, nous avons pu conclure que ce programme n'a pas abouti pour certaines entreprises vu les contraintes rencontrées notamment les difficultés d'accès au crédit bancaire et la lourdeur des procédures administratives.

Nous avons aussi pris comme critère de croissance la capacité de financement et nous avons remarqué que la capacité à financer des crédits à court terme à une relation avec la croissance selon le test de Khi-Deux vu que l'autofinancement est un moyen très limité et l'entreprise a toujours besoin des crédits bancaires pour financer ces projets.

Cependant, la croissance est le résultat d'une combinaison de facteurs favorables. Traditionnellement, la littérature met en avant les rôles clés de l'environnement, de l'innovation, des ressources, des compétences et du dirigeant. Comme le souligne Sammut (1996) la croissance de la firme dépend de «la conscience stratégique du dirigeant et de l'ensemble des composantes internes et externes de l'organisation.

À l'image de l'homme qui se modifie constamment du fait même de son propre fonctionnement, l'entreprise qu'il dirige est également en perpétuelle transformation ». Ainsi, la croissance est le résultat d'une véritable décision de gestion dont l'entrepreneur propriétaire porte la responsabilité (Verstraete et Saporta, 2006).

Le dirigeant impulse les orientations stratégiques pour son entreprise (Verstraete, 1999). Ce qui nous intéresse ici se manifeste à partir du lien de dépendance entre le dirigeant et la croissance : l'entreprise est un outil de sa volonté. Ce lien individu-organisation est très présent dans les typologies d'entrepreneurs ou de dirigeants.

Dunkelberg et Cooper (1982), au contraire, caractérisent l'entrepreneur par son indépendance, et son orientation vers la croissance. Miner (1990) distingue les entrepreneurs et les managers à partir de leur volonté de croissance.

Dans ce chapitre nous avons aussi essayé de synthétiser l'impact du profil du dirigeant (ses caractéristiques) sur la croissance de l'entreprise. Dans un premier temps, les critères de mesure de la croissance ont été, l'évolution du chiffre d'affaires et la relation profil du dirigeant-croissance.

Notre étude s'est basée sur les critères suivants, les caractéristiques démographiques (le sexe et l'âge) et psychosociologiques (niveau de scolarité, expérience, partager de la propriété pour son expansion, prise de risques financiers, relation avec le personnel, réaction face aux problèmes et l'héritage intergénérationnel).

Nous avons constaté que ces critères sont interdépendants avec la croissance de l'entreprise, exceptionnellement pour la rapidité de réaction face aux problèmes qui exprime une forte corrélation avec la croissance (test de Khi-Deux).

Concernant les styles de direction, l'implication des subordonnés dans les décisions est la formule majeure dans ces entreprises, cela permet de diversifier les idées et d'apporter d'avantage à la qualité de décisions, cependant elle peut ralentir le processus décisionnel.

Les motivations principales gravitent autour de la croissance du chiffre d'affaires et de l'acquisition de parts de marché.

La croissance est un résultat pour l'entreprise et un moyen pour son dirigeant, la décision de croissance de la firme traduirait la recherche de la satisfaction d'un ou plusieurs besoins de son dirigeant.

Chapitre 7 : L'innovation moteur de croissance

Introduction

« Les études empiriques portant sur le processus d'innovation dans les PME sont un élément essentiel à prendre en compte pour comprendre ce processus, ses mécanismes et ses conséquences afin d'établir les politiques de l'innovation (OCDE, 2005) »⁹¹.

En Algérie, peu d'études empiriques se sont focalisées sur ces questions. Les PME algériennes sont-elles innovantes? Quels sont les obstacles qui entravent le développement des activités d'innovation dans ces entreprises? Quel est l'impact de l'innovation sur la croissance des entreprises?.

7-1- La recherche et le développement en entreprise

La recherche et le développement sont à l'origine de l'innovation dans la PME.

L'importance accordée à l'innovation permet de trouver de nouvelles mesures susceptibles d'aider les entreprises à atteindre leurs objectifs en matière de produits et de procédés.

Innover, c'est investir essentiellement pour réaliser et accumuler plus de profits certes, encore faut-il que l'entreprise s'en donne les moyens en s'appuyant sur les ressources dont elle dispose et/ou dont elle peut disposer ce qui va déterminer sa spécificité, afin d'accumuler et développer de nouvelles capacités.

Tableau n°87 : Recherche et développement dans l'entreprise.

ACTIVITE DE recherche et développement	ENTREPRISE	
	Nbr	%
Au cours des cinq dernières années	19	70,4
Effectuée à l'occasion	8	30
Effectuée de façon systématique et courante	11	41

⁹¹ Gacem ; S.Kebbache ; K. « Le processus d'innovation dans les PME Algériennes » Université Bejaia

Source : données de l'enquête 2007-2008

Dans l'ensemble, la recherche et le développement sont des activités menées par la majorité des entreprises avec une intensité variable. 11 des 27 entreprises mènent systématiquement leurs projets comme faisant partie de la vie de l'entreprise. Nous sommes dans ce cas face à des dirigeants pour qui la recherche-développement fait partie de la culture entrepreneurial. C'est une activité de fait qui accompagne le package entreprise.

Pour 30% cette activité demeure occasionnelle, elle est quand même réalisée bien que limitée en raison des ressources insuffisantes ou de leurs faibles disponibilités au même titre que les entreprises ayant activé au cours des cinq dernières années.

Les réponses données sur la recherche et le développement sont à prendre avec précaution, car au niveau de ces entreprises il y a comme une confusion entre modifier quelque peu un produit et la création d'un produit nouveau (emballage recherché, composition nouvelle, présentation originale, pratique à l'utilisation, etc).

La production sous licence étrangère et les brevets d'invention. Il apparaît que 11,1% des entreprises interrogées utilisent une technologie de production sous licence étrangère et seulement une seule entreprise qui utilise un brevet d'invention.

En l'absence de statistiques qui concernent l'innovation en Algérie, « si on prend comme indicateur le dépôt de brevets d'innovation, l'Institut National Algérien de la propriété Industrielle (INAPI) a enregistré jusqu'à présent plus de 2000 inventions protégées par des brevets, dont 80% sont d'origine étrangère, les 20% restantes concernent les grandes entreprises nationales et très rarement les PME »⁹².

Quelle est la part du chiffre d'affaire consacré à la recherche-développement ? La plupart des entreprises n'ont pas un budget distinct à cet effet.

« En Algérie, les dépenses en recherche-développement représentent moins de 1% du PIB »⁹³. L'innovation est plus ou moins présente dans les grandes entreprises. Les PME ne participent pas assez aux activités de recherche-développement en raison de leurs limites en ressources et en qualification (personnel) car leurs préoccupations concernent d'autres indicateurs (chiffre d'affaire, part de marché, réduction des coûts,...).

Tableau n°88 : Taux du chiffre d'affaire consacré à la recherche et au développement.

En % du chiffre d'affaire	Entreprises	
	nbr	%
Pas de réponse	12	44,4
0	2	7,4
0.5	1	3,7
1	3	11,1
2	3	11,1
20	2	7,4
30	1	3,7
5	2	7,4
8	1	3,7
Total	27	100,0

Source : données de l'enquête 2007-2008.

⁹² Gacem ; S.Kebbache ; K. « Le processus d'innovation dans les PME Algériennes » Université Bejaia

⁹³ Idem

On observe que 13 entreprises (50,1%) sur 27 consacrent de 0,5% à 30% de leur chiffre d'affaire en recherche-développement, évidemment chacune selon ses capacités (finances, qualification). Ces taux sont à prendre avec précaution, car un taux du chiffre d'affaire par rapport à un chiffre d'affaire faible ne permet pas d'investir en conséquence.

Nous pensons que c'est le cas pour 7 entreprises (0,5% - 1% et 2%). L'on peut avancer qu'à partir de 5% il y a possibilité d'engager une activité de recherche-développement raisonnable. Les entreprises riches seront les seules à investir des taux plus élevés de leur chiffre d'affaire (20% à 30%).

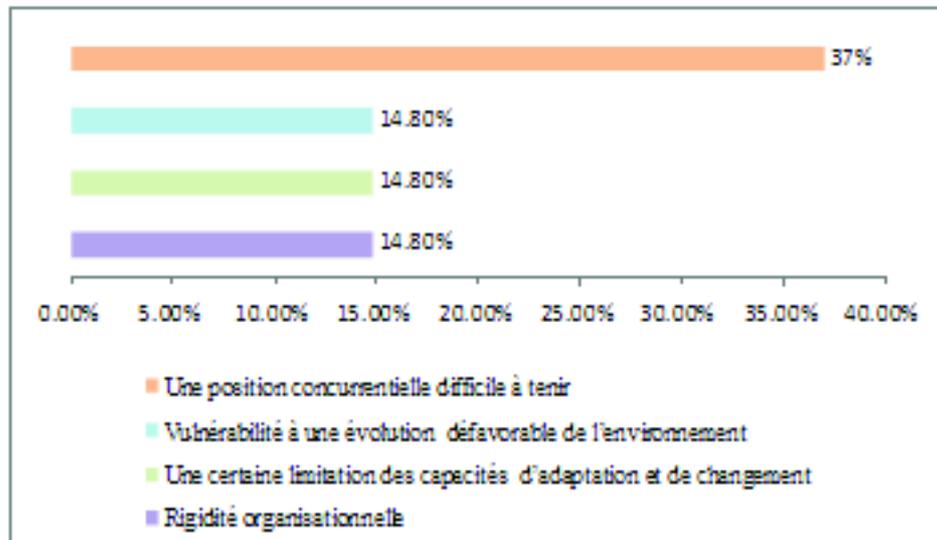
7-2- Lancement de nouveaux produits et nouveaux procédés dans les entreprises

A partir des éléments de réponses des chefs d'entreprises, nous avons pris en considération deux types d'innovations, une qui touchent aux produits et l'autre aux procédés.

Tableau n°89 : Lancement de nouveaux produits et développement de nouveaux procédés.

	Oui		Non	
	nbr	%	nbr	%
Avez-vous mis sur le marché des produits nouveaux ou améliorés?	23	85	4	15
Avez-vous développé de nouveaux procédés de fabrication?	21	78	6	22

Source : données de l'enquête 2007-2008.



Graphique n°17 : Lancement de nouveaux produits et développement de nouveaux procédés.

source : données de l'enquête 2007-2008.

De 85% à 78% des entreprises déclarent avoir investies respectivement dans de nouveaux produits et nouveaux procédés dans les années 2005-2007 ce qui est en soi assez téméraire vu l'environnement contraignant dans lequel elles évoluent (financier, administratif, etc).

