

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mouloud Mammeri Tizi-Ouzou
Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales Et Des
sciences De Gestion
Département Des Sciences de Gestion

Mémoire de fin d'études

En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion

Spécialité : Management stratégique

Thème

La stratégie de croissance interne de l'entreprise

Cas de "Phénix Mizrana"

Réalisé par :

- Harcheb Rabah
- Hamidi Lyes

Devant le jury composé de :

Président :Mr. zerekhfaoui

Examineur :Mr. meziani

Encadreur :Mme Matmar

Promotion : 2022/2023

Remerciements

Avant tout nous tenons à remercier le bon dieu tout puissant de nous avoir donné la force, le courage, la volonté et de l'ambition afin de réaliser ce modeste travail.

Nous tenons à remercier chaleureusement notre promotrice Madame Matmar Dalila, qui nous a accompagné durant tout le temps consacré à la réalisation de ce travail, et nous sommes très reconnaissants pour ses efforts fournis et son temps précieux qu'elle a sacrifié pour nous guider, et elle a contribué beaucoup à la réussite de ce travail.

On désire aussi remercier les autres professeurs de l'université Mouloud Mammeri sur les connaissances qui nous ont donné durant notre parcours universitaire et qui nous ont aidé à la réalisation de ce mémoire.

Notre sincère gratitude à l'entreprise "Phénix Mizrana" qui nous a ouvert les portes pour travailler autour de notre thème, on remercie tout son personnel et spécialement mme Yasmine Boudfoua qui a été notre encadreur au sein de l'organisme d'accueil et elle nous a mis à disposition tout les moyens nécessaire afin de bien travailler.

Enfin on remercie tous ceux qui ont collaboré avec nous et tous ceux qui ont participé de loin ou de près à la réalisation de ce travail.

Dédicaces

*Je dédie ce travail en premier lieu à mes parents , qui
ont été toujours ma source de motivation*

*Je le dédie à mon frère et mes sœurs qui ont été toujours
là à mes côtés dans les épreuves difficile de la vie*

*Et aussi je le dédie à tout mes amies et mes collègues que
j'aime beaucoup*

Rabah Harcheb

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

*À les plus chères au monde, ma mère et mon père source
intarissable d'amour de tendresse et sacrifice, qui n'ont
jamais cessé de témoigner leur affection, leur confiance et
qui m'ont apporté leurs soutiens et encouragements depuis
toujours*

- *À ma chère sœur Feriel*
- *À mon adorable frère Mouhammed*
 - *À toute ma Famille*
- *À mon binome et toute sa famille*
- *À tous mes chers amis (es)*

Lyes Hamidi

La liste des abréviations

PME : Petite ou moyenne entreprise.

SARL : Société à responsabilité limitée.

DAS : domaine d'activité stratégique.

CAS : Centre d'activité stratégique.

SBU : Strategic business unit.

GAH : groupe d'activités homogènes.

LCAG : elle est initial des noms de 4 professeurs de la Havard Business School (Learned, Christensen, Andrews, et Guth).

OIC : organisation international du café.

ADL : un outil d'aide à la prise de décision développé par le cabinet de conseil en stratégie américain, Arthur D. Little.

BCG : La matrice du Boston Consultin Group.

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

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

R&D : Recherche et Développement .

La liste des tableaux

N°	Intitulé	Page
1	Les éléments de base de la stratégie	11
2	Les composants du vecteur de croissance	37
3	Nombre d'employés dans les ateliers de production de la SARL phénix mizrana	56
4	Le marketing Mix de la SARL phénix mizrana	59
5	L'origine du café vert de l'entreprise phénix mizrana	60
6	Les différents produits de l'entreprise et leurs prix (HT) et sur le marché	61
7	Les différentes capsules de l'entreprise et leurs prix (HT) et sur le marché	75

La Liste des figures

N°	Intitulé	Page
1	Les modalités de croissance des entreprises	22
2	Importance des ressources selon le mode de développement (Bouayad, 1996)	23
3	Les critères de choix du mode de croissance	24
4	La démarche stratégique	31
5	Les multiples facettes de l'environnement (SPECTRED)	34
6	Le spectre des modèles d'analyse stratégique	36
7	La matrice BCG	38
8	La matrice Mckinsey	39
9	Les 5 forces de la concurrence qui détermine la rentabilité d'un secteur	40
10	La chaîne de valeur de Porter	42
11	La décision stratégique	43
12	La courbe d'expérience	46
13	Historique de l'entreprise "phénix mizrana"	54
14	L'organigramme de l'entreprise "Phénix Mizrana"	55
15	Taux de consommation de café en Algérie	63
16	Le type de café le plus consommé en Algérie (presse vs capsule)	64
17	L'évolution de la consommation du café capsule	65

18	La fréquence de consommation du café capsule	66
19	Le prix des capsules consommé par les algériens	67
20	Les endroits de consommation de café	68
21	Le sexe	69
22	L'âge	69
23	Les raisons de consommations de café	70

sommaire

Sommaire

-Introduction générale 01

Chapitre01 : Cadre conceptuel et fondement de la stratégie de croissance

-Introduction.....

Section1 : Fondement théorique sur la stratégie

1-1 Evolution du concept stratégie 04

1-2 Définition de la stratégie d'entreprise 07

1-3 Les éléments et les domaines de la stratégie 09

Section2 : La stratégie de croissance

2-1 Définition de la stratégie de croissance 14

2-2 Les objectifs et la raison d'être de la croissance 15

2-3 Les prémisses et les dimensions de la croissance..... 17

Section3 : Les types et les critères de choix du mode de croissance

3-1 Les types de stratégie de croissance..... 20

3-2 les critères de choix du mode de croissance..... 23

-Conclusion

Chapitre02 : La croissance interne de l'entreprise

-Introduction

Section1 : Notions et fondement de la croissance interne

1-1 Définition de la croissance interne..... 27

1-2 L'analyse stratégique et la mise en place de la croissance interne 29

1-3 La croissance interne comme un avantage concurrentiel 45

Section2 : types, modalités et objectifs de la croissance interne

2-1 les types de croissance interne 47

sommaire

2-2 les modalités de croissance interne	48
2-3 les objectifs de la croissance interne	49

Section3 : Les avantages et les difficultés de la croissance interne

3-1 les avantages de la croissance interne.....	49
3-2 les difficultés de la croissance interne	51

-Conclusion

Chapitre03 : La stratégie de croissance interne au sein de l'entreprise « PHENIX MIZRANA »

-Introduction

Section1 : Présentation de l'organisme d'accueil

1-1 Historique de l'entreprise.....	54
1-2 La Fiche technique de l'entreprise	55
1-3 L'organigramme.....	56
1-4 Stratégie et perspectives de l'entreprise.....	58
1-5 L'origine et les gammes des produits de l'entreprise	60

Section2 : La stratégie de croissance interne de la sarl « phenix mizrana »

2-1 L'analyse du marché de Phénix pour le nouveau produit.....	62
2-2 La politique de marque et la discription du nouveau produit	70
2-3 Positionnement du nouveau produit.....	71
2-4 Processus du lancement d'un nouveau produit	72
2-5 Les différents types de capsules de la sarl et leurs prix	74

-Conclusion

Conclusion générale

Bibliographie

Introduction générale

Introduction générale :

L'**entreprise** est une unité économique autonome produisant des biens et services pour la vente sur un marché, en vue de satisfaire les besoins et les attentes de ses clients. Cette dernière constitue un élément vital du processus de développement économique d'un pays. Etant un agent économique majeur qui joue un rôle prépondérant dans les économies des pays, elle évolue dans un contexte économique mondialisé. Afin de pouvoir survivre et parvenir à se développer comme elle souhaite, l'entreprise est contrainte de s'adapter à la mutation de l'environnement. La nécessité d'adaptation de cette cellule économique et sociale dite entreprise à son environnement est primordiale dans le but d'atteinte de ses objectifs.

Le concept entreprise a évolué progressivement sur des échelons, elle a été considéré d'abord comme étant une « boîte noire » par les néoclassiques. Dans cette dernière on ne sait pas ce qui se passe à l'intérieure mais juste on combine le prix des facteurs de production pour vendre et obtenir un revenu monétaire. Ensuite comme une organisation en donnant plus d'importance au facteur humain qui travail selon une structure organisé. En dernier elle a été considéré comme un système qui est un ensemble d'éléments qui travail en interaction.

Les objectifs de l'entreprise ont aussi changé à travers le temps avec le changement de sa définition, on considérait avant que le but et l'objectif principale de toute organisation économique se limite uniquement dans la réalisation du profit, mais ce n'est pas le cas aujourd'hui avec l'évolution de l'économie et l'industrie et du commerce. Le premier objectif de l'entreprise est la pérennité (sa survie). Pour atteindre cette objectif l'entreprise doit faire appel au management stratégique.

Le management stratégique constitue un ensemble d'outils qui permet à l'entreprise d'élaborer des stratégies comme réponse aux différentes situations et mutations de son environnement.

Il concerne essentiellement la prise en charge des situations complexes dues à des phénomènes ambigus et non ordinaires. Le management stratégique est considéré comme le prolongement de la planification stratégique qui vise trois principaux objectifs : il vise d'abord à appréhender l'évolution rapide de l'environnement des entreprises et sa complexité croissante, afin de prévoir le cours des évènements à moyen et long terme. Ensuite il introduit de nouveaux éléments d'analyse en plus des considérations technique et économique, avec

Introduction générale

une approche sociale et sociétale. Il vise aussi une articulation efficace entre la formulation de la stratégie et son application en intégrant les effets de la gouvernance et du pouvoir. Dans un environnement en perpétuelle changement, qui permet aux entreprises de mieux réussir, en réalisant de meilleures performances, et de sortir de l'ordinaire pour s'adapter rapidement et oser des actions nouvelles. Ces entreprises parviennent à décider rapidement et à prendre des décisions le plus souvent difficile avec des risques importants. Le management stratégique permet donc de surmonter ces paradoxes dans une démarche rationnelle, en fixant trois étapes : déterminer les priorités stratégiques, examiner l'ensemble des possibilités et enfin intégrer le meilleur choix dans l'élaboration de la stratégie. Les stratégies formuler et élaborer par le management stratégique sont généralement des stratégies de croissances.