Ces innovations se présentent sous forme d'améliorations de produits déjà existants et de nouveaux produits destinés au marché local. Un produit amélioré est tout aussi nouveaux qu'un produit nouveau car il diffère en principe du produit d'origine par sa composition, sa présentation, son emballage, etc.

Les deux types d'innovation (produit, procédé) peuvent coexister dans la même entreprise et concerner le même produit. Les innovations produites et mises sur le marché sont une manifestation du récent dynamisme des Industries Agro-alimentaires en Algérie.

Elles ambitionnent même de conquérir des parts du marché national. C'est là l'une des principales raisons évoquée pour innover, loin derrière les critères de réduction des coûts et la construction de l'image de l'entreprise.

7-3- Le nombre de produits introduits sur le marché en 2005-2007

Nous observons que le nombre de produits nouveaux introduits sur le marché varie de 1 à 8 par entreprise. Ce nombre, soit de 1 à 4 produits par an et par entreprise (pour 20 entreprises : 74%) dépend de la capacité financière de l'entreprise et de l'intensité de la concurrence sur le marché.

Tableau n°90 : Nombre de produits nouveaux mis sur le marché en 2005-2007.

NOUVEAUX PRODUITS (nbr)	ENTREPRISES	
	nbr	%
0	4	15
1	3	11
2	7	26
3	2	7
4	4	15
5	1	4
6	3	11
7	2	7
8	1	4
36	27	100

Source : données de l'enquête 2007-2008.

C'est la demande qui est à l'origine du développement des innovations tant en produits qu'en procédés. L'aspect qualitatif ayant trait à l'évolution des préférences des consommateurs, celui quantitatif renseigne sur l'intensité de la demande. Ces investissements répondent à l'existence réelle d'opportunités de croissance des entreprises.

Les innovations réalisées par les entreprises agroalimentaires en Algérie sont déterminées (principalement) par la nature de la demande (exprimée et latente) des consommateurs. Cette demande est perçue par les entreprises comme un « signal fort » du marché, même si l'intensité concurrentielle reste à un niveau moyen.

A la question, sur quelle base avez-vous choisis ces produits (nouveaux ou améliorés) ?

La majorité des dirigeants qui innovent placent l'évolution des besoins des consommateurs au premier rang.

Pour ce qui est de la fréquence avec laquelle les entreprises introduisent des produits ou des procédés nouveaux (tableau n° 91). Il apparaît que 18 (67%) de celles-ci en ont introduit régulièrement, soit de une fois par an à plus de trois fois par an.

Elles sont seulement 7 entreprises à en introduire sur le marché plus d'une fois par an avec une exception pour celle qui en place plus de trois par année. Ces entreprises doivent disposer de ressources nécessaires à cet effet, ce qui leur permet d'innover régulièrement.

Tableau n° 91 :Fréquence d'introduction de nouveaux produits et/ou de nouveaux procédés.

Fréquence	Entreprises	
	Nbr	%
Pas de réponse	1	3,7
Plus de trois fois par année	1	3,7
Trois fois par année	1	3,7
Deux fois par année	5	18,5
Une fois par année	11	40,7
Tous les deux ans	3	11,1
Tous les trois ans	3	11,1
Moins que tous les trois ans	2	7,4
Total	27	100,0

Source : données de l'enquête 2007-2008.

7-4- Les sources d'information qui ont influencé l'amélioration ou le développement de nouveaux produits et nouveaux procédés dans votre entreprise

Une entreprise ne peut pas innover si elle ne dispose pas d'informations pertinentes qui sont autant de connaissance sur les mutations de son environnement, les technologies en cours et futur ainsi que sur le marché.

Tableau n°92 : Sources d'information ayant influencé l'amélioration et ou le développement de nouveaux produits et de nouveaux procédés.

	Nbr	%
Les clients	18	67
Les concurrents	12	44
Les foires et expositions	9	33
Les fournisseurs	8	30
L'expert-conseils	7	26
Les congrès et réunions des professionnels	5	18,5
Les centres de recherche de transfert de technologies	4	15
Les documentations de brevet	3	11
Les publications spécialisées	3	11
Autres firmes appartenant à votre groupe	0	0
Les centres de recherches publiques	0	0

Source : données de l'enquête 2007-2008.

Les clients sont à l'origine de l'identification de nouveaux produits et procédés, ils sont les plus sollicités pour 18 entreprises (67%) avant même les concurrents. Les autres sources d'informations non négligeables concernent par ordre d'importance décroissant, les concurrents (44%), les foires et expositions (33%), les fournisseurs (30%) et les experts conseils (26%).

Foires et expositions ainsi que congrès et réunions de professionnels sont des événements très importants où l'on assiste à un concentré de nouveautés et d'améliorations (produits, procédés) proposés aux dirigeants des PME qui n'ont que l'embaras du choix. Ces deux sources concernent 14 entreprises représentant 52% de notre échantillon.

Les fournisseurs (30%) sont le prolongement extérieur des mesures appliquées à l'intérieur de l'entreprise. Ils sont directement impliqués dans le processus de production en tant que partenaires. Les améliorations technologiques livrées par le fournisseur et leur insertion dans le processus de production sont autant d'éléments d'intérêts communs et sources supplémentaires d'innovations.

« L'innovation nécessite aussi le développement de relations avec d'autres institutions comme les centres de recherche et les universités (Gibbons et al, 1994) »⁹⁴. Elle incite les dirigeants à instaurer dans l'entreprise une culture de la veille technologique.

Cependant les centres de recherches et les entreprises ne forment pas un ensemble cohérent capable de constituer un réseau d'innovation en raison de l'absence ou d'un manque de communication (confiance) entre ces partenaires potentiels, chacun ayant ses priorités. Le manque de coopération et d'échange ne peut donc stimuler l'apprentissage par le partage des connaissances.

7-5- Contribution de l'élaboration de nouveaux procédés à la rentabilité de l'entreprise

Les entreprises innovatrices prêtent plus attention à la réduction des coûts, proposent et offrent plus de services à leur clientèle en répondant à leurs besoins quantitatifs et qualitatifs. Elles ont une plus grande variété de produits, introduisent plus souvent de nouveaux produits et ont une plus grande souplesse qui leur permet de satisfaire aux besoins des clients.

Tableau n°93 : Impact de l'innovation sur la rentabilité de l'entreprise.

Impacts	Entreprises	
	Nbr	%
réduction des coûts	7	26
amélioration de la qualité	23	85
augmentation du volume	12	44
amélioration du délai de production	6	22

Source : données de l'enquête 2007-2008.

L'élaboration de nouveaux procédés de production a permis à 85% des entreprises d'améliorer la qualité de leurs produits afin d'exploiter des marchés existants et s'y maintenir.

⁹⁴ Haudville ;B.Bouacida,R.Y. « Les relations entre activités technologiques, innovation et croissance dans les PME algériennes »université Paul Cézanne-Aix Marseille III

Pour 44 % elle a permis l'augmentation du volume (produit donc vendu). Alors que pour 26 % cette innovation a conduit à une réduction des coûts. 22 % des entreprises (6) ont amélioré leurs des délais de production.

Innover, c'est oser remettre en cause la cohérence de ses activités. C'est aussi diversifier ses produits ou encore se concentrer sur des produits, des marchés. C'est cette capacité à intégrer le changement comme mode d'existence.

De préparer et anticiper permet à l'entreprise d'enrichir ses compétences pour réagir rapidement à l'évolution du marché, mieux s'adapter aux tendances de l'environnement concurrentiel et se différencier par rapport aux concurrents. Ce sont les affirmations de la plus part des entreprises (81,5%) à la question de savoir si cette modification ou amélioration de technologie ou de pratique a procuré un avantage significatif par rapport à vos concurrents?

Tableau n° 94 :Apport par l'innovation d'un avantage significatif par rapport aux concurrents.

Apport	Nbr	%
Valeur manquante	2	7,4
Oui	22	81,5
Non	3	11,1
Total	27	100,0

Source : données de l'enquête 2007-2008.

L'innovation produite par les entreprises est perçue par les dirigeants comme un moyen efficace à la concrétisation de leur objectif qui est de gagner des parts de marché donc d'accroître leur chiffre d'affaire.

Part de marché	Nbr	%
5	1	3,7
8	1	3,7
10	6	22,2
15	1	3,7
20	4	14,8
25	2	7,4
30	3	11,1
35	1	3,7
40	1	3,7
60	1	3,7
Total	21	77,8
Pas de réponse	6	22,2
Total	27	100,0

Tableau n°95 : Part de marché des entreprises.

Source : données de l'enquête 2007-2008.

Les parts de marché acquises par les entreprises varient de 5% à 60 %, elles dépendent de la qualité des produits, de leur prix et des besoins des consommateurs. Certaines entreprises en possèdent de 40% à 60%, ce qui prend des allures de monopole.

7-6- Les obstacles rencontrés lors de l'amélioration ou du développement de nouveaux produits et procédés de fabrication

Les entreprises algériennes se caractérisent souvent par une insuffisance des capacités d'innovation. Leurs ressources limitées et leurs difficultés d'accès aux capitaux extérieurs (40%) handicapent sérieusement toutes initiatives de recherche-développement au même titre que le manque de personnels qualifiés (33%) et l'acquisition d'informations techniques extérieures (33%).

Les obstacles	Nbr	%
manque de fonds propres	9	33
manque d'accessibilité à des capitaux extérieurs	2	7,4
manque de personnels qualifiés	9	33
possibilités de coopération insuffisantes avec d'autres entreprises	1	3,7
possibilités de coopération insuffisantes avec des centres de recherches publics	2	7,4
Possibilités de coopération insuffisantes avec les universités	3	11
accès insuffisants à des informations techniques externes	9	33
manque d'intérêt de la part des clients	2	7,4

Tableau n°96 : Les obstacles à l'innovation dans les entreprises.

source : données de l'enquête 2007-2008.

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 dans les entreprises. Les aides financières quand elles existent ont pour objectif de soutenir les investissements liés à l'innovation et à la recherche.

Les relais et les structures d'appui permettent aux PME de réunir des connaissances à l'image de la Chambre Algérienne Locale de la Production Industrielle (CALPI) dont la mission est d'accompagner les PME ainsi que de 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.

Cependant, leurs actions en faveur des PME sont limitées. En dépit des efforts et de la prise de conscience des enjeux, les pouvoirs publics n'ont pas réussi à instaurer une véritable politique de promotion et de développement de la PME.

Selon les réponses, il y a un manque de maîtrise des technologies et des nouveaux savoirs (33%) pour soutenir le processus de l'innovation. Les compétences internes des PME algériennes (chercheurs, techniciens, agent de production et de commercialisation, etc.) devant pouvoir absorber les opportunités technologiques sont limités. Et de souligner qu'en Algérie il n'existe pas de soutien financier des pouvoirs publics à la formation pour les petites et moyennes entreprises.

7-7- Relation Innovation Croissance

L'impact de l'innovation sur la croissance des entreprises est illustré par le tableau suivant:

Tableau n°97 : Impact de l'innovation sur la croissance du chiffre d'affaires.

Evolution du chiffre d'affaire ces 5 dernières années	Innovation		Total
	Oui	Non	
Il a diminué	1	0	1
Il a resté à peu près le même	4	2	6
Il a augmenté	12	5	17
Il a nettement augmenté	2	1	3
Total	19	8	27

Source : données de l'enquête 2007-2008.

Pour 19 entreprises l'innovation a eu un impact ces cinq dernières années (2003-2007), l'enquête s'étant déroulée en 2007-2008.

Une seule a vu son chiffre d'affaire diminué, l'impact n'a pas l'effet escompté car sa répercussion nécessite un laps de temps durant lequel on observe l'évolution des ventes du ou des nouveaux produits. Soit que, effectivement il n'y a pas d'effet car le ou les produits n'ont pas eu le succès prévu auprès des consommateurs (refus, faible consommation, indifférence, etc.) et pourtant il y eu pour cette entreprise « innovation ».

Le chiffre d'affaire n'a pas varié pour quatre (4) entreprises peut être parce qu'à ce niveau on assiste à un début de retour sur l'investissement consenti à l'innovation qui ne s'est pas encore fait totalement. Pour ces deux cas nous pensons que le ou les produits venaient d'être récemment introduits sur le marché.

Alors que pour 14 entreprises l'impact a été positif, l'augmentation du chiffre d'affaire n'a été conséquente que pour deux d'entre elles.

Conclusion

Nous avons essayé de mesurer l'intensité de l'innovation (produit, procédé) des entreprises. 70% de notre échantillon ont effectué cette opération durant les cinq dernières années bien que la majorité ne possèdent pas de budget spécifique à cet effet et donc ne peuvent soutenir l'effort d'innovation. Seules les entreprises les plus compétitives c'est-à-dire les plus « riches » sur le marché Algérien peuvent consacrer un taux conséquent (20% à 30%) de leur chiffre d'affaire à l'innovation.

Généralement les innovations de nos entreprises sont identifiées sur la base de la demande et des exigences des consommateurs qui sont considérés comme les signaux forts du marché. La formation et les conseils sont également des facteurs facilitant et renforçant l'innovation dans l'entreprise.

Le rendement de l'innovation pour nos entreprises est en partie attribuable au fait qu'elles ont augmenté leur part de marchés, améliorer la qualité de leur production, et réduire les coûts.

De même les dirigeants sont conscients de l'importance de l'innovation pour leur entreprise. L'acquisition de parts de marché et la rentabilité sont leurs principales motivations pour innover. Ils entrevoient l'innovation comme un impératif pour préserver l'indépendance et la survie de leur entreprise.

Cependant plusieurs obstacles entravent l'innovation par l'insuffisance ou la non disponibilité des ressources financières, le manque de personnel qualifié et l'accès insuffisant aux informations techniques concernant les technologies propres aux industries agroalimentaire.

Chapitre 8 : les stratégies appliquées

Introduction

Depuis une dizaine d'années l'Algérie vit une transformation radicale de son environnement économique. L'engagement résolu du pays dans la voie de l'économie de marché libère les énergies entrepreneuriales, et une forte dynamique économique est enclenchée se caractérisant par un développement important et rapide de PME dans un cadre encore en transformation. Les jeunes PME évoluent dans un environnement particulièrement turbulent, notamment à cause d'une transition encore inachevée et d'une intégration rapide dans l'économie mondiale.

La mondialisation croissante des marchés renforce l'idée que l'innovation est un facteur essentiel de compétitivité, ce défi est d'autant plus d'actualité que le champ des compétences entrepreneuriales ne se limite plus à ce qui a longtemps été identifié à la création d'entreprise mais aussi sur les options stratégiques envisagées face aux menaces de la concurrence internationale.

L'objectif de ce chapitre est de nous interroger sur les options stratégiques envisagées par les entreprises face à la menace de la mondialisation.

8-1- Les stratégies de différenciation

« La différenciation est la production de toute offre comportant par rapport à l'offre de référence, des différences, autres que le prix, perceptibles par le marché ou par une partie non négligeable du marché et restant dans le cadre du domaine d'activité auquel appartient l'offre de référence »⁹⁵.

« La différenciation par la qualité du produit consiste à offrir un produit ayant la même finalité que celle des produits concurrents, mais en le dotant d'une plus grande fiabilité, d'une plus grande durabilité et/ou d'une performance supérieure »⁹⁶.

Tableau n°98 : La différenciation dans les entreprises.

La différenciation	Nbr	%
Oui	22	81,5
Non	5	18,5
Total	27	100,0

Source : enquête 2007-2008.

La quasi-totalité des entreprises (22-81,5%) ont initié des différenciations par la qualité de leurs produits. Selon les dirigeants elles sont appliquées dans le but d'entrer dans un marché déjà occupé par des concurrents, ou quand un marché arrive à maturité avec un grand nombre de concurrents qui vendent quasiment les mêmes produits aux mêmes cibles et à peu près de la même façon. L'entreprise doit donc développer un avantage compétitif ou s'adresser à des catégories spécifiques de clients pour se distinguer de ses concurrents.

⁹⁵ MEZGHANI L. « Politique et Stratégie d'Entreprise », FSEG-Sfax

⁹⁶ Idem

Elle peut également développer des concepts novateurs qui vont lui assurer une meilleure rentabilité.

8-1-1- Les types de différenciation

a) La différenciation par la qualité

Tableau n°99 : La différenciation par la qualité dans les entreprises.

différenciation	Nbr	%
En préparation?	7	26
différenciation interne	13	48
différenciation géographique	2	7,4

Source : enquête 2007-2008.

Elles sont 15 entreprises à avoir réellement opéré une différenciation. Sur les 22 d'entre elles 13 ont opté pour une différenciation interne (48%) par des produits différents de ceux des concurrents. Alors que 2 entreprises seulement se sont orientées vers la recherche de nouveaux segments et de nouveaux marchés par une différenciation géographique. Les 7 unités restantes sont en cours de différenciation.

b) La différenciation par le prix ou stratégie de domination par les coûts.

La stratégie de domination par les coûts consiste à produire moins cher que les concurrents de manière à dicter les prix sur le marché. Cette procédure vient du fait qu'une stratégie de coût ne peut aboutir à un avantage concurrentiel que si le prix en question est inférieur à celui de la moyenne du marché.

Cette stratégie se fait par concurrence en se rapprochant du concurrent pour lui prendre des parts de marché ou par différenciation en s'éloignant du concurrent pour accroître son prix et ses marges.

Tableau n°100 : Avez-vous mis en place une de différenciation par les prix pour vous démarquer de vos principaux concurrents?

Mise en place d'une différenciation	Entreprises	
	Nbr	%
Oui	22	81,5
Non	5	18,5
Total	27	100,0

Source : enquête 2007-2008.

La majorité des entreprises (22-81,5%) a mis en place une différenciation par le prix. Cette différenciation concerne aussi bien un produit, quelques produits, qu'une gamme de produits.

Elle est systématique pour 4 entreprises.

Tableau n°101 : Organisation de la différenciation par le prix dans les entreprises.

	Nbr	%
sur un produit	4	15
sur quelques produits	6	22,2
sur une gamme de produits	6	22,2
est-elle systématique	5	18,5

Source : enquête 2007-2008.

8-1-2- Les facteurs de différenciation

On observe que les facteurs de différenciation sont par ordre d'importance, la qualité des produits, le prix des produits, l'image de marque, et la réputation.

Facteurs de différenciation	Nbr	%
La qualité de vos produits	24	89
Le prix de vos produits	15	55,6
L'image de marque	14	52
La réputation	10	37

Tableau n°102 : Facteurs de différenciation par rapport aux concurrents.

Source : enquête 2007-2008.

Nous remarquons que les facteurs majeurs de différenciation sont au nombre de 2. Il s'agit de la qualité et du prix des produits. Ils concernent respectivement 89% et 55,6% des entreprises.

L'image de marque (52%) est importante pour les dirigeants au même titre que les prix, c'est un signal fort adressé aux concurrents et aux clients. Elle est porteuse du facteur qualité-prix.

La réputation de l'entreprise c'est-à-dire celle de son dirigeant et de son staff concerne beaucoup plus l'ego de ses dirigeants car elle touche à la fois, à la satisfaction personnelle d'avoir réussi et d'être reconnu par ses pairs, ses clients et ses concurrents.

L'objectif étant de se maintenir sur le marché, là est le défi. Pour la moitié des entreprises, cette différenciation n'est effectivement pas facile à protéger, face aux changements et fluctuations de l'environnement concurrentiel mais elle correspond souvent aux attentes du marché final d'après 92,6% de nos répondants.

8-2- La position concurrentielle pour les coûts de production est elle connue

Concernant la stratégie de coûts nous avons interrogées nos répondants sur la position concurrentielle de leurs entreprises par rapport aux de production et nous avons obtenus le résultat suivant :

Tableau n°103 : La position concurrentielle par les coûts de production est elle connue?

Position concurrentielle connue par les coûts de production.	Nbr	%
Pas de réponse	1	4
Oui	13	48
Non	13	48
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.

Généralement la position concurrentielle des coûts de production n'est pas connue d'après les dirigeants cela est dû à l'absence d'information fiable, l'inexistence des coûts analytiques et le manque de communication entre les concurrents. Néanmoins elle reste connue pour 48%

8-3- La spécialisation et la diversification des entreprises

L'entreprise peut suivre une stratégie de spécialisation, qui a pour objectif d'utiliser des compétences acquises dans un domaine. Elle peut également suivre une stratégie de diversification qui consistera à s'orienter vers des secteurs ou des métiers nouveaux.

Dans tous les cas on peut se demander s'il existe des axes privilégiés de développement pour les entreprises et quels sont les critères de choix des différents axes stratégiques ?

Il est certain que les modèles retenus ne peuvent s'appliquer à toutes les entreprises.

Toutefois on peut relever des avantages et des inconvénients pour chaque type de stratégie retenue. Très souvent, l'entreprise est tiraillée entre un investissement de spécialisation qui contribuerait à la consolidation de sa position concurrentielle et une diversification dont la rentabilité serait élevée. Dans tous les cas de figures, les enjeux sont extrêmement importants.

8-3-1- La stratégie de spécialisation

Le tableau suivant montre le nombre des entreprises de spécialisation

Tableau n°104 :La spécialisation dans les entreprises.