Les stratégies de croissances sont nécessaires pour toute des entreprises, car dans beaucoup d'activités la croissance est une condition de survie. Malgré l'incertitude de l'environnement, la croissance reste un objectif pour la plupart des entreprises qu'ils s'agissent des grandes entreprises ou des PME.

Les stratégies de croissance sont deux types. Stratégie de croissance interne et stratégie de croissance externe, dans notre travail de recherche en va s'intéresser à la stratégie de croissance interne dans le cas de l'entreprise « **Phenix Mizrana** ».

Problématique :

Pour mieux comprendre cette stratégies dite stratégie de croissance interne, on a décidé de mener une enquête sur le terrain. Dans le but de répondre à certains points obscurs on a choisi l'entreprise « Phenix mizrana » qui est spécialisé dans la production, la torréfaction et la mouture du café, et un constat a été fait : **pourquoi le choix de la stratégie de croissance interne par l'entreprise "Phénix mizrana"?** de cette problématique globale découlent les subsidiaires suivantes :

- Comment l'entreprise a réussi à mettre en place cette stratégie ?
- Quels sont les avantages et les inconvénients de cette stratégie pour l'entreprise ?

Objectif de recherche :

Introduction générale

- La mise en place de la stratégie de croissance interne par l'entreprise "**Phénix Mizrana**".
- Les avantages et les inconvénients de cette stratégie pour l'entreprise.

Méthodologie de recherche :

Pour répondre à certains points non claires, nous avons adopté une démarche basée sur la recherche documentaire à travers la consultation d'ouvrages, et des documents web ainsi que les documents fournis au sein de l'entreprise d'accueil.

Afin de rédiger notre travail, nous l'avons divisé en deux parties :

Le cadre conceptuel pour obtenir des connaissances théoriques sur le sujet, et un cadre pratique au sein de la **SARL PHENIX MIZRANA** grâce auquel nous apporterons des réponses à notre problématique.

La structure du travail :

On a structuré notre travail de recherche autour de trois chapitres :

- **Le premier chapitre :** porte sur le cadre conceptuel et le fondement théorique de la stratégie de croissance, dans lequel nous allons définir la stratégie et la stratégie de croissance, et les types de cette dernière.
- **Le deuxième chapitre :** est intitulé « la croissance interne de l'entreprise », il a pour but de s'intéresser sur ce type de croissance, de préciser ses avantages et inconvénients, et comment elle peut être une source de profit pour l'entreprise.
- **Le troisième chapitre :** a été consacré pour le cas pratique, dans lequel nous allons d'abord présenter l'organisme d'accueil et ensuite nous allons mener notre enquête sur le terrain pour répondre aux questions problématiques posées.

Chapitre 1

*Cadre conceptuel et fondement de la
stratégie de croissance*

Introduction :

Toute entreprise qui exerce une activité marchande doit dégager des profits et assurée sa pérennité, pour cela elle est menée à choisir une stratégie. Le concept de cette dernière a évolué dans le temps selon son usage et sa nécessité, et plusieurs définitions ont été données à la stratégie de l'entreprise d'après plusieurs auteurs. Les éléments et les domaines de la stratégie sont plusieurs et les stratégies de l'entreprise sont diverses, et parmi lesquelles on a les stratégies de croissance. La politique de croissance fait partie de la stratégie globale de l'entreprise, elle a une raison d'être et des objectifs elle garantit le développement futur de l'organisation. Le choix de cette stratégie va dépendre de plusieurs facteurs et il va nécessiter des moyens à mettre en place et des critères afin de choisir un type de stratégie de croissance.

La stratégie de croissance apparue comme étant la solution et le remède aux maux dont pâtissent les entreprises aussi complexes, soit-elle mais permet à ces dernières de bénéficier de l'apprentissage et de nouvelles pratiques en termes de management et d'innovation et de s'étendre sur les nouveaux marchés internationaux. On conclut donc que le développement d'une entreprise est étroitement lié à sa stratégie de croissance et aux résultats enregistrés. Ce développement peut s'entreprendre par l'entreprise seul par une stratégie de croissance interne, ou bien recourir à une croissance externe par fusions-acquisitions, partenariat, pour poursuivre des objectifs de croissance et de développement commun.

Section1 : Fondement théorique sur la stratégie

L'introduction de la notion de stratégie dans le domaine de gestion voit le jour dans les années 1960 avec la création du cours de politique générale à l'université Harvard essentiellement concentrée jusque-là sur des questions d'organisation de production la pratique de la direction d'entreprise est devenue de plus en plus complexe avec l'émergence de la société de consommation qui impliquait un élargissement du spectre de la concurrence.

1-1 L'évolution du concept de la stratégie :

Le concept stratégie est très ancien, car la stratégie est pratiquée depuis le commencement des temps. Elle a été utilisée d'abord dans un vocabulaire militaire, en suite mathématique, après dans la théorie économique et enfin pour l'entreprise.

1-1-1 Vocabulaire militaire :

Chapitre 1

La stratégie est à l'origine issue d'un vocabulaire militaire. C'est une terminologie utilisée dans la conduite des guerres où on distingue clairement la différence entre la stratégie et la tactique. Durant la première guerre mondiale par exemple, la conduite des opérations militaires a été confié à une direction stratégique des opérations militaires, qui est chargé de définir l'action des militaires à trois niveaux : politique, stratégique, et tactique.

- Au niveau politique : il s'agit de définir et fixé les objectifs à atteindre, et de mobiliser tous les moyens nécessaires pour leur réalisation.
- Au niveau stratégique : il s'agit d'élaborer un plan global des différentes opérations à conduire afin d'atteindre les objectifs fixés.
- Au niveau tactique : il s'agit de dérouler la conduite des opérations sur le terrain. C'est la mise en application du plan stratégique.

L'une des premières définitions classiques de la stratégie qui est issue de ce contexte militaire : « la stratégie est l'art d'employer les forces militaires pour atteindre les objectifs fixés par la politique ».¹

Cette définition classique de la stratégie est limitée, puisqu'elle met l'accent uniquement sur les forces militaires. D'autres définitions ont été élaborées afin de palier à ces insuffisances.

« La stratégie est définie simplement comme étant l'art de faire concourir la force pour réaliser les buts politiques ». Cette nouvelle définition se rapproche de la première, mais en élargissant son champ d'intervention en mettant l'accent sur les forces. Il s'agit de l'ensemble des moyens, des potentiels, des facteurs positifs qui sont nécessaires pour la réalisation des objectifs fixés.

La définition suivante est considérée comme la plus complexe et plus large. « La stratégie est l'art de la dialectique des volontés, employant la force pour résoudre les conflits ».

La dialectique consiste à conjuguer les différentes initiatives, les différents points de vue ou encore les propositions des différents acteurs.

¹ Ghedjghoudj El hadi, Management stratégique (les différentes approches), Edition office des publications universitaires, Alger, 2013, P13

Chapitre 1

Les forces comme dans la définition simple, il s'agit de l'ensemble des moyens, du potentiel ou des facteurs positifs permettant de réaliser les objectifs fixés.

Les conflits, recouvrent les obstacles, les difficultés, les problèmes ou encore les situations de crise, en faisant référence aux solutions à apporter dans le but d'atteindre les objectifs fixés.

1-1-2 Vocabulaire mathématique :

Le développement des sciences mathématique et surtout l'avènement de la théorie des jeux et des modèles calculables, a permis de calculer ou de déterminer toutes les options ou solutions possibles d'un problème combinatoire, avant de prendre une décision. Une vision moderne de la stratégie a donc été élaborée qui dans le vocabulaire mathématique désigne « un plan d'action complet qui permet aux décideurs d'explorer toutes les solutions possibles ainsi que leurs conséquences, avant d'opter pour l'une d'elles »².

Il existe plusieurs types de modèles calculables, regroupés en deux grandes catégories, de modèles de causalités ou des modèles de finalités.

Les modèles de causalités consistent à connaître pour chaque action les différentes causes ou sources qui les ont générées. C'est des modèles qui déterminent la genèse des actions.

Les modèles de finalités, permettent de déterminer pour chaque action l'ensemble des résultats obtenus.

1-1-3 La stratégie dans la théorie économique :

L'application des mathématiques dans les sciences de l'économie, a permis le développement **l'économétrie** et l'utilisation de la stratégie dans la théorie économique.

La stratégie dans la théorie économique, « consiste essentiellement à élaborer des actions d'économie ou des actions de planification à l'aide de modèles économétriques ». ³

Les plans stratégiques en économie sont élaborés surtout en période d'incertitude ou de crise, ou les risques sont élevés et qu'il est impératif de prévoir des actions de sortie de crise. Ils sont aussi utilisés pour prévoir des développements face à des situations de concurrence élevées. C'est en quelque

² Ghedjghoudj El Hadi, op.Cit P14

³ P Ghedjghoudj El Hadi, op.Cit P15

Chapitre 1

sorte l'extension du langage militaire de stratégie, à des activités pacifiques du monde de l'économie.

La stratégie ainsi définie dans la théorie économique, se résume donc à la conduite et à la réalisation d'une politique avec tous les moyens performants dont on dispose.

1-1-4 La stratégie dans l'entreprise :

Après le passage par l'usage militaire, mathématique et dans l'économie ; la stratégie est enfin dans les entreprises.

La stratégie dans l'entreprise est étroitement liée à la prise de décision, elle consiste essentiellement à élaborer des réponses en fonction de ses compétences et de ses moyens, aux différentes opportunités, aux défis et menaces qui proviennent de son environnement.

Dans la prochaine étape de ce travail nous allons se focaliser sur la stratégie de l'entreprise afin de le bien définir et la clarifier.

1-2 Définition de la stratégie d'entreprise :

La stratégie de l'entreprise est l'une des plus jeunes sciences du management de son objectif est l'entreprise en tant qu'acteur de la vie économique et sociale.

Le concept de la stratégie d'entreprise a de multiples interprétations, plusieurs définitions, et couvre plusieurs pans d'une littérature abondante :

La stratégie consiste pour les entreprises depuis longtemps une réflexion primordiale permettant à ces dernières de dénicher des parts de marché assez conséquentes notamment en étant dans un environnement agité.

La stratégie de l'entreprise est définie comme l'ensemble des choix et option d'allocation des ressources qui définissant les périmètres d'une organisation en vue d'assurer sa rentabilité, son développement et sa pérennité.

Elle est aussi définie comme l'art d'engager l'ensemble de ses actions afin d'assurer sa pérennité ou encore son développement. La fonction stratégique est orientée vers la réalisation des objectifs fixés, en assurant efficacement la gestion des rapports de force entre l'entreprise et ses concurrents.

Chapitre 1

Pratiquement toutes les définitions ont la même interprétation, elle définit les actions à mener pour réaliser un certain nombre d'objectifs. Mais il existe aussi d'autres définitions dans la littérature managériale :

Pour **Ansoff. I (1989)** : « La stratégie est l'un des critères de décision qui guident le comportement d'une organisation »⁴. Ces critères sont des règles qui répond à certaines caractéristiques, et qui peuvent être : orientations, objectifs, stratégies commerciales, stratégies administratives, et même les grandes orientations opérationnelles.

Selon **strategor (1997)** : « Elaborer une stratégie c'est choisir les domaines d'activité dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer les ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe »⁵.

Cette définition permet d'identifier deux niveaux de stratégie : la stratégie de groupe ou corporate stratégie : qui consiste dans le choix du ou des domaines d'activité de l'entreprise. L'entreprise s'engage alors dans un secteur plutôt qu'un autre ; La stratégie concurrentielle ou business strategy : qui consiste dans le choix des actions et des manœuvres à mettre en place afin d'avoir un positionnement lui permettant de faire face aux concurrents du secteur. Il s'agit donc du choix d'allocation de ressources, d'investissement ou désinvestissement qui font la stratégie.

D'après **Chandler**, la stratégie est : « la détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre »⁶.

Il s'agit donc d'après Chandler d'un processus consistant à : fixer des objectifs à long terme ; Choisir le plan d'action adéquat permettant d'atteindre les objectifs fixés ; Allouer les ressources nécessaires afin de concrétiser le plan d'action.

Enfin, **M. Porter** l'a définie comme étant : « L'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables »⁷. M. Porter met l'accent sur la notion de l'avantage concurrentiels.

Pour lui, une stratégie doit permettre à l'entreprise de construire, garder et développer un avantage concurrentiel lui permettant de faire face à la concurrence.

⁴ « Ansoff.I, Stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation », Paris, 1989, p110

⁵ Strategor, Politique Générale de l'entreprise, Dunod, Paris, 1997, page 42.

⁶ Strategor, Op.Cit page 82

⁷ Porter M. Choix stratégiques et concurrence, Economica 1892 page 73

Chapitre 1

En synthèse, la stratégie est l'orientation des activités d'une organisation à long terme. Elle engage fortement son avenir (notion d'irréversibilité).

Elle consiste à obtenir un avantage concurrentiel grâce à la reconfiguration des ressources et des compétences de l'organisation dans un environnement changeant, afin de répondre aux besoins du marché et aux attentes des différentes parties prenantes.

1-3 Les éléments et les domaines de la stratégie :

1-3-1 Les éléments de la stratégie :

L'analyse des différentes définitions de la stratégie, fait ressortir qu'elles comportent plusieurs éléments, par lesquels toutes stratégies reposent. Autrement dit, la compréhension de la définition de la stratégie s'appuie sur la compréhension de cet ensemble d'éléments que sont la mission (métier, vision, vocation), le choix du portefeuille d'activités (produits et services), la recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions (synergies), les moyens d'actions (les ressources mobilisées), le mode de développement (croissance interne ou externe), les compétences distinctives (les atouts), les priorités (choix), la préparation à l'imprévu (les scénarios).

a- La mission : (métier, vision, vocation) elle est un guide de choix à faire toutefois ce peut être ni trop flou, ni trop rigide. Une fois la mission définie, il s'agit de choisir son champ de bataille. Que va faire l'organisation de manière précise ? que va-t-elle produire ? où va-t-elle écouler ses produits ? et en conséquence, à quelle concurrence va-t-elle être confrontée ?⁸

Pour mieux éclairer cet élément il faut définir ce qui suit :

b- Le métier : lequel se fonde sur le savoir-faire technologique, commercial, administratif, dérivant d'une culture d'entreprise.

c- La vocation : correspond au rôle que les dirigeants entendent faire jouer à l'entreprise pour répondre aux besoins de l'environnement d'une part et à ses aspirations d'autre part.⁹

d- Le choix du portefeuille d'activités (les produits et services) : il représente un choix primordial qui permet de focaliser les efforts de l'entreprise sur un domaine privilégié, ainsi l'entreprise tente de sélectionner ses activités de manière que les

⁸ Thietart R-A, Xereb J-M, Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre, Dunod, Paris, 2005 page 26.

⁹ Helfer. J-P, Kalika. M, Orsoni.J, « Management, Stratégie et organisation », 6e éd, Vuibert, Paris, 2006, p 49

Chapitre 1

activités déclinantes soient compensées par celles de croissance, et que les activités profitables supportent celles qui le sont moins ou dont le développement nécessite l'apport des ressources importantes.¹⁰

- e- La recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions (synergie) :** ce phénomène a été illustré par A. Osborn par une formule devenue célèbre : « $2+2=5$ »¹¹, elle représente le fait que l'effet de complémentarité donne des résultats plus élevés que la somme de chacun des effets pris séparément.¹²
- f- Les moyens d'actions :** (les ressources mobilisées) : qui sont définies comme des actifs stratégiques et les compétences consistent à les mettre en œuvre par l'entreprise pour accomplir sa mission.¹³
- g- Le mode de développement :** il existe deux modes de développement, la croissance interne et externe. Croissance interne ou croissance organique, elle consiste en la création par la firme d'une capacité nouvelle : il s'agit souvent d'une chaîne de production, capacité de recherche ou capacité de commercialisation. Le processus de croissance externe implique une relation entre plusieurs entreprises et entraîne un transfert d'actifs existants d'un acteur vers un autre, il s'agit en effet du regroupement intégral ou partiel de deux ou plusieurs entreprises.¹⁴
- h- Les compétences distinctives :** quel que soit le mode de développement, ce dernier s'appuie idéalement sur les atouts ou compétences distinctives de l'entreprise. La valorisation des atouts ou compétences distinctives est un élément fort de la stratégie et s'oppose à la vision réductrice, mais confortable de forces. La possession des ressources et compétences donne un avantage concurrentiel sur les autres entreprises moins bien loties, lorsque ces atouts sont difficilement imitables.
- i- Les priorités :** (choix) il n'existe pas un seul chemin qui mène à atteindre les objectifs de l'entreprise mais plusieurs.¹⁵
- j- La préparation à l'imprévu :** dont se fait par la formation des scénarios, qui sont des visions de l'évolution de l'environnement qui reposent sur des futurs possibles

¹⁰ Theitart. R-A, Xuereb J-M, op. Cit. 26

¹¹ GERvais M., stratégie de l'entreprise, Economica, 2003 page 56

¹² Thietart R-A, Xuereb J-M, op. Cit. 26

¹³ Helfer. J-P, Kalika M. Orsoni.j, op. Cit. P115

¹⁴ Helfer J-P, Kalika M, Orsoni.J op. Cit. 2006, PP 232-233

¹⁵ Thietart R-A, M.Xuereb.J, 2005, op. Cit, PP 31-32

Chapitre 1

des hypothèses faites sur les tendances que vont suivre quelques variables clés caractérisant le secteur.¹⁶

Les éléments présentés ci-dessus sont résumés dans le tableau suivant :

Tableau N°01 : Les éléments de base de la stratégie

Mission	Qu'aimons-nous faire ? que savons-nous faire ?
Champs de bataille (portefeuille d'activités)	Que faisons-nous ? quels sont nos produits marchés ?
Synergie	2+2=5
Moyens	Hommes, matériels, finance
Tactique (mode de développement)	Innovation, pénétration, expansion, diversification
Priorités	Que faire en premier lieu ?
Atouts	Quelles sont nos compétences distinctives ?
Préparation à l'imprévu (stratégies de contingence)	Que se passe-t-il au cas pu ?

Source: Thietart R-A, Xuereb J-M, 2005, op. Cit, P33

1-3-2 Les domaines de la stratégie :

La stratégie concerne plusieurs niveaux d'intervention au sein d'une entreprise. On a identifié trois principaux niveaux d'intervention dans la majorité des entreprises. Le premier est le niveau supérieur de l'organisation ou on retrouve la stratégie d'entreprise, le deuxième niveau est relatif aux domaines d'activité, et le troisième niveau se situe à la base de l'organisation ou le niveau opérationnel.

a- La stratégie d'entreprise :

¹⁶ Helfer. J-P, Kalika.M, Orsoni.J op. Cit. P 448

Chapitre 1

La stratégie d'entreprise émane des niveaux supérieurs de l'organisation, elle concerne les grandes orientations stratégiques de l'entreprise et son champ d'intervention est l'entreprise dans sa globalité. C'est le concept anglo-saxon de « corporate strategy », qui élargi la dimension du premier champ d'intervention de la stratégie. Il concerne essentiellement l'identité et le projet de l'entreprise, sa politique globale ainsi que le choix de ses métiers. La stratégie d'entreprise est élaborée en fonction des souhaits des propriétaires, des actionnaires, de l'état s'il s'agit d'une entreprise publique ou encore en fonction des données des marchés des capitaux. Elle est la base de toutes les autres décisions stratégiques de l'entreprise, elle oriente et sert de référence à toutes les actions stratégiques.

Cette stratégie définit une vision stratégique, qui répond :

- La définition des grands objectifs de l'entreprise, comme le positionnement sur le marché, ou le niveau de rentabilité par exemple.
- Le choix précis des métiers à développer.
- L'allocation globale des ressources de l'entreprise.
- Les choix des activités de l'entreprise.
- Les flux de capitaux nécessaires aux succès des opérations de l'entreprise.