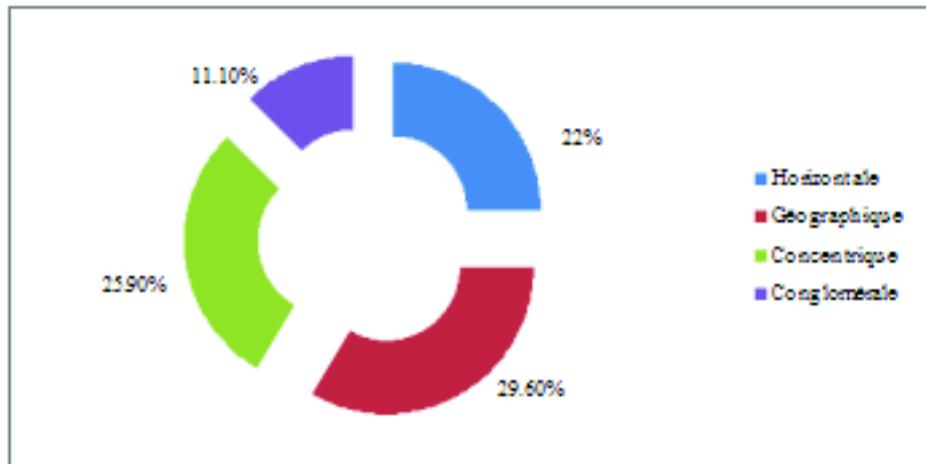
Avez-vous opéré une spécialisation	Nbr	%
Oui	16	59
Non	11	41
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.

Plus de la moitié des entreprises (59%) ont choisi de se spécialiser.

- 40% d'entre elles ont opté pour la spécialisation afin d'améliorer la rentabilité de l'entreprise,
- 33% ce sont spécialisées afin d'accroître les volumes d'achat des clients et convaincre les non consommateurs potentiels d'acheter leurs produits.
- 26% afin de détourner les clients de leurs concurrents à leur profit.

Ce sont en somme les avantages procurés par la spécialisation. Les figures suivantes illustrent les avantages et les inconvénients de cette stratégie.

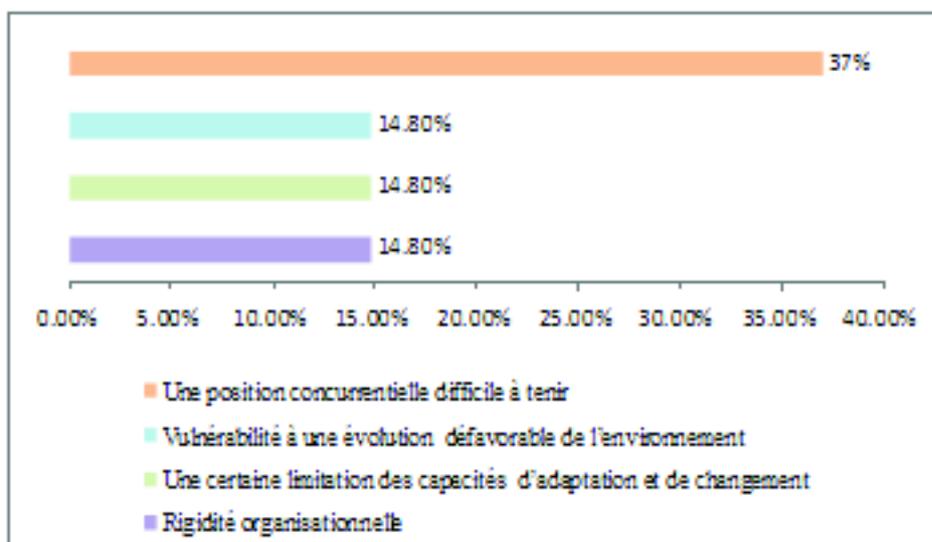


Graphique n°19 : Les avantages de la spécialisation.

Source : enquête 2007-2008.

Quant à ses inconvénients, elles se résument en quatre points (figure ci-dessous) :

- Une position concurrentielle est quelque peu aisée à gagner, le plus difficile pour une entreprise est de se maintenir sur un marché. C'est le cas de 37% des entreprises. C'est à ce niveau qu'intervient l'ingéniosité de son dirigeant et de son staff.
- L'entreprise s'expose à un seuil de vulnérabilité (15%) suite à un environnement en perpétuel évolution et fluctuation, auquel elle doit faire face selon ses capacités (ressources, qualification des personnels, etc.). Sachant que toute décision non mûrie risquerait de mettre en péril l'entreprise.
- La rigidité organisationnelle (15%) ou plutôt la rigueur organisationnelle exigée par la spécialisation fait partie de la culture entrepreneurial. Cette culture doit être acquise en premier lieu par le dirigeant (et son staff) et transmise aux catégories de personnels par la formation, nécessaire obligation.
- La spécialisation va dans une certaine mesure limiter les capacités d'adaptation et de changement par la rigueur qu'elle exige (15%) ou qu'elle impose à l'entreprise.



Graphique n°20 : Les inconvénients de la spécialisation.

Source : enquête 2007-2008.

8-3-2- La diversification

Les stratégies de diversification sont caractérisées par un changement de métier. L'entreprise développe une nouvelle activité qui est liée à la première d'une façon ou d'une autre mais qui requière l'acquisition d'un nouveau know-how par tout le personnel dédié à cette nouvelle activité. Ces stratégies sont à envisager quand les conditions extérieures (législatives, techniques, environnementales, etc.) forcent l'entreprise à trouver une solution pour préserver son existence.

- a. Les entreprises ayant diversifiées leurs activités.

Le tableau ci-dessous présente le nombre d'entreprises ayant diversifiées leurs activités.

Tableau n°105 : Entreprises ayant diversifiées leurs activités.

Entreprises ayant diversifiées	Nbr	%
Oui	10	37
Non	17	6
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.

Elles sont 10 entreprises seulement (37%) à avoir diversifiées leurs activités (37%) dans les domaines de l'agro-alimentaires et autres. Le tableau n° 106 présente les domaines dans lesquels se sont diversifiées les entreprises.

Tableau n°106 : les domaines de diversification des entreprises.

Domaines de diversification	Nbr	%
Agro-alimentaire, pharmacie, emballage	2	7.4
Boissons, conserves diverses	1	3,7
Café, margarine, huile, smen, couscous	1	3,7
Chocolaterie, cacao, gaufrette	1	3,7
Chocolaterie	1	3,7
Condiments divers	1	3,7
Importation du lait	1	3,7
Produits laitiers	1	3,7
Sucre, eau minérale, margarine, bâtiment, électronique, agriculture	1	3,7
Total	10	37.0

Source : enquête 2007-2008.

Ces domaines d'activité sont aussi diversifiés qu'hétéroclites (pharmacie, emballage, bâtiment, électronique, agriculture) pour des activités relevant des industries agroalimentaires. En raison de la course aux profits nous avons la nette impression que ces entreprises s'acheminent vers une PME de bazar, c'est à croire qu'il n'existe pas de garde-fou.

- b. Les entreprises qui envisagent la diversification

Certaines entreprises (11-41%) envisagent de diversifier afin d'ajouter des métiers nouveaux à leurs activités actuelles. Elles cherchent à multiplier les domaines d'activités qu'ils aient ou non de liens entre eux.

Tableau n°107 : Les entreprises qui envisagent de diversifier leurs activités.

Prévoyez-vous de diversifier	Nbr	%
Oui	11	41
Non	16	59
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.

Seules 9 entreprises sur 11 ont exprimé la nature de leurs nouvelles activités, (tableau ci-dessous) qui par ailleurs correspondent bien aux industries agroalimentaire donc à leur vocation.

Les domaines d'activités	Nbr	%
Pas de réponse	17	63,0
Boissons	1	7,4
Boissons et biscuits	1	3,7
Chocolaterie	1	3,7
Eaux minérales	1	3,7
Les boissons lactées	1	3,7
Les crèmes glacés	1	3,7
Produits laitiers	3	11,1
Total	27	100,0

Tableau n°108 : Domaines d'activités projetés par les entreprises.

source : enquête 2007-2008.

Sur les 7 domaines d'activités projetés nous remarquons la reconduction de 4 d'entre eux déjà existants auprès de 10 entreprises précédents (tableau n°106) à savoir, les boissons, la chocolaterie, les eaux minérales et les produits laitiers.

La nature même de l'activité ne nous a pas été communiqué, comme par exemple pour les boissons (gazeuse, plate, light, emballage perdu, tetrabrik, etc.).

Les synergies peuvent résulter d'un transfert de compétences. Ainsi, lorsqu'une activité transmet une partie de son savoir-faire à une autre unité de l'entreprise, elle le fait moyennant un prix de cession. Ceci lui permet d'étaler ses coûts sur une quantité de production supérieure. Le tableau suivant montre est ce qu'ils existent des synergies entre le métier de base et le nouveau domaine d'activité.

Tableau n°109 : Y at-il des synergies entre le métier de base et le nouveau domaine d'activité?

	Nbr	%
	8	29
Oui	18	67
Non	1	4
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.

66,6% des entreprises bien qu'ayant diversifié, envisagent de poursuivre cette diversification en choisissant des métiers qui ont des synergies avec leur métier de base. Car lorsque l'entreprise s'oriente vers un secteur d'activité requérant des compétences ou des actifs similaires à ceux de son activité d'origine, elle peut en retirer un avantage économique, en d'autres termes, elle peut générer des synergies.

d. Les raisons de la diversification

Le tableau ci-dessous illustre les raisons pour lesquelles les entreprises choisissent la stratégie de la diversification.

Tableau n°110 : Les raisons de la diversification.

	Nbr	%
Répartir les risques.	11	41
L'acquisition et maîtrise de nouvelles technologies et de nouveaux métiers.	11	41
Puisqu'ils existent des synergies avec le métier de base.	11	41

Source : enquête 2007-2008.

Pour certaines d'entre elles cette diversification va permettre de répartir les risques ou du moins les réduire sensiblement car liés à la conjoncture du marché.

Pour d'autres, l'acquisition à cet effet, de nouvelles technologies donc de nouveaux métiers va permettre à l'entreprise de s'orienter vers de nouveaux marchés par des produits porteurs tout en prévoyant une hypothétique réduction de la demande donc des ventes (chiffre d'affaire).

Diversifier, c'est aussi établir un système de compensation des produits ayant des cycles différents afin de réduire et ou de répartir les risques entre produits.

e. La logique de la diversification

Il existent deux logiques de diversification, une diversification offensive et une défensive (tableau n°111).

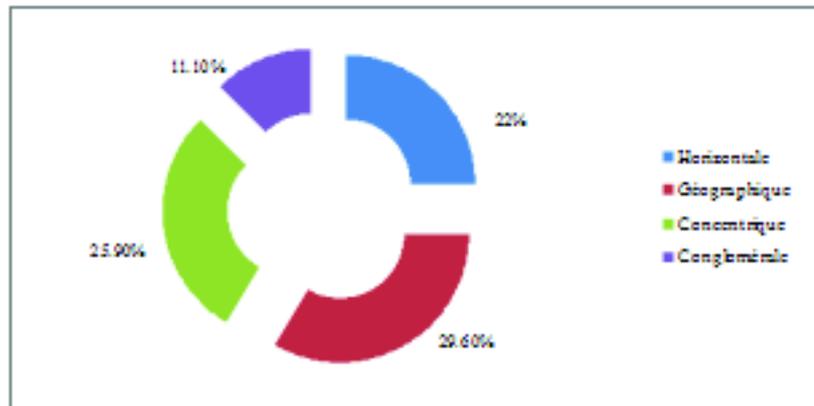
Tableau n°111 : La logique de la diversification.

Diversification	Nbr	%
Offensive	15	55,6
Défensive	3	11,1

Source : enquête 2007-2008.

La plupart des entreprises (55,6%) choisissent une diversification offensive afin de profiter d'un avantage concurrentiel et de nouvelles positions sur le marché. Une minorité (11,1%) optent pour une diversification défensive afin de répartir et de minimiser les risques et remplacer une activité défailante.

Les types de diversification choisis par nos entreprises sont illustrés dans le graphique suivant :



Graphique n°21 : les types de diversification.

Source : enquête 2007-2008.

- 29,6% des entreprises se sont diversifiées géographiquement pour élargir leurs marchés en changeant les méthodes et les règles de distribution.
- 26% ont optés pour une diversification concentrique autrement dit une diversification de produits et de marchés.
- 22,2% proposent sur leur marché des produits différents des produits d'origines ou bien une gamme importante, c'est la diversification horizontale.
- 11,1% ont une diversification conglomérale qui se base sur des objectifs financiers.

f. Les voies de la diversification

Ce sont 18 entreprises à avoir opté pour une diversification par placement, par redéploiement ou par confortement.

Tableau n°112 : Les voies de la diversification.

Diversification par	Nbr	%
Placement	4	22
Redéploiement	7	39
Confortement	7	39
Total	18	100

Source : enquête 2007-2008.

La diversification peut correspondre à un simple placement de ressources disponibles (4-22%). A un redéploiement quand l'activité principale ne connaît pas de perspectives suffisantes) (39%) ou à un renforcement des activités de l'entreprise en lui adjoignant une ou plusieurs activités complémentaires (39%).

- **g. Problème rencontré lors de la mise en œuvre de la diversification.**

La difficulté de la diversification est celle de gérer simultanément des activités aux logiques différentes, ce qui peut poser des problèmes d'ordre organisationnel et d'exposer au risque d'échec la nouvelle activité. Il existe donc toujours un risque de dispersion des ressources, des coûts élevés et de non atteinte des tailles critiques qui ne permettent pas de maintenir une position concurrentielle satisfaisante.

8-4- La stratégie d'intégration

La quasi-totalité de notre échantillon (81,5%) pratiquent la stratégie d'intégration, pour une majorité d'entreprises elle est verticale et vers l'aval (92,6%). Par la réduction des coûts de distribution pour 70% d'entre elles. En assurant l'écoulement et la distribution régulier de leurs produits par elles mêmes (78%), permet d'être proche des clients et de mieux comprendre leurs besoins (59%).

Il en est de même pour certaines entreprises dont les produits périssables exigent une chaîne de froid continue pour assurer la distribution de leur production.

Tableau n°113 :les avantages de l'intégration vers l'aval.

Avantages de l'intégration verticale	Nbr	%
Pour diminuer les coûts de distribution	19	70
Assurer un écoulement régulier des produits	21	78
Comprendre mieux les besoins des clients	16	59

Source : enquête 2007-2008.

8-5- Les stratégies d'internationalisation

Le concept de d'internationalisation signifie pour une entreprise l'extension de son marché à l'échelle mondiale. L'internationalisation se définit alors à partir du cadre des frontières nationales. C'est la vente de produits et services en dehors du territoire national qui donne une dimension internationale à une entreprise. Le premier stade de l'internationalisation concerne le marché de l'entreprise qui devient mondial par l'exportation des ses produits.

Tableau n°114 : Votre entreprise exporte t-elle ?

Exportez-vous ?	Nbr	%
Oui	8	30
Non	19	70
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.

30% des entreprises exportent leurs produits, ce sont généralement les entreprises les plus importantes sur le marché algérien, ce sont aussi les plus riches. 15% d'entre elles exportent des produits fabriqués en Algérie auprès des entreprises étrangères. 7,4% vendent les produits fabriqués localement via des bureaux commerciaux implantés à l'étranger et 3,7% par le biais de clients étrangers.

Parmi ces entreprises 22,2% ont vu leurs exportations augmenter d'une année à l'autre, et 40,7% comptent exporter leurs produits dans un proche avenir.

Formes d'exportations	Nbr	%
Pas de réponse	20	74
Exportent des produits fabriqués en Algérie auprès des entreprises étrangères existantes	4	15
Vend les produits fabriqués localement à travers des bureaux commerciaux implantés à l'étranger	2	7,4
A travers un client étranger	1	3,7
Total	27	100

Tableau n°115 : les formes de l'exportation adoptées par nos entreprises.

Source : enquête 2007-2008.

8-6- La croissance interne et externe

Quels entrepreneurs ne souhaitent pas faire de la croissance ? A l'évidence, peu d'entre eux, si l'on s'en réfère au vieil adage « qui n'avance pas recule ». Pour autant, ce consensus sur la nécessité de la croissance en entreprise ne résout pas la méthodologie de celle-ci : une entreprise doit-elle se développer uniquement grâce à sa propre dynamique commerciale (croissance interne), ou doit-elle au contraire se lancer dans une politique d'acquisition de ses concurrents (croissance externe) ?

8-6-1- La croissance interne

La croissance finance la croissance, certaines entreprises utilisent les résultats antérieurs des exercices précédents pour un éventuel investissement. Le tableau suivant montre le nombre d'entreprises ayant opté pour la croissance interne.

Tableau n°116 : la croissance interne dans les entreprises.

	Nbr	%
Oui	25	93
Non	2	7
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.

La majorité de ces entreprises assurent la croissance par leurs propres moyens (93%) en utilisant les résultats antérieurs, et par l'adjonction si nécessaire, de moyens complémentaires obtenus grâce à leurs propres ressources.

8-6-2- La croissance externe

La croissance interne est parfois insuffisante pour suivre le développement des marchés. Afin d'atteindre la taille critique ou pour obtenir les ressources critiques nécessaires, l'entreprise s'oriente vers la croissance externe. Le tableau ci-dessous présente le nombre d'entreprises à croissance externe.

Tableau n°117 : la croissance externe dans nos entreprises.

	Nbr	%
Oui	6	22
Non	21	78
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.

Les entreprises sont plutôt familiales et peu enclines à l'ouverture du capital aux étrangers (78%), une partie de leurs activités se pratiquent dans l'informel (financement, production, commercialisation, approvisionnement).

- a. Les modalités de la croissance externe

Tableau n°118 :la croissance externe dans nos entreprises.

	Nbr	%
Pas de réponse	21	78
L'absorption	3	11
Fusion acquisition	2	7
L'apport partiel des actifs	1	4
Total	27	100

Source : enquête 2007-2008.

La croissance externe se traduit sur le plan juridique par l'achat de droit de propriété à travers une participation simple (si elle s'opère dans un seul sens), ou complexe (participation croisées).

- 11% ont opté pour une absorption avec création d'une nouvelle société (dissolution des entreprises fusionnées),
- La fusion acquisition pour 7,4 % (la société absorbée est intégrée à la société absorbante et disparaît),
- 4% par l'apport partiel des actifs (apport de patrimoine d'une entreprise à l'autre).

8-7- Analyses des composantes principales (ACP) des stratégies appliquées par les entreprises

8-7-1- Qualité de représentation

Tableau n°119 :Qualité de représentation des stratégies des entreprises.

	Initial	Extraction
Innovation	1.000	.495
Différenciation	1.000	.432
Diversification	1.000	.820
Spécialisation	1.000	.723
Exportation	1.000	.687
Croissance interne	1.000	.739
Croissance externe	1.000	.800

Le tableau ci-dessus nous indique sur la qualité de représentation des stratégies étudiées qui varie de 43% à 82%, donc on peut dire les variables sont bien présentée.

8-7-2- Variance totale expliquée

Tableau n°120 : Variance totale expliquée.

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	1.918	27.395	27.395	1.918	27.395	27.395
2	1.664	23.773	51.169	1.664	23.773	51.169
3	1.114	15.917	67.086	1.114	15.917	67.086
4	.830	11.859	78.945			
5	.655	9.352	88.296			
6	.477	6.807	95.104			
7	.343	4.896	100.000			

Ce tableau présente les trois dimensions qui permettent de regrouper les critères étudiés, la première dimension permet d'expliquer 27,4%. La deuxième dimension n'explique 23,77 % de la variance, par contre la troisième dimension explique 15.91%.

La variance cumulée 67.08% permet de mesurer le degré de représentation des variables par les trois dimensions.

8-7-3- Matrice des composantes

	Composante		
	1	2	3
Exportation	.762	.266	.191
Innovation	.637	.254	-.158
Diversification	-.226	.874	-.068
Spécialisation	.414	-.742	-.036
Différenciation	.438	.440	-.216
Croissance externe	.539	.026	.714
Croissance interne	-.478	.140	.700

Tableau n°121 : Matrice des composantes.

Cette matrice nous permet de déduire les groupes des variables étudiées :

- **Groupe1** : stratégie d'exportation, stratégie d'innovation, généralement quand l'entreprise arrive à un certain niveau de croissance optent pour des stratégies de grandes dimension qui exigent plus de financement et une qualité de production plus développée.
- **Groupe2** : diversification, spécialisation, différenciation sont des stratégies d'activités qui dépendent du domaine d'activité de l'entreprise.
- **Groupe3** : ce sont les modes croissance interne et externe.