Le succès de cette stratégie, qui engage l'entreprise dans sa globalité, est déterminé par l'adhérence de tous les acteurs et du personnel de l'entreprise et aussi par la mise en place d'un système d'information fiable.¹⁷

b- La stratégie par domaine d'activité :

La stratégie par domaine d'activité, consiste essentiellement à cibler les facteurs clés du succès au niveau de chaque marché. Cette stratégie permet d'identifier les avantages que l'entreprise peut obtenir dans une activité par rapport à ses concurrents. Elle permet aussi de déterminer les nouveaux créneaux porteurs ou les nouveaux marchés à conquérir. Cette stratégie est élaborée en prenant en considération les objectifs de la stratégie d'entreprise, ses orientations et sa vision stratégique ainsi que la combinaison des facteurs clés spécifiques au domaine d'activité stratégique (DAS), ou « Stratégique business Unit » (SBU).

¹⁷ Ghedjghoudj El Hadi, op.cit P 18

Chapitre 1

Le domaine d'activité stratégique est donc une entité de l'entreprise qui peut se voir allouer des ressources pour accomplir ces actions stratégiques d'une manière indépendante du reste de l'organisation.

Les DAS, sont utilisés dans la doctrine de la segmentation, mais il faudrait retenir que les DAS, sont indépendants de la structure organisationnelle de l'entreprise, uniquement sur le plan de la prise de décisions stratégiques, si non ils sont intégrés complètement dans l'organisation. L'entreprise change de doctrine de segmentation souvent, en réorganisant ses DAS, afin de suivre l'évolution de leurs activités.¹⁸

c- La stratégie opérationnelle :

La stratégie opérationnelle se situe au niveau de la base de la structure organisationnelle de l'entreprise. Elle consiste à déterminer comment les différents moyens et ressources de l'entreprise, (le personnel, le matériel, les processus, le savoir-faire...) sont utilisés pour implémenter la stratégie globale et les stratégies définies au niveau des DAS. C'est un niveau stratégique important, car il détermine le succès des stratégies adoptées plus haut, puis que l'opération doit prendre les décisions adéquates pour les réaliser. Ces décisions doivent impérativement être cohérentes avec les stratégies adoptées.

A titre d'exemple, une entreprise de produits d'emballage en carton qui possède quatre centres de production à travers le pays pour satisfaire les spécificités des commandes locales. Ces unités de productions doivent être coordonnées afin d'approvisionner dans les délais requis les consommateurs de leur région respective. Un plan stratégique opérationnel doit être établi pour l'ensemble de ces unités, afin de préserver l'avantage concurrentiel.¹⁹

¹⁸ Ghedjghoudj El Hadi, op.Cit, P19

¹⁹ Ghedjghoudj El Hadi, op.Cit p 19-20

Section2 : La stratégie de croissance

Dans le vocabulaire utilisé pour décrire un chef d'entreprise qui vise à assurer la pérennité et la stabilité de son entreprise, on reconnaît assez souvent des termes comme : courage, innovation, intuition, créativité, invention, persévérance, prise d'initiative, prise de risque, etc. Et cela s'articule dans la notion d'esprit d'entreprise qui est l'aptitude créative de l'individu, isolé ou au sein d'une organisation à saisir une opportunité afin de produire une nouvelle valeur.

En d'autres termes, c'est l'aptitude d'une personne ou d'un groupe de personnes à s'engager dans une sorte d'aventure, pour créer quelque chose de nouveau.

Face à un environnement instable et évolutif, le but visé par les firmes est la pérennité de l'entreprise, notamment cela se concrétise avec le phénomène de croissance de l'entreprise.

Cette seconde section, porte sur la définition de la stratégie de croissance, ses objectifs et sa raison d'être, et enfin les prémisses et les dimensions de la croissance.

2-1 Définition de la stratégie de croissance :

Les stratégies de croissance font référence aux différents moyens utilisés par les entreprises pour augmenter leur chiffre d'affaires, leurs parts de marché, leur rentabilité et leur présence géographique.

Autrement dit la croissance de l'entreprise est un mouvement de développement de son activité et l'augmentation de la taille de celle-ci dans le temps. De ce fait, la croissance de la firme traduit donc sa capacité à maintenir ou à développer sa position dans un environnement concurrentiel hostile.

Plusieurs auteurs se sont inclinés sur l'interprétation de la croissance des entreprises : **Penrose**, définissait la croissance de l'entreprise comme « essentiellement un processus évolutionniste basé sur un accroissement cumulatif de connaissances collectives ». Selon **Starbucks**, « la croissance n'est pas un phénomène spontané ni aléatoire, mais bien la conséquence d'une décision », par exemple : la décision d'embaucher et/ou de ne pas licencier, la décision d'accroître le niveau de la production en réponse à un accroissement de la demande, ou encore de décision de stimuler la demande.

Chapitre 1

Pour **Janssen**, « la croissance est le résultat d'un accroissement de la demande pour les produits ou les services de la firme »²⁰.

Il ressort aussi que la croissance est le résultat d'une véritable décision de gestion dont l'entrepreneur propriétaire en porte la responsabilité.

En effet, la croissance est le résultat combiné de différents phénomènes issus de l'environnement, des caractéristiques financières, organisationnelles, productives, et personnelles qui composent l'entreprise.

La croissance de l'entreprise se mesure sur la base d'un nombre impressionnant de variables différentes, tels que les actifs immobilisés, le profit, la valeur ajoutée, l'emploi, les ventes, etc. Cependant, les deux critères les plus largement utilisés pour appréhender la croissance de l'entreprise sont : l'emploi, le plus pertinent du point de vue sociétal, et les ventes, le plus pertinent au regard du dirigeant.

2-2 Les objectifs et la raison d'être de la croissance :

Derrière la prise de décision de l'adoption d'une stratégie de croissance, il y a sûrement une raison et des objectifs à atteindre. C'est ce que nous allons essayer de voir dans le volet suivant.

2-2-1 Les objectifs de la croissance :

Une entreprise vise à s'accroître afin de réaliser de nombreux objectifs. L'accroissement de la taille de l'entreprise améliore l'efficacité de la production grâce aux :

- Economies d'échelle : les charges fixes sont réparties sur une production plus importante, les coûts de revient unitaires diminuent et l'entreprise devient compétitive.
- Des effets de synergie : le regroupement d'unités de production permet une rationalisation du potentiel de production, c'est-à-dire $1+1=3$.

²⁰ BERRAH. Kafia & BOUKRIF. Moussa, (2018), Evaluation de l'impact du crédit bancaire sur la croissance des entreprises privées en Algérie : Cas des PME de la wilaya de Bejaia, Journal of Academic Finance, Vol.9 N° Spring, page 20

Chapitre 1

- L'effet expérience : l'expansion de l'activité donne une expérience du produit plus grande, source d'efficacité et de réduction de coûts.
- Des économies de croissance : les capacités productives sont mieux exploitées.
- La position dominante : la notion de position dominante, sur un marché donné, caractérise une situation dans laquelle l'une des entreprises qui alimentent le marché détient une part de ce marché largement supérieure à celle des autres entreprises.
- La masse critique : c'est la taille de l'entreprise à partir de laquelle elle peut bénéficier de certains avantages (par exemple : réduction des prix pour ses approvisionnement).

L'accroissement de la dimension confère à l'entreprise un poids économique et financier plus important qui lui permet de mieux contrôler :

- Le marché : il peut influencer le prix de vente.
- Les fournisseurs : son volume d'activité lui permet d'obtenir les conditions avantageuses sur les prix, la qualité.....
- Les marchés financiers : conditions de financement plus avantageuse de la part des organismes de crédit.
- La main d'œuvre : l'entreprise pourra sélectionner les salariés les plus compétents tout en contrôlant le volume de sa masse salariale.
- L'environnement institutionnel : obtenir des conditions avantageuses en termes de fiscalités, infrastructures....

Répondre à l'évolution de l'environnement, à savoir :

- Croissance macroéconomique : la demande devient de plus en plus accrue.
- Augmentation du pouvoir d'achat des ménages ou changement de goût des consommateurs.
- Ouverture des frontières : l'entreprise doit viser de nouveaux marchés.
- Développement des technologies de pointe : l'entreprise doit innover ses procédés.

L'entreprise est soumise à des conditions nécessaires afin de réaliser une croissance, à savoir :

- Capacité de l'entreprise de financer son développement, ce qui suppose une situation financière satisfaisante.
- Aptitude à lancer de nouveaux produits (innovation de produits) ou à conquérir de nouveaux marchés (nouveaux débouchés).

Chapitre 1

- Capacités du dirigeant à motiver, à prendre des risques.

2-2-2 La raison d'être de la croissance :

La raison de la croissance peut varier en fonction des perspectives de l'individu ou de l'organisation. Cependant, de manière générale : la croissance est considérée comme importante car elle permet à une entreprise d'augmenter sa taille, sa portée et son influence, ainsi que d'améliorer sa rentabilité. Voici quelques raisons courantes pour lesquelles les entreprises cherchent à croître :

- **Augmenter les revenus et les profits :** La croissance peut permettre à une entreprise d'augmenter ses ventes et ses bénéfices en développant de nouveaux marchés, en offrant de nouveaux produits ou services, ou en augmentant sa part de marché.
- **Réduire les coûts unitaires :** La croissance peut également aider une entreprise à réduire ses coûts unitaires en augmentant sa production et en profitant des économies d'échelle.
- **Améliorer l'image de marque :** La croissance peut également améliorer l'image de marque d'une entreprise en renforçant sa réputation et sa crédibilité sur le marché.
- **Attirer de nouveaux talents :** La croissance peut aider une entreprise à attirer de nouveaux talents en offrant des opportunités de carrière et de développement professionnel.
- **Créer de la valeur pour les actionnaires :** Enfin, la croissance peut aider une entreprise à créer de la valeur pour ses actionnaires en augmentant le cours de ses actions et en offrant des dividendes plus élevés.

Cependant, il est important de noter que la croissance n'est pas toujours une fin en soi et que les entreprises doivent également considérer les implications à long terme de leur stratégie de croissance, notamment en ce qui concerne leur impact environnemental, social et économique.

2-3 Les prémisses et les dimensions de la croissance :

Les prémisses et les dimensions du processus de croissance sont les éléments qui permettent de comprendre comment une entreprise peut croître d'une manière efficace. Voici les principales prémisses et dimensions de la croissance d'une entreprise.