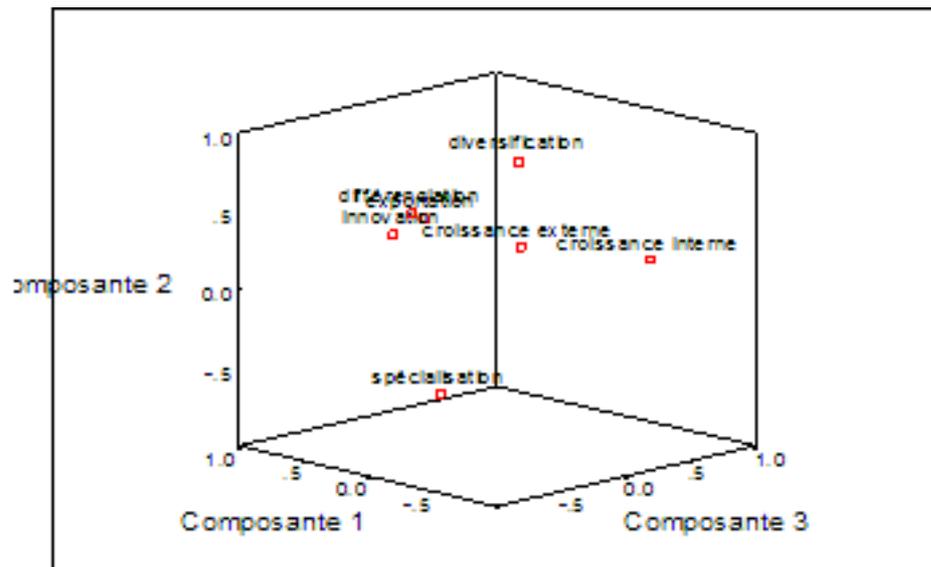


Diagramme de composantes.

Conclusion

L'objectif de ce chapitre est de nous interroger sur les options stratégiques possibles pour les entreprises face à la menace de la concurrence par des stratégies de défense face à un environnement concurrentiel pour assurer leur croissance.

Notre enquête nous a révélé les options stratégiques adoptées par ces entreprises dont la stratégie de différenciation. La plus part d'entre elles ont mis en place des stratégies de différenciation par la qualité et par le prix. Ce degré de différenciation varie selon la capacité de l'entreprise à innover (capacité financière et organisationnelle), cependant cette différenciation n'est pas pérenne vu les changements et les mutations continuels que connaît l'environnement concurrentiel.

La spécialisation est l'une des principales stratégies que l'entreprise peut envisager pour assurer son développement. La moitié des entreprises sont spécialisées dans un domaine d'activité mais la plupart occupent une place moins importante sur le marché, contrairement aux entreprises diversifiées qui sont plus compétitives.

Concernant les apports de la spécialisation, c'est l'amélioration de la rentabilité tout en préservant les clients actuels. Néanmoins cette diversification permet aux entreprises de répartir les risques, d'acquérir de nouvelles technologies et de profiter de l'effet de synergie entre les métiers pour réduire les coûts.

En ce qui concerne l'intégration, il n'y a pas une intégration en amont (agriculture-industrie) mais la quasi-totalité des entreprises pratiquent l'intégration aval pour diminuer les coûts de distribution, assurer l'écoulement régulier des produits et mieux comprendre les besoins des clients.

Pour ce qui de l'internationalisation, seules les entreprises qui ont des capacités conséquentes sur le marché national à soutenir leur croissance et un rythme d'investissement élevé qui peuvent exporter via l'implantation d'un bureau commercial ou par coopération avec des partenaires étrangers.

Le mode de croissance suivi par les entreprises est la croissance interne du fait que la plupart sont familiales. Le dirigeant conserve le pouvoir et protège l'identité de l'entreprise en évitant le rachat d'autres entreprises (nouveau personnel, site...).

Concernant la croissance externe, en raison des particularités des entreprises algériennes cette option n'est pas envisageable (entreprises de création trop récente, familiales, peu enclines à l'ouverture, difficultés d'accès aux ressources).

Cette stratégie n'est envisageable que pour des entreprises performantes aux ressources importantes qui envisagent la croissance soit par l'absorption, fusion-acquisition ou l'apport partiel d'actif.

Conclusion de la deuxième partie

Cette étude nous a permis de connaître la situation des entreprises agro-alimentaire en matière de production, ressources humaines et dynamique concurrentielles.

Pour les 27 entreprises enquêtées, les problèmes majeurs de production sont la cherté de la matière première, le financement et la non diversité des fournisseurs.

Généralement le climat social des entreprises est stable, nonobstant l'existence de certains conflits notamment les rémunérations et les conditions du travail.

Concernant l'environnement concurrentiel, l'intensité concurrentielle est estimée très compétitive en fonction de prix et de qualité des produits.

A propos des caractéristiques de l'entreprise et son dirigeant et leur relation avec la croissance, nous avons constaté que le processus de croissance des entreprises diminue avec l'âge de celle-ci, et que les entreprises les plus jeunes assurent une croissance plus rapide que les plus anciennes ainsi que l'effectif a connu une augmentation significative de démarrage des entreprises à l'année 2007-2008 (année de l'enquête).

Concernant le statut juridique la plupart de nos entreprises optent pour la forme SARL, du fait que les entreprises familiales sont peu enclines à l'ouverture de leur capital, pour la majorité elle est la plus favorable sur le plan fiscal.

Nous avons constaté en conséquence qu'il n'y a pas une relation entre le statut juridique et la croissance de nos entreprises.

De même nous nous sommes intéressés à l'adhésion des entreprises au programme de mise à niveau et leur influence sur la croissance des entreprises, nous avons pu conclure que ce programme n'a pas réussi pour certaines entreprises vu les difficultés de financement et les procédures administratives rencontrées.

Concernant le financement, les dirigeants préfèrent souvent l'autofinancement afin de maintenir le capital de leur entreprise. Cependant, il limite la croissance de celle-ci. A cet effet le dirigeant se tourne vers le financement externe qui est à la majorité des cas le financement bancaire. Cependant, certaines entreprises font appel au financement informel en raison de la rigidité et la lourdeur bureaucratique et l'absence de la transparence dans les procédures.

Nous avons aussi essayé d'étudier l'impact des caractéristiques du dirigeant sur la croissance de l'entreprise. Et nous avons distingué que les caractéristiques démographiques (le sexe et l'âge), économiques et psychosociologiques n'ont pas une relation avec la croissance exceptionnellement pour la rapidité de réaction face aux problèmes qui a une forte corrélation avec la croissance selon test de Khi-Deux.

Concernant les styles de direction, la plus part des dirigeants intègrent leurs subordonnées dans les prises des décisions afin d'augmenter le dynamisme et accroître le potentiel en idées

Le dirigeant, en tant que clef de voûte centrale de la structure dont il est responsable, doit demeurer vigilant sur son comportement managérial, tant sur le plan fonctionnel qu'organisationnel. Pour y parvenir, il doit rester motivé par son action. Pour les dirigeants

interrogés la croissance du chiffre d'affaires et l'acquisition des parts de marché sont les principales motivations.

Concernant l'innovation la majorité des entreprises ne possèdent pas de budget spécifique à cette opération et seules les entreprises les plus compétitives sur le marché algérien peuvent consacrer un taux conséquent (20% à 30%) de leur chiffre d'affaires à l'innovation.

Le développement de l'innovation pour nos entreprises est en fonction de la demande tant en produits qu'en qualités. Les clients sont à l'origine de l'identification de nouveaux produits, ainsi que les concurrents, les foires et expositions les fournisseurs sont aussi d'autres sources non négligeables d'information pour l'innovation, cependant les centres de recherche et les universités ne forme pas un ensemble cohérent pour constituer un réseau d'innovation.

L'impact de l'innovation pour nos entreprises est positif du fait qu'elles profitent d'un avantage significatif par rapport aux concurrents par l'augmentation des parts de marché, la réduction des coûts de production et l'amélioration de la qualité des produits.

Cependant plusieurs obstacles entravent l'innovation par l'insuffisance des ressources financières, le manque de personnel qualifié et l'accès insuffisant aux informations techniques concernant les technologies propres aux industries agroalimentaires.

A propos des stratégies appliquées par les entreprises pour assurer leur croissance et survivre dans un environnement de plus en plus concurrentiel, notre étude nous a montré les différentes options stratégiques adoptées par ces entreprises.

Pour la stratégie de différenciation, la majorité des entreprises ont marqué leur différenciation soit par la qualité de leur produits ou par le prix. Cependant cette différenciation ne peut être stable vu les évolutions et les changements que connaît l'environnement concurrentiel, donc l'entreprise doit avoir une forte capacité financière pour préserver cette différenciation.

La spécialisation et la diversification sont deux stratégies que peut l'entreprise adoptée pour assurer son développement. La moitié de nos entreprises sont spécialisées dans un domaine d'activité afin d'améliorer la rentabilité, le reste sont des entreprises diversifiées dans des domaines d'activité différents pour répartir les risques, acquérir de nouvelles technologies et profiter de l'effet de synergie entre les métiers pour réduire les coûts.

En ce qui concerne la stratégie d'intégration, la totalité de nos entreprises n'adoptent plus l'intégration en amont, mais la quasi-totalité des entreprises pratiquent l'intégration aval pour diminuer les coûts de distribution, assurer l'écoulement régulier des produits et mieux comprendre les besoins des clients.

La stratégie d'internationalisation n'est appliquée que par les entreprises qui sont importantes sur le marché national par l'implantation d'un bureau commercial ou par coopération avec des partenaires étrangers.

La croissance interne est le mode de croissance le plus adopté par nos entreprises du fait que la plupart sont familiales, contrairement à la croissance externe, qui n'est pas envisageable que pour certaines entreprises qui envisagent la croissance soit par l'absorption, fusion-acquisition ou l'apport partiel d'actif. En profitant des complémentarités existant entre les entreprises.

Conclusion générale

La problématique de la croissance des entreprises, en particulier des PME est un sujet de réflexion ancien, mais sans cesse réactivé soit par le monde académique (Sauvé, Majhoub et Pelletier, 2007 ; Julien, 2001), soit par le pouvoir politique, par les déclarations récentes en faveur du financement de la croissance de la PME (Betbeze et Saint-Etienne, 2006).

La croissance des entreprises est un phénomène complexe. Elle est multidimensionnelle par nature car elle est mesurable à partir d'indicateurs divers non systématiquement corrélés (Davidsson et Wiklund (1999), Delmar, Davidsson et Gartner (2003), Vanacker et Manigart, (2006)).

La croissance peut être mesurée par le biais de l'augmentation du chiffre d'affaire, sans forcément que l'emploi ne progresse et inversement. De même, il peut y avoir croissance du chiffre d'affaire et dégradation de la valeur ajoutée qui par ailleurs est à l'origine d'indicateurs macro-économiques de croissance tel que le PIB.

Elle est multifactorielle dans le sens où il n'existe pas un facteur causal unique mais une conjonction de facteurs favorables (Verstraete et Saporta, 2006). Le processus de croissance des entreprises n'est pas linéaire mais constitué de phases d'expansion, de consolidation, voire de recul ponctuel (le choix de la période de mesure est dans ce cas déterminant).