Chapitre 1

2-3-1 Les prémisses du processus de croissance :

- **La rentabilité :** une entreprise doit être rentable pour pouvoir financer sa croissance. Cela implique de générer des bénéfices suffisants pour réinvestir dans l'entreprise.
- **Les ressources :** pour croître, une entreprise a besoin de ressource, qu'il s'agisse de capitaux, de personnel qualifié, de matière première, de technologies ou d'infrastructures.
- **La concurrence :** la croissance est souvent stimulée par la concurrence et la nécessité pour une entreprise de se différencier de ses concurrents pour se développer.
- **L'innovation :** la capacité à innover, à développer de nouveaux produits ou services, à améliorer les processus et à intégrer de nouvelles technologies est essentielle pour une croissance soutenue.
- **La diversification :** la diversification des activités, des marchés et des produits peut aider une entreprise à atteindre une croissance plus stable et durable.
- **La stratégie :** une stratégie claire et cohérente permet de définir les priorités et les objectifs de croissance, de réduire les risques et de maximiser les opportunités.
- **Le leadership :** un leadership compétent, visionnaire et créatif peut inspirer l'entreprise à poursuivre une croissance durable et à relever les défis.
- **La culture d'entreprise :** une culture d'entreprise forte et axée sur la performance peut encourager la croissance en favorisant l'innovation, la collaboration et l'engagement des employés.

En résumé, la croissance d'une entreprise dépend de nombreux facteurs interdépendants qui nécessitent une attention particulière et une planification stratégique pour garantir un processus de croissance efficace et durable.

2-3-2 Les dimensions du processus de croissance :

Le processus de croissance d'une entreprise peut être appréhendé à travers plusieurs dimensions qui interagissent entre elles. Voici quelques-unes des dimensions les plus importantes :

- **Dimension financière :** Cette dimension concerne les ressources financières nécessaires à la croissance de l'entreprise. La croissance peut nécessiter des investissements importants, que ce soit pour développer de nouveaux produits, pour acquérir des actifs ou pour financer des acquisitions. Il est donc essentiel pour

Chapitre 1

l'entreprise de disposer de ressources financières suffisantes pour soutenir sa croissance.

- **Dimension organisationnelle :** Cette dimension concerne la structure organisationnelle de l'entreprise et sa capacité à gérer efficacement la croissance. La croissance peut impliquer l'augmentation de la taille de l'entreprise, la création de nouveaux départements, l'embauche de nouveaux employés, etc. L'entreprise doit être capable de gérer ces changements organisationnels pour éviter toute perturbation de son activité.
- **Dimension technologique :** Cette dimension concerne les technologies utilisées par l'entreprise pour soutenir sa croissance. La croissance peut nécessiter l'adoption de nouvelles technologies pour améliorer l'efficacité, la productivité ou la qualité des produits. L'entreprise doit être capable de s'adapter aux changements technologiques pour rester compétitive sur le marché.
- **Dimension marketing :** Cette dimension concerne la façon dont l'entreprise communique sur ses produits et services pour soutenir sa croissance. La croissance peut nécessiter une campagne de marketing agressive pour attirer de nouveaux clients ou pour fidéliser les clients existants. L'entreprise doit être capable de développer une stratégie de marketing efficace pour soutenir sa croissance.
- **Dimension humaine :** Cette dimension concerne les compétences et les ressources humaines nécessaires à la croissance de l'entreprise. La croissance peut nécessiter l'embauche de nouveaux employés ou le développement des compétences existantes. L'entreprise doit être capable d'attirer et de retenir les talents nécessaires pour soutenir sa croissance.
- **Dimension opérationnelle :** Cette dimension concerne les processus opérationnels de l'entreprise et leur capacité à soutenir la croissance. La croissance peut nécessiter l'amélioration de la chaîne d'approvisionnement, la mise en place de nouveaux processus de production ou l'optimisation des processus existants. L'entreprise doit être capable de s'adapter aux changements opérationnels pour soutenir sa croissance.

Il est important de noter que toutes ces dimensions sont interconnectées et que leur interaction peut avoir un impact significatif sur le processus de croissance de l'entreprise. Les entreprises doivent donc être en mesure de gérer efficacement ces dimensions pour soutenir leur croissance d'une manière durable.

Section3 : Les types et les critères de choix du mode de croissance

La croissance est souvent considérée comme mesure de performance. Selon certains, il s'agirait de la mesure de performance la plus importante, la plus fiable. Le corollaire de cette idée est d'une petite taille et d'une faible croissance sont des symptômes de faible performance.²¹

Une entreprise dont le chiffre d'affaires et l'effectif augmentent est dite en croissance. Cette stratégie permettra à l'entreprise d'atteindre la taille critique et d'augmenter son pouvoir de négociation sur ses partenaires.²²

Il existe deux types de stratégies de croissance, la **stratégie de croissance interne** dite aussi organique, et la **stratégie de croissance externe**. Nous allons consacrer cette section pour la distinction entre ces deux stratégies et aussi pour les critères de choix du mode de croissance.

3-1 Les types de stratégies de croissance :

Le développement des stratégies suppose nécessairement la mise en œuvre d'options stratégiques. Voici quelques exemples de moyens par lesquels une entreprise peut mettre en place une nouvelle direction stratégique :

3-1-1 La stratégie de croissance interne : est une stratégie de développement des entreprises qui consiste à accroître leur taille et leur performance en utilisant leurs propres ressources internes. Cette stratégie peut se traduire par une augmentation de la production, une extension de la gamme de produits, une diversification de l'offre, une amélioration de la qualité, une conquête de nouveaux marchés ou encore une optimisation de la gestion des coûts. Également connue sous le nom de croissance organique, cette stratégie consiste à augmenter les ventes et les bénéfices en investissant dans la recherche et le développement, en améliorant la qualité des produits et services, en élargissant la gamme de produits et services offerts et en améliorant la productivité. Cette stratégie a été utilisée depuis le début du

²¹ Frank, JANSSEN, La croissance de l'entreprise : une obligation pour les PME ? édition Boeck, 2011, pages 11 et 23.

²² Samuel Josien, Sophie Landrieux-Kartochain, L'essentiel du management des entreprises, 3^e édition Gualino, page 142.

Chapitre 1

capitalisme, mais elle est devenue plus populaire dans les années 1950 et 1960 avec l'avènement de l'ère de la planification et du contrôle de la production.

3-1-2 La stratégie de croissance externe : la croissance externe s'oppose à la croissance interne, elle consiste à se rapprocher d'une autre entreprise pour se développer. La stratégie de croissance externe consiste à augmenter les ventes et les bénéfices en **acquérant d'autres entreprises**, en **fusionnant** avec elles ou en **formant des partenariats stratégiques**. Cette stratégie est devenue populaire dans les années 1980 avec l'essor de la mondialisation et de la privatisation.

-Les types de croissances externes :

- a. Acquisition d'une entreprise : Acquérir une entreprise signifie l'acquisition des titres ou des actifs nécessaires à son activité (brevets, fonds de commerce, moyens d'exploitation matériels, immatériels et humains...). Une acquisition d'entreprise peut être minoritaire, majoritaire ou totale.

Entreprise A + Entreprise B = Entreprise A

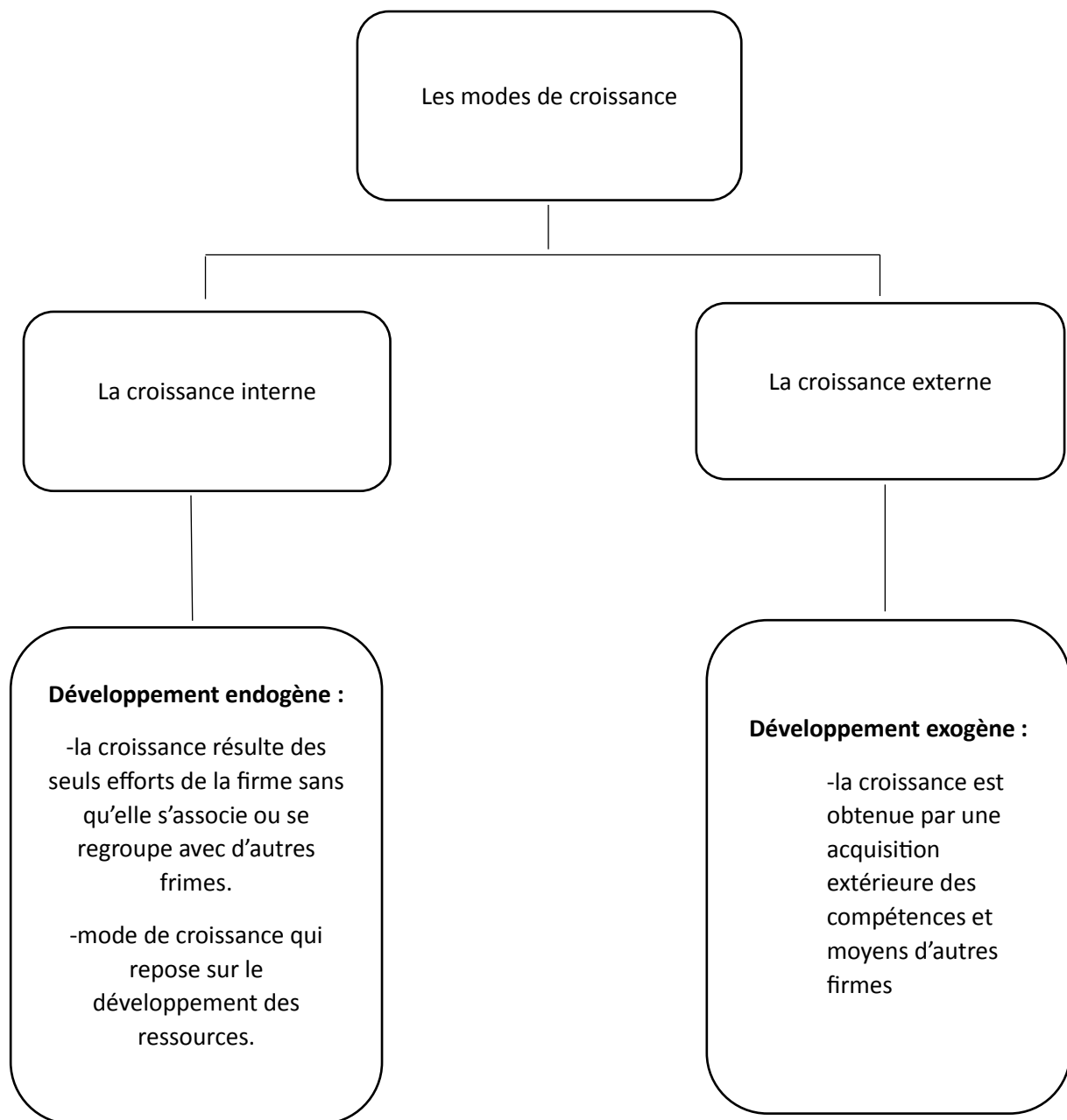
- b. Fusion d'entreprise : C'est le rassemblement de deux entreprises ou plus déjà existante pour la création d'une entreprise nouvelle.

Entreprise A + Entreprise B = Entreprise C

- c. Partenariat stratégique : C'est la collaboration entre deux entreprises ou plus comme par exemple dans la production d'un produit ou d'un service dans le but d'atteindre des objectifs communs sans toucher au capital l'une de l'autre et en conservant des organisations indépendantes l'une de l'autre.

Entreprise A + Entreprise B = Entreprise A + Entreprise B

Figure N°01 : Les modalités de croissance des entreprises



Source : <https://images.app.goo.gl/176FZLXQgarfE2cM6>

Chapitre 1

3-2 Les critères de choix du mode de croissance :

« Le choix du mode de croissance sera, en théorie, une conséquence directe de l'analyse qui aura été menée concernant le métier. En fonction de l'appréciation portée sur les potentialités de l'entreprise et sur ses parts de marché, il y aura lieu de choisir une croissance externe ou interne ; un outil de production performant et ayant des capacités disponibles, des collaborateurs de qualité motivés peuvent inciter, dans certains cas, à privilégier une solution interne en matière de maîtrise de la technologie ; la nécessité de pénétrer rapidement sur un nouveau marché dans un pays avec des mentalités très différentes peut nécessiter une approche par une croissance externe. Il s'agit là, comme au niveau des autres composantes du projet d'entreprise, d'un choix fondamental. »

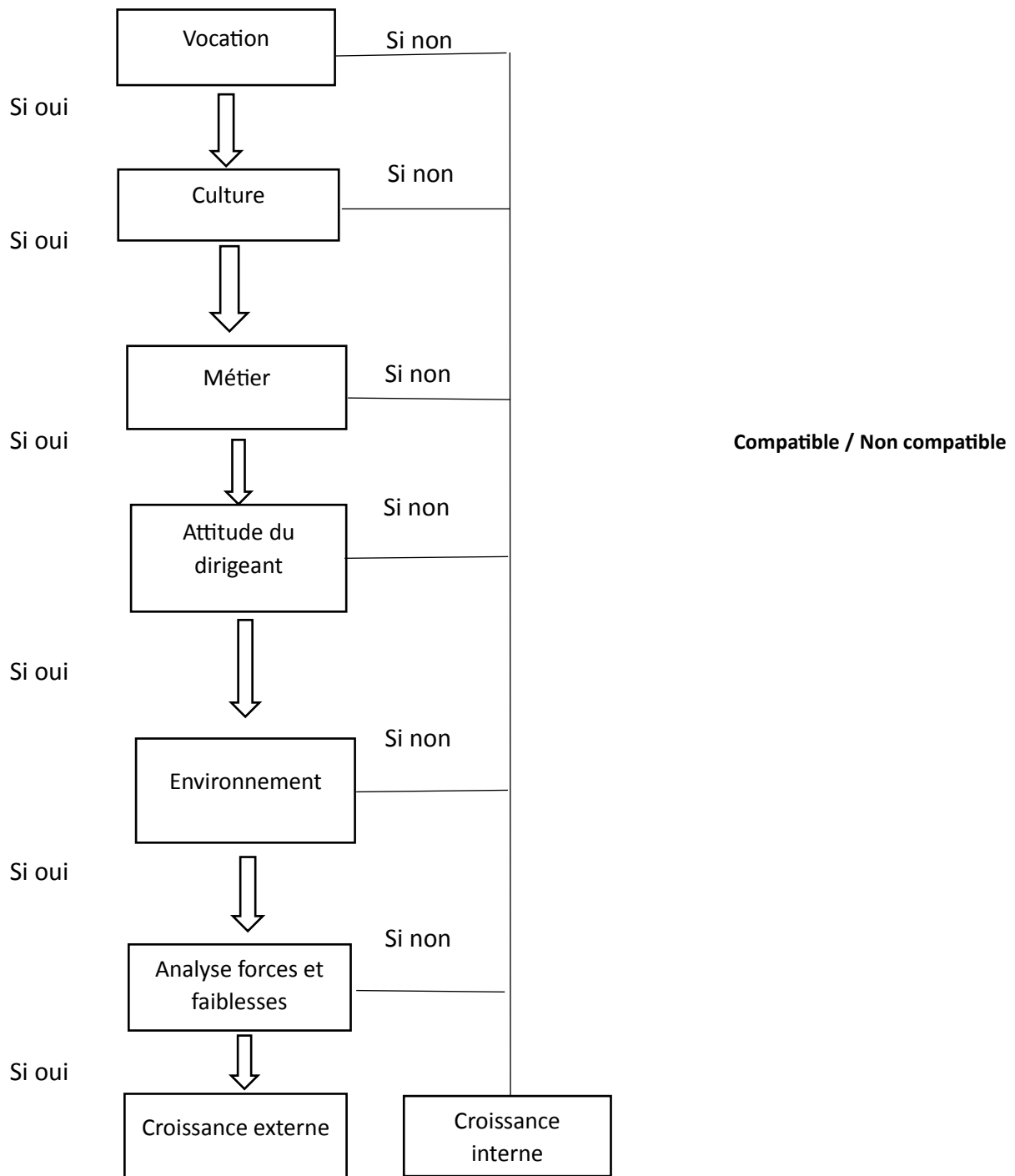
Mode de développement	Croissance interne	Croissance externe	Alliance stratégique
Ressources financières	**	***	*
Ressource humaines	**	*	***

Figure N°02 : Importance des ressources selon le mode de développement (Bouayad, 1996)

Figure N°03 : Les critères de choix du mode de croissance

Objectifs	
Court terme	Long terme
Choix :	Croissance externe Croissance interne

Chapitre 1



Source : Henry. BAUMERT, Les stratégies de croissance dans les entreprises, Op.cit, page66.

La croissance interne et la croissance externe se combinent souvent bien plus qu'elles ne s'opposent, et les entreprises peuvent ajuster les deux processus afin d'atteindre leurs objectifs.

Chapitre 1

En effet, les recherches empiriques montrent que l'utilisation d'un mode de croissance donné est généralement déterminée en fonction de la nature des priorités de l'entreprise et de la nature de l'activité, etc.

Conclusion :

L'entreprise est un groupe humain hiérarchisé qui met en œuvre des moyens intellectuels, physiques et financiers pour produire, former des stratégies notamment des stratégies de croissance, et distribuer les richesses conformément à des buts définis pour réaliser un profit. C'est un agent économique qui combine des facteurs de production (capital, travail) en vue de produire des biens et des services sur le marché.

Pour rester compétitive sur le marché, les entreprises doivent augmenter leur taille. Ce besoin de grandir se manifeste auprès des entreprises en difficultés comme chez celle qui se portent bien. Mais quelle que soit sa situation, l'entreprise doit élaborer une stratégie de croissance car cela lui permet d'intervenir pour trouver des leviers de développement et orienter ses choix à long terme. Cette stratégie sert surtout à planifier sa croissance dans le temps soit en adoptant une croissance interne ou externe.

La croissance interne correspond au développement de l'activité de l'entreprise par ses propres moyens de production, de distribution, ou de ressources humaines, etc. Cette croissance est plus durable et génère des bénéfices à long terme, elle vise aussi d'obtenir une plus grande part de son marché.

En revanche, la croissance externe consiste à reprendre une structure existante. Elle se réalise lorsque l'entreprise décide de collaborer avec une autre organisation afin d'atteindre ses objectifs. Généralement, ce type de croissance se caractérise par des fusions ou des acquisitions. Elle favorise un développement rapide qui permet la réalisation des économies d'échelle pour des résultats à court terme.

Chapitre 2

La croissance interne de l'entreprise

Chapitre 2

Toute entreprise doit bien évidemment mettre en place une stratégie de croissance pour bénéficier de plusieurs avantages tels que sa taille qui va lui permettre de maîtriser son environnement et ses différentes parties prenantes. Le choix de l'une de ces stratégies se fait selon des critères comme on l'a vu précédemment.

La plupart des entreprises préfère adopter une stratégie de croissance interne pour utiliser ses propres moyens et ressources dans ce processus de croissance.

Dans ce deuxième chapitre, nous allons traiter bien profondément la croissance interne d'une entreprise, et qu'elle est l'analyse nécessaire afin de la mettre en exécution ?

La croissance interne peut toujours être une source d'avantage concurrentiel durable pour l'entreprise, elle lui permet de se différencier et de marquer sa présence sur un marché.

Cette stratégie nécessite des moyens afin de la mettre en place et elle a des avantages et des inconvénients.

Section1 : Notions et fondement de la croissance interne

La croissance interne est définie par plusieurs auteurs et plusieurs interprétations ont été lui donné mais dont le sens reste le même est d'accroître par soi-même sans faire appel à une autre organisation.

1-1 Définition de la croissance interne :

La croissance interne correspond au développement d'une entreprise « par l'intérieur » c'est-à-dire en élargissant le champ de son activité.

La croissance interne est une stratégie de développement d'entreprise qui repose uniquement sur l'utilisation de ses ressources propres.

Selon **Penrose (1963)**, l'incitation essentielle à croître en comptant sur ses propres moyens est l'existence dans l'entreprise d'un ensemble inutilisé de services productifs et de connaissances.