Nous nous sommes intéressés en premier lieu aux caractéristiques de l'entreprise auxquelles nous avons inclus les variables usuelles des études empiriques consacrées à la croissance de l'entreprise (taille, âge, statut juridique et financement).

Selon les résultats obtenus, la relation âge de l'entreprise-croissance est particulièrement forte du fait que les entreprises nouvellement créées connaissent une croissance en moyenne plus rapide que les plus anciennes. Cela veut dire que le processus de croissance des entreprises diminue avec l'âge de celles-ci.

Le statut juridique pris comme indicateur de croissance, l'est du fait que la majorité des entreprises enquêtées sont familiales. Leurs propriétaires préfèrent la forme juridique SARL du fait qu'ils soient peu enclins à l'ouverture de leur capital. Cette forme offre beaucoup d'avantage sur le plan fiscal.

Concernant l'adhésion des entreprises au programme de mise à niveau, nombreuses sont les entreprises à n'avoir pas atteint cet objectif, vu les contraintes qu'elles rencontrent par les difficultés d'accès au crédit bancaire et à la lourdeur des procédures pour ne pas dire aux obstacles administratifs. C'est la raison pour laquelle que cette mise à niveau demeure encore aux yeux des dirigeants à un stade de "voeux pieux".

Quant à l'accès au financement, du point de vue des propriétaires des entreprises, l'insuffisance des crédits reste un sérieux obstacle. C'est le plus contraignant pour la croissance. La moitié des dirigeants ne sont pas satisfaits des services bancaires, ils s'orientent donc vers d'autres types de crédits (informels !).

En deuxième lieu dans quelle mesure le profil du dirigeant (caractéristiques, besoins) oriente-t-il le processus de la croissance des entreprises ? Nous avons basé notre réflexion

sur de nombreux travaux en management stratégique et en entrepreneuriat qui positionnent l'entrepreneur-dirigeant au cœur de l'action de l'entreprise.

Un dirigeant qui entreprend, opte pour des choix stratégiques qui vont orienter et configurer son entreprise selon qu'il souhaite poursuivre un projet ambitieux ou non. La situation de croissance ne s'impose pas à lui, il la favorise, se donne les moyens pour cela. L'orientation vers la croissance dépend donc (en partie) de la volonté de son dirigeant, de ses attentes. La recherche de la croissance traduirait donc la mise en action de son intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989).

La volonté de croissance des dirigeants de PME nous a permis de synthétiser des éléments existants et de poser des questions. En nous appuyant sur des travaux antérieurs, elle a montré que les déterminants de la volonté de croissance d'une PME étaient de nature économique et psycho-sociologique car le rôle de la personnalité du dirigeant semble fondamental.

Certaines caractéristiques liées à l'âge et au sexe n'expliquent nullement la croissance de l'entreprise. Il en est de même pour celles qui sont de nature psychosociologiques, liées à sa volonté de croissance par rapport à la part du capital qu'il détient, à sa volonté de partager la propriété pour entreprendre son expansion, à sa relation avec les subordonnés, à sa capacité de prendre des risques financiers et à l'héritage intergénérationnel. Sauf celles liées à la rapidité de la réaction face aux problèmes qui manifestent une corrélation et une relation de dépendance avec la croissance.

Les principales motivations des dirigeants demeurent l'amélioration du chiffre d'affaire, l'élargissement de la part de marché et à un moindre mais non négligeable degré l'exportation des produits.

Cependant, il existe plusieurs obstacles qui entravent la croissance des entreprises, particulièrement l'instabilité de la demande due aux mutations caractérisant le marché agro-alimentaire algérien, plus précisément l'entrée en masse des produits importés de qualité supérieure à des prix avoisinant celui des produits de nos entreprises à la faveur de "l'économie de marché" planifiée qui a pris des allures "d'économie de bazar".

Les taux d'impositions et l'indisponibilité de la main d'œuvre qualifiée constituent également des obstacles à la croissance de nos entreprises.

Les dirigeants interrogés signalent que l'obtention de financements bancaires est un problème crucial empêchant la croissance et décourageant l'investissement suite aux lenteurs administratives (bureaucratie) aussi bien pour entreprendre que pour entretenir leurs activités.

Nonobstant ces obstacles, certains facteurs peuvent favoriser la croissance de l'entreprise par les stratégies de niche, la recherche d'un créneau unique sur le marché, l'économie d'échelle, la réduction des coûts de production et la diversification horizontale (géographique et extension de la gamme).

En troisième lieu nous avons axé notre étude sur l'innovation comme moteur de croissance des entreprises. Sans innovation pas de diversification dans l'offre proposée (produits nouveaux, services à valeur ajoutée), les produits deviennent d'une banalité que le client n'achètera qu'en fonction de leur prix, d'après Thierry Weil (2003) « Les économistes confirment que les secteurs les plus innovants assurent une croissance plus élevée que d'autres ».

Nous avons constaté que la plus part de nos entreprises ont investies dans la recherche et le développement aux cours des cinq dernières années, de façon systématique ou

occasionnelle, alors que la plupart n'ont pas de budgets spécifiques et conséquents pour ces opérations, exception faite pour les entreprises qui présentent une croissance importante et possèdent une part importante du marché algérien. Ces entreprises consacrent de 20% à 30% de leurs chiffres d'affaires à l'innovation.

Par innovation, on entend par ordre de priorité, l'amélioration de la qualité et l'économie d'échelle par la réduction des coûts, tout en maintenant les volumes de production et la part de marché à la hausse. Ces dernières variant de 5% à 60%.

Il est de toute évidence que nombreux sont les obstacles qui entravent la stratégie d'innovation. Il en est un majeur, qui est le financement, il conditionne la recherche et le développement. L'institution financière ne lâchant pas aussi facilement " ses deniers " pour des actions qu'elle considérait comme non rentable, non solvable ou à risque.

Bien que l'entreprise génère en continu son chiffre d'affaire, ses ventes étant régulières en temps et en espace avec les aléas dû à son environnement. Les autres obstacles et non des moindres sont, le manque d'information sur les évolutions technologiques et la non maîtrise de celle-ci pour soutenir ce processus.

L'analyse des stratégies de nos entreprises montre que la quasi-totalité d'entre elles optent pour des stratégies de différenciation par la qualité et le prix. Cependant cette différenciation n'est pas facile à maintenir et à protéger vu les changements et les mutations de l'environnement concurrentiel qui devient de plus en plus compétitif voir agressif.

La spécialisation et la diversification constituent deux volets du développement, mais elles ne peuvent pas s'appliquer à toutes les entreprises du fait qu'elles dépendent de l'équilibre dynamique entre la stratégie et les ressources dont elles disposent.

Concernant la stratégie d'internationalisation, ce sont les entreprises les plus compétitives sur le marché national qui exportent leur produit soit par l'implantation d'un bureau commercial ou par coopération avec des partenaires étrangers.

Le mode de croissance suivi par nos entreprises est la croissance interne du fait que la plupart de nos entreprises sont familiales, le dirigeant conserve le pouvoir et protège l'identité de l'entreprise en évitant le rachat d'autres entreprises.

Cependant une partie de notre échantillon envisagent la croissance externe via l'absorption, fusion-acquisition et l'apport partiel d'actif en vue d'acquérir rapidement des parts de marché, profiter de l'effet de synergie, économiser les couts de création de marques nouvelles (moins connues par les consommateurs).

Références bibliographiques

Ouvrages

- Bencherif A ., Kaci M. , Rastoin J. L., Hamiche S. O., Sahli Z., 1999. « *Introduction au management agro-industriel dans les économies en transition, le cas du Maghreb* », Montpellier, ENSAM, Ed. Mimosa, perols (HERAUT)
- Besseyere des horts Charles-Henry., 1988. « *Vers une gestion stratégique des ressources humaines* ». Editions d'organisation.
- Brennemann R, Sépari S., 2001. « *Economie d'entreprise* ». Ed. Dunod. Paris.
- Calori, R . Atamer, T., 1991. « *L'action stratégique* ». Editions d'organisation.
- Chandler A.D. et citée par Brennemann R, Sépari S ., 2001. « *Economie d'entreprise* ». Ed. Dunod, paris.
- Chantel A., 1993. « *Le marketing un outil de décision face à l'incertitude* ». Ed. Ellipses, Paris.p41

- Charpentier, P., 1997. « *Organisation et gestion de l'entreprise* ». Ed. Nathan. P93
- Francis, J. Gouillart., 1993 « Stratégie pour une entreprise compétitive. dirigeant, transformer votre entreprise ». Economica. Paris
- Gautier F., « Pilotage économique des projets de conception et développement de produits nouveaux », Economica. Paris.
- Gervais M., 1995 .« *Stratégies de l'entreprise* ». Economica. Paris.
- Jean B S., 1996 « traité d'économie politique » cité par Duchêneant « Les dirigeants de PME-enquête chiffres analyses pour mieux les connaître », Paris.
- Lambin J, Ruben C., 2002. « Marketing stratégique et opérationnel de marketing à l'orientation du marché ». Edition Dunod. Paris.
- Louis A. Allen ., 1960. « *Le métier de directeur (the profession of management)* » .les éditions d'organisation. Paris.
- Marchesnay ., « *Management stratégique* »..Edition ,ADREG
- Mezghani L., « Politique et Stratégie d'Entreprise ». FSEG-Sfax.
- Ouabdesselam C., 1992. « L'esprit d'entreprise : clé de développement réflexion d'un manager » .Edition ENAP.
- Porter M., 1997. « Choix stratégique et concurrence, technique d'analyse des secteurs et de la concurrence de l'industrie ». Edition Economica. Paris.
- Porter M., 1999 .« Avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrent et maintenir son avance ». Edition. Dunod. Paris.
- Soulie D., 1992. « *Analyse économique et stratégie d'entreprise* ». Edition EDICEF. Paris.
- Strategor ., 1997. « *Politique générale de l'entreprise* ». Edition Dunod. Paris.
- Theirry W., 2003. « Le management de l'innovation dans les entreprises », Ecole des Mines. Paris
- Tugrul A., Roland C., 1993. « *Diagnostic et décision stratégique* ». Edition Dunod. Paris.