Selon **Marmuse**, la croissance interne correspond à une logique de développement progressif. Celle-ci peut se justifier à plusieurs titres. Soit parce qu'elle correspond fondamentalement au système de valeurs des dirigeants ou actionnaires et qu'elle permet d'atteindre les objectifs de l'entreprise, soit parce qu'elle permet à la firme de gérer son développement en pleine autonomie, par investissement direct, soit parce que ce mode

Chapitre 2

convient bien à l'entreprise qui a choisi une stratégie de spécialisation, soit lorsque les taux de croissance élevés du marché et le potentiel du secteur permettent d'atteindre les objectifs sans lutte concurrentielle ou enfin que le rapport cout/avantage est favorable à une logique d'investissement direct (originalité du style de développement choisi, difficulté à trouver une entreprise adéquate, style de management, disponibilité de ressources, etc...).

Bernard de Montmorillon (1997), en traitant de la croissance interne, parle de la croissance patrimoniale référant à l'accumulation d'actifs productifs réels qui se traduit par celle des moyens d'action à la disposition direct de l'entrepreneur. L'auteur ajoute que cette situation est généralement celle de la petite entreprise dont le dirigeant est en même temps prioritaire, ce qui justifie à nouveau le qualificatif de « patrimoine ». Toutefois cette politique de croissance interne se caractérise, selon **Desreumaux (1993)**, par lenteur du processus.

La croissance est devenue un impératif pour les entreprises, à la fois pour les actionnaires, qui la considèrent comme une création de valeur supplémentaire, et aussi pour les employés pour qui elle est stimulante. De ce fait dans le cas d'une croissance interne ou appelé aussi croissance organique, nous proposons les définitions suivantes :

« Toute entreprise qui connaît une croissance de son chiffre d'affaires d'une année sur l'autre (sans avoir réalisé d'acquisition) pratique de la croissance interne. »²³

Par ailleurs, la croissance interne peut être définie comme « le développement de l'activité de l'entreprise, cette modalité de développement est déterminante dans de nombreuses activités, que ce soit par vertu (lorsqu'elle correspond, pour l'entreprise, au mode le plus efficace d'allocation de ses ressources) ou par nécessité (lorsqu'elle est la seule voie praticable pour l'entreprise). Elle repose de façon privilégiée sur la capacité d'innovation de l'entreprise, tant pour la conception de nouveaux produits que pour la conquête de nouveaux marchés et la maîtrise des savoir-faire qui leur correspondent. »²⁴

« La croissance interne est un mode de développement qui consiste à utiliser des ressources et des compétences développées en interne pour accroître la taille des opérations existantes ou élargir le champ couvert par l'entreprise. »²⁵

²³ <https://d1n7qs26ob2ad.cloudfront.net>,

²⁴ Jean-Pierre Boisivon, LES LEVIERS DE LA CROISSANCE ORGANIQUE, Institut de l'entreprise, Juin 2005, page 46.

²⁵ Laurence. LEHMANN-ORTEGA, et all, STRATEGOR, 6^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2013, page 345.

Chapitre 2

Simplement dit, la croissance interne est le mode principal de développement de l'entreprise et aussi le plus classique. La croissance interne consiste à créer ou développer une activité, qu'elle soit dans le métier de l'entreprise, en amont, en aval ou bien dans une autre industrie.

Pour cela, elle peut investir en recherche et développement, créer de nouveaux produits, créer un réseau de distribution, s'implanter sur des marchés étrangers ou simplement réaliser des investissements de capacité.

1-2 L'analyse stratégique et la mise en place de la croissance interne :

Pour mettre en place une stratégie de croissance interne, le processus est pratiquement le même avec les autres stratégies. Il est nécessaire d'analyser la capacité stratégique de l'entreprise en termes de ressources et moyens, forces et faiblesses, et aussi analysé l'environnement dont elle exerce son activité pour saisir des opportunités et faire face à des menaces. Pour faire cette démarche stratégique on doit passer par des étapes et on utilisant des outils que nous allons voir dans la partie suivante.

1-2-1 La démarche stratégique :

En matière, de formation de la stratégie, il y a ceux qui la considèrent comme étant un processus délibéré et préalable à l'action organisationnelle, et ceux qui la considèrent comme un processus émergent et simultané à l'action.²⁶

En effet, selon **Mintzberg (1998)**, les stratégies émergentes, sont celles qui apparaissent sans intentions claires, en répondant à une situation changeante, or, la stratégie peut se former qu'être formulée. Ainsi, les stratégies efficaces peuvent se manifester dans les endroits les plus étrangers et se développer à travers les moyens les plus inattendus.²⁷ Certains auteurs voient que le processus d'élaboration de la stratégie, est tâtonnant car il combine entre les actions délibérées et émergentes.²⁸ Ou les actions délibérées sont celles induites par la volonté et le choix stratégique, et les actions émergentes sont celles issues d'initiatives au sein de l'entreprise et d'événements plus ou moins favorables qui se produisent dans l'environnement. Autrement dit, la formation de la stratégie est la contribution de la

²⁶ Le perspectif constructiviste de la stratégie en contexte de PME : une voie de renouvellement : une voie de renouvellement : web.ca/aire_pme/image/file/2006/099-Laperspectiveconstructiviste.pdf

²⁷ Mintzberg. H, « le management, voyage au centre des organisations », éditions d'organisation, Paris, 1998, PP.55-69.

²⁸ J.Avenier. M, « la stratégie « chemin faisant », Economica, Paris, 1997, P19

Chapitre 2

conjonction de la volonté et du hasard, du choix et de l'opportunité²⁹. Pour la démarche stratégique nous avons opté pour l'étude de la délibérée.

1-2-1-1 Les étapes du processus d'élaboration de la stratégie

L'élaboration de la stratégie se passe par un processus, ou encore la stratégie elle-même est un processus, tel qu'il a stipulé Besseyre Des Horts(1997), quand il définit la stratégie d'entreprise : « la stratégie est avant tout perçus comme un processus du management de l'entreprise : orientant l'évolution de l'entreprise à terme...consistant en un ensemble de décisions...relatives au diagnostic des ressources, à la formation des objectifs généraux, et au choix parmi des options possibles...consistant en un ensemble d'actions...plans opérationnels... concernant tout autant le domaine externe... que le domaine interne... impliquant la participation d'un nombre de personnes qui peut varier... »³⁰, A travers cette définition, l'auteur décrit les actions, et les étapes principales constituant le processus stratégique. En effet, Jean Pierre et al, ont proposé les schémas suivant (**figure 1**) pour illustrer le processus stratégique dans l'entreprise, le quel inspiré du modèle LCAG³¹.

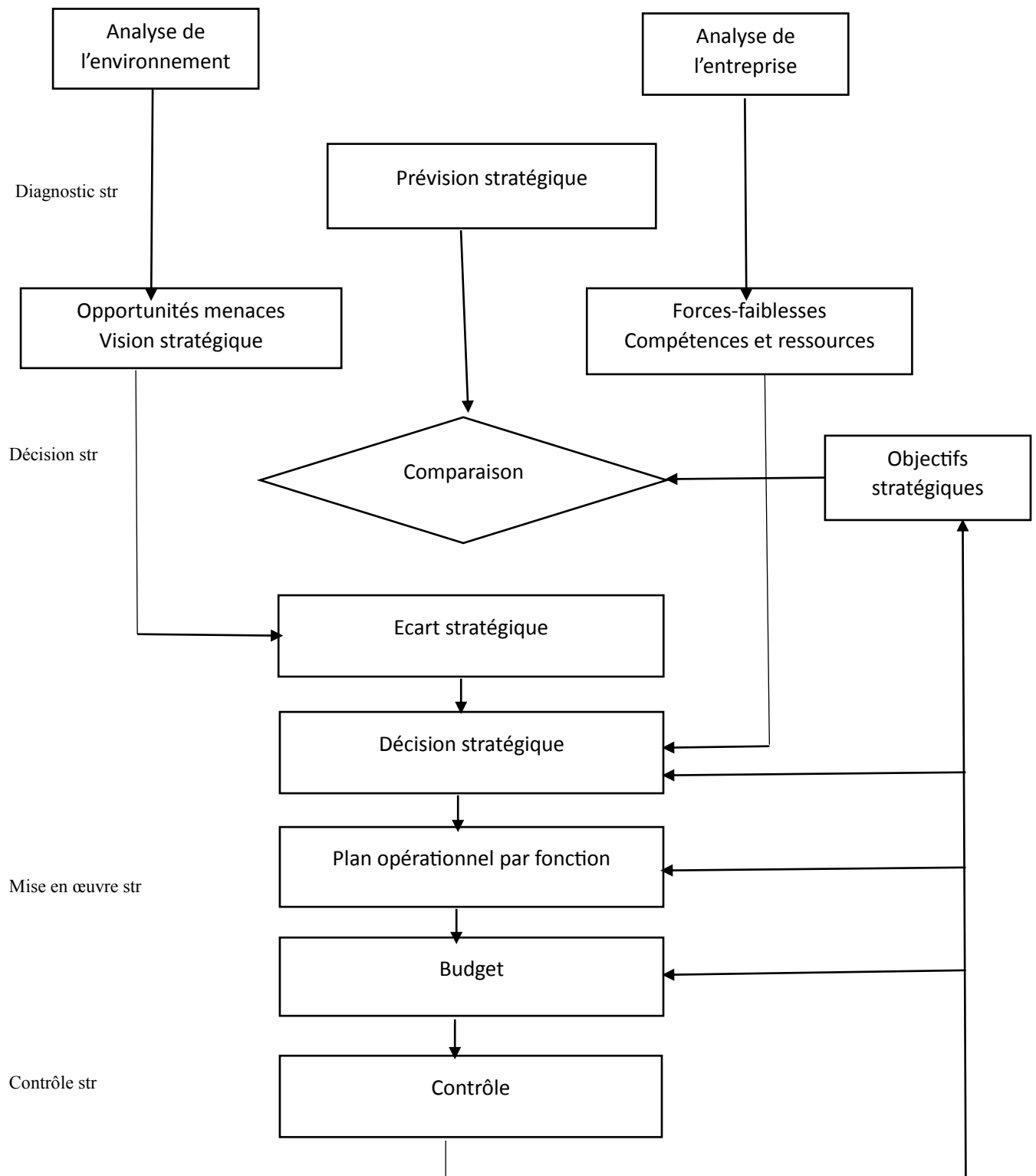
²⁹ Thietart. R-A, Xuereb.J-M, 2005, op. Cit, 39

³⁰ Besseyre Des Horts.C-H Vers une gestion stratégique des ressources humaines, Editions d'Organisation, 1988, p32 (in management stratégique, MARCHESNAY, 1997)

³¹ Learned E.P, Christensen C.R., Andrews K.R. etGuth WD, (in stratégor, 1997, p10).