Articles

- Albane N., (2004). « La facture alimentaire », in PME magazine d'Algérie, « les industries agro-alimentaires en Algérie », revue N°16
- Bolton J.E., (1971). « Report of the Committee of inquiry on small firms ». *Cmmd. 4811, Londres, HMSO*
- Brockhaus R.H., (1982). « The psychology of the entrepreneur », *in Kent, C.A., Sexton, D.L.*
- Chandler A.D., (1962). « Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise ». Cambridge, MA: The MIT Press
- Child J., (1973). « Predicting and understanding organizational structure », *Administrative science quarterly, Vol. 18, p168-185.*
- Chrisman J.J et W.E McMullan., (2000). « A preliminary assessment of outsider assistance as knowledge resource ; the longer term impact of new counselling », *entrepreneurship theory and practice, Vol, 24, n° 3 p37-53*

- Dannequin F., (2006). « L'entrepreneur schumpetérien ». *Revue pluridisciplinaire de l'homme de la société*, n°2, la construction de l'individualité.
- Dahlavist J., (1999). « Initial conditions as predictors of new venture performance: a replication and extension of the Cooper et al. study », *44th World Conference of the International Council for Small Business*, Naples, 20-23 juin
- Davidsson P., (1989). « Entrepreneurship and after? A study of growth willingness in small firms », *Journal of Business Venturing*, 4, 211-226
- Delmar F., (1996) « Entrepreneurial behavior and business performance ». Thèse de doctorat, Stockholm School of Economics 6^o Congrès international francophone sur la PME - Octobre 2002 - HEC – Montréal 21
- Delmar F., (1997). « Measuring growth: methodological considerations and empirical result ». dans R. Douckers et A. Micttinen (1979) *entrepreneurship and SME research: on its Way to next millennium* Aldershot Ashgate.
- Dromby F., (2000). « Les déterminants de la volonté de croissance chez les dirigeants français de PME. Proposition d'un modèle intégrant les aspects économiques et sociaux ». *Ecole HEC-Paris*.
- Dunkelberg, W.G. et Cooper, A.C., (1982), « Patterns of small business growth ». *Academy of Management Proceedings*, 409-413.
- Hedna, M., (2004). « La franchise dans le cadre de la stratégie de développement de la PME/Algérie ». In <http://www.afdb.org/pls/portal/docs>.
- Gacem S, Kebbache K., « Le processus d'innovation dans les PME Algériennes ». *Université Bejaia*.
- Gasse Y., (1987). « L'entrepreneur, son profil et son développement ». *Gestion 2000*, 5, sept.- oct., 27-41
- Gibb A et Davies L., (1990). « In pursuit of the frameworks of growth models of the small business », *International Small Business Journal*, vol. 9, n° 1, 15-31.
- Grinyer P H, McKiernan P et Yasai-Ardekani, M., (1988). « Market, organizational and managerial correlates of economic performance in the U.K. electrical engineering industry ». *Strategic Management Journal*, 9, 297-318
- Hambrick D.C. et Mason P.A., (1984), « Upper-echelons : the organization as a reflection of its top managers » *Academy of Management Review*, 9, 2, 193-206
- Janssen F., (2002). « Les déterminants de la croissance de l'emploi des P.M.E. relatifs aux caractéristiques du dirigeant d'entreprise », *6^o Congrès international francophone sur la PME*, HEC, Montréal.
- Julien P.-A., (2000). « Les P.M.E. à forte croissance : les facteurs explicatifs ». Actes du Congrès de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montpellier, 24-26 mai.
- Kalleberg, A.L. et Leicht, K.T. (1991)., « Gender and organizational performance: determinants of small business survival and success », *Academy of Management Journal*, 34, 1, 136-161
- Karlof B., (1990). « Les stratégies des affaires ». *Les presses du management*.

-
- Manigart S.,(1996). «Start-up characteristics and growth ». *Proceedings of the ICSB 41, World conference, Stockholm, 17-19 Juin*
- Mansfield E.,(1979). « Microeconomics: Theory and Applications». NY, Norton.
- Mcpherson M.A.,(1995).«The hazard of small firms inn southern Africa». *Journal of development*;Vol.32,n°1.
- MEDEF – « Encourager l'innovation dans les PME françaises ».GPA Entrepreneur – GPA Recherche et Innovation – 9 décembre 2002
- Nelson, R.R., & Winter S.G.,1982. «An Evolutionary Theory of Economic Change». *Boston, MA: Harvard University Press.*
- Papadaki E et Chami B., 2002.« Les facteurs déterminants de la croissance des micro-entreprises au Canada », *direction générale de la politique de la petite industrie canada.*
- Papalia, D.E. et Olds, S.W., (1981). « *Human development* ». New York, McGraw-Hill Book co.,cité par Kalleberg et Leicht (1991
- Rumelt, R.P., Schendel, D. & Teece, D.J., 1991. « Strategic Management and Economics». *Strategic Management Journal*, 12: 5-29.
- Samuelson P. A., & Nordhaus, W.D., 1989. « Economics». New York: Mc Graw-Hill.
- Schumpeter J.A., 1942. «Capitalism, Socialism and Democracy». NY, Harper.
- Siegel R., Siegel, E. et MacMillan I.C., (1993).« Characteristics distinguishing high-growth ventures », *Journal of Business Venturing*, 8, 169-180
- St-Pierre J. (1999)., « La gestion financière des P.M.E : théories et pratiques». *Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.*
- Storey D, Watson, R. et Wynarczyk, P., (1989), « Fast growth small businesses: case studies of 40 small firms in northern England », *Department of employment, Research paper n° 67*, cité par Storey (1994).
- Stratos Group., (1990), «Strategic orientation of small European business». *Aldershot, Avebury-Gower.*
- Thibodeau d'Amboise & Gasse., 1995. « Ceci est vrai non seulement en France, mais aussi au Canada ». *Rapport du Ministère de l'Industrie, du Commerce et de la technologie du Québec, 1991.*
- Timmons, J.A., Smollen, L.E. et Dingee, A.L.M., (1985) « New venture creation». *seconde édition, Homewood (Ill.), Irwin*
- Vesper K.H. (1990)., « New venture strategies ». (Revised édition), Englewood Cliffs (NJ), Prentice Hall
- Walker E, Loughton, K. et Brown, A., (1999)., « The relevance of non-financial measures of success for micro business owners ». *44th World Conference of the International Council for Small Business, Naples, 20-23 juin.*
- Williamson O.E., 1979. « Transaction-cost economics: The governance of contractual relations ». *Journal of Law and Economics*, 22, October: 233-261.
- Willard, G.E., Krueger, D.A., & Feeser, H.R., 1992. «In order to grow, must the founder go: A comparison of performance between founder and non-founder managed high-growth manufacturing firms». *Journal of Business Venturing*. 7: 181-194.
-

Thèse

Beniddir A, Meksem D.,(2004). « *Lancement d'un nouveau produit « cas le chat powerpearls main Henkel ENAD Algérie* ». Faculté des sciences de gestion et science économique, licence en science commerciale (Marketing).

Ibn.Abdeljalil N., (1980). « *La contribution à une analyse financière et typologie des PME industrielles* ». Thèse de doctorat. Université de RENNES.F.S.E et d'économie appliquée.

Weinzimmer L., (1993). «Organizational growth of U.S. corporations : environmental, organizational and managerial determinants».Thèse de doctorat.University of Wisconsin Milwaukee. Ann Arbor, U.M.I.

Site Internet

<http://perso.wanadoo.fr/michel.barot/ecodidac/oe08.htm>

<http://proquest.umi.com>

http://btsig972.free.fr/cours/Economie_entreprise/2eAnnee/typologie_des_strategies.doc

[http://Site.massol.free.fr/.](http://Site.massol.free.fr/)

<http://www.afdb.org/pls/portal/docs>

annexes

annexe 01- Enquête les Déterminants de la croissance des entreprises.



annexe 02- « Liste des entreprises enquêtées ».

annexe 03- Table de Bravais-Pearson (table de Khi-2).

La table donne la probabilité α pour que χ^2 égale ou dépasse une valeur donnée sous l'hypothèse d'indépendance, en fonction du nombre de degrés de liberté (d.d.l.) v.

v\alpha	0.95	0.90	0.50	0.30	0.20	0.10	0.05	0.02	0.01	0.001
1	0.004	0.016	0.455	1.074	1.642	2.706	3.841	5.412	6.635	10.827
2	0.1	0.211	1.386	2.408	3.219	4.605	5.991	7.824	9.210	13.815
3	0.35	0.584	2.366	3.665	4.642	6.251	7.815	9.837	11.345	16.266
4	0.71	1.064	3.357	4.878	5.989	7.779	9.488	11.668	13.277	18.467
5	1.15	1.610	4.351	6.064	7.289	9.236	11.070	13.388	15.086	20.515
6	1.64	2.204	5.348	7.231	8.558	10.645	12.592	15.033	16.812	22.457
7	2.17	2.833	6.346	8.383	9.803	12.017	14.067	16.622	18.475	24.322
8	2.73	3.490	7.344	9.524	11.030	13.362	15.507	18.168	20.090	26.125
9	3.33	4.168	8.343	10.656	12.242	14.684	16.919	19.679	21.666	27.877
10	3.94	4.865	9.342	11.781	13.442	15.987	18.307	21.161	23.209	29.588
11	4.57	5.578	10.341	12.899	14.631	17.275	19.675	22.618	24.725	31.264
12	5.23	6.304	11.340	14.011	15.812	18.549	21.026	24.054	26.217	32.909
13	5.89	7.042	12.340	15.119	16.985	19.812	22.362	25.472	27.688	34.528
14	6.57	7.790	13.339	16.222	18.151	21.064	23.685	26.873	29.141	36.123
15	7.26	8.547	14.339	17.322	19.311	22.307	24.996	28.259	30.578	37.697
16	7.96	9.312	15.338	18.418	20.465	23.542	26.296	29.633	32.000	39.252
17	8.67	10.085	16.338	19.511	21.615	24.769	27.587	30.995	33.409	40.790
18	9.39	10.865	17.338	20.601	22.760	25.989	28.869	32.346	34.805	42.312
19	10.12	11.651	18.338	21.689	23.900	27.204	30.144	33.687	36.191	43.820
20	10.85	12.443	19.337	22.775	25.038	28.412	31.410	35.020	37.566	45.315
21	11.59	13.240	20.337	23.858	26.171	29.615	32.671	36.343	38.932	46.797
22	12.34	14.041	21.337	24.939	27.301	30.813	33.924	37.659	40.289	48.268
23	13.09	14.848	22.337	26.018	28.429	32.007	35.172	38.968	41.638	49.728
24	13.85	15.659	23.337	27.096	29.553	33.196	36.415	40.270	42.980	51.179
25	14.61	16.473	24.337	28.172	30.675	34.382	37.652	41.566	44.314	52.620
26	15.38	17.292	25.336	29.246	31.795	35.563	38.885	42.856	45.642	54.052
27	16.15	18.114	26.336	30.319	32.912	36.741	40.113	44.140	46.963	55.476
28	16.93	18.939	27.336	31.391	34.027	37.916	41.337	45.419	48.278	56.893
29	17.71	19.768	28.336	32.461	35.139	39.087	42.557	46.693	49.588	58.302
30	18.49	20.599	29.336	33.530	36.250	40.256	43.773	47.962	50.892	59.703