Chapitre 2

Figure N°04 : la démarche stratégique.³²



Source : Helfer. J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit P 38

³² Helfer. J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op.Cit. P 38

1-2-1-2 Le diagnostic stratégique :

La démarche consiste à contenir les problèmes rencontrés au sein de l'entreprise, en regardant les atouts internes (ce qui la rend compétitive) et l'évolution de l'environnement (ce qui pose le problème du positionnement). La difficulté de l'analyse stratégique provient du fait qu'elle exige une maîtrise de concepts, d'outils, de grilles d'analyse. Ces outils, et grilles d'analyse ne donnent pas la solution, mais ils servent à décrypter une situation complexe, à repositionner les problèmes, à cadrer les solutions possibles. L'analyse stratégique doit s'adapter aux circonstances, et notamment aux contingences : la taille, la structure de l'organisation, la relation avec l'environnement, le secteur d'activité, etc.

a- La segmentation stratégique : pour une entreprise diversifiée qui a une multi-activité, et avant de procéder au diagnostic, elle est évoquée d'étudier l'homogénéité de l'ensemble de l'entreprise en ce qui concerne ses compétences fondamentales, et éventuellement de la décomposer en sous-ensembles homogènes, puis de procéder à une segmentation stratégique.³³ A l'issue de cette opération, le segment stratégique est un domaine d'activité caractérisé par une combinaison unique de facteurs clés de succès, faisant appel à des savoir-faire particuliers sur lesquels l'entreprise peut accumuler de l'expérience, borné par des frontières géographiques pertinents.³⁴ Un segment stratégique représente un champ de lutte concurrentiel spécifique, cerné par des barrières, se comporte des intitulés divers, centre d'activité stratégique (CAS), strategic business unit (SBU), domaine d'activité stratégique (DAS), groupe d'activité homogène (GAH).³⁵

Pour segmenter les activités stratégiques de l'entreprise, plusieurs critères sont pris en compte :

Le type de la clientèle : ce critère répond à la question suivante : les activités que l'on compare touchent ou non des clientèles identiques ?

La fonction d'usage : on recherche si les produits issus des activités que l'on compare satisferont le même besoin et si ces produits correspondront aux mêmes critères d'achat.

Les circuits de distribution : on considère que deux activités être distinguées en raison de l'existence d'implantations géographiques spécifiques.

³³ Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op.Cit. p72

³⁴ Strategor, « Politique générale de l'entreprise », 3^e édition, Dunod, Paris, 1997, p 91

³⁵ Marmuse.C, Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques, Economica 2^e paris, 1996, page, 185.

Chapitre 2

La concurrence : la présence de concurrents identiques dans deux produits est souvent à l'origine d'un regroupement de ceux-ci en un seul segment stratégique.

La technologie : elle peut également constituer une base provisoire de segmentation, si elle représente aussi une dimension première de la lutte concurrentielle.

La structure des coûts : en maximisant les structures des coûts de deux activités, il est donc possible de savoir si, d'après ce critère, elles appartiennent ou non au même segment stratégique.³⁶

b- Le diagnostic externe :

Il consiste en une étude des principales tendances de celui-ci, afin de saisir les opportunités qui se présentent mais aussi de cerner les menaces, le but étant d'identifier les facteurs déterminant la réussite (les facteurs cruciaux de succès).³⁷ Le diagnostic externe peut d'abord être mené sur deux plans, celui de l'environnement global et celui de l'analyse du secteur que l'on dénomme aussi analyse de l'industrie.³⁸

L'environnement global : il s'agit essentiellement du regard porté sur l'environnement de l'entreprise, lequel peut être composé de multiples facettes d'environnements :

Economique, politique, démographique, sociologique, culturel, juridique, technologique, écologique (**figure5**).

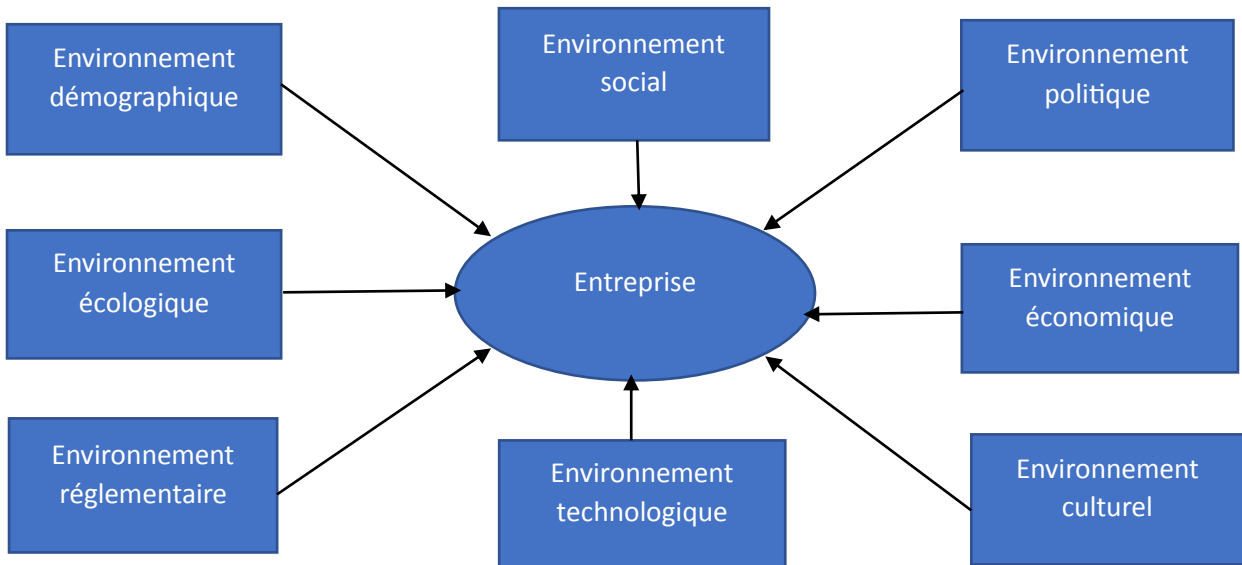
³⁶ Strategor, op.Cit. 1997, pp. 94-96

³⁷ Gervais.M, op.Cit. p 41.

³⁸ Helfer. J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op. Cit.p 81

Chapitre 2

Figure N° 05 : Les multiples facettes de l'environnement (SPECTRED)³⁹



Source: Helfer. J-P, Kalika. M, Orsoni.J, op.Cit. p 81

Généralement l'Entreprise ou qu'elle se trouve, est insérée dans des environnements multiples qui tous, peuvent être à des degrés divers, influencent la situation présente et les volontés stratégiques pour l'avenir.

L'analyse de secteur : le secteur se définit comme un ensemble d'entreprise ou agents ayant le même domaine d'activité⁴⁰, il est directement lié à la répartition des activités économique en type d'activités. En effet, il existe trois types de secteurs : primaire, secondaire, tertiaire.

Dans ce cas, l'objectif de ce type de diagnostic externe, est de déterminer les opportunités de développement et les menaces, et pour l'entamer, il convient d'aller dans quatre tendances⁴¹ :

-La demande : en distinguant la demande actuelle d'une part et son évolution d'autre part, ou l'analyse dans ce niveau est proche du marketing et recourt aux techniques de marché, en résultant à déterminer les menaces et les opportunités.

-L'offre : il permet, d'appréhender dans sa globalité, la structure du secteur et non pas les produits offerts par l'entreprise.

-Les groupes stratégiques : il s'agit d'analyser la situation, des orientations, et des potentiels de développement et particulièrement de créations des concurrents.

³⁹ Helfer. J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op.Cit. p81

⁴⁰ Marmuse.C, Op.Cit. p240

⁴¹ Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op.Cit. p80-99.

-L'intensité concurrentielle : qui prévaut dans un secteur, détermine le niveau de rentabilité moyen des firmes et influence les stratégies suivies par l'entreprise.

c- Le diagnostic interne :

Le diagnostic interne se fait en mettant le point de l'état relatif de l'entreprise face à la concurrence. Il ne s'agit pas de dire : « nous savons faire cela », mais « comment le faisons-nous, par rapport aux autres ? », l'objectif étant de déterminer (par grande fonction) les forces et les faiblesses relatives de la firme et sa (ou ses) compétence (s) distinctive(s)⁴². Le diagnostic interne consiste à mettre en évidence les facteurs suivants⁴³ :

Les fonctions et les processus : classique dans sa démarche, ce diagnostic consiste rallier successivement les différentes fonctions et processus d'entreprise, pour procéder à cette approche analytique, il convient de distinguer successivement trois étapes qui sont :

Déterminer les fonctions et processus à analyser, définir les critères d'évaluation pour chaque fonction, et choisir le mode d'évaluation soit dans l'absolu, soit par rapport à ses concurrents sinon de comparer le profil de l'entreprise à un profil « idéal » attendu par l'environnement.

Les ressources et les compétences : les ressources sont définies comme des actifs stratégiques et les compétences consistent à les mettre en œuvre. Leur diagnostic est donc essentiel pour comprendre les capacités stratégiques de l'entreprise. En, effet pour les ressources c'est d'identifier l'ensemble des moyens qu'ils soient physiques, financiers, humains ou intangibles disponibles tant interne qu'externe, que l'entreprise peut utiliser pour mettre en œuvre ou renforcer sa stratégie⁴⁴.

1-2-1-3 Les outils du diagnostic stratégique :

La multiplication des modèles d'analyse stratégique au cours des années soixante et soixante-dix résulte d'un double besoin⁴⁵ :

- Besoin d'un cadre conceptuel d'outils propres à rationaliser les choix stratégiques ;
- Besoin de comparer selon des méthodes homogènes des domaines d'activités différents et de gérer un portefeuille de telles activités.

⁴² Gervais.M, op.Cit. p 44

⁴³ Helfer.J-P, M.Kalika, J.Orsoni, op.Cit. pp 102-121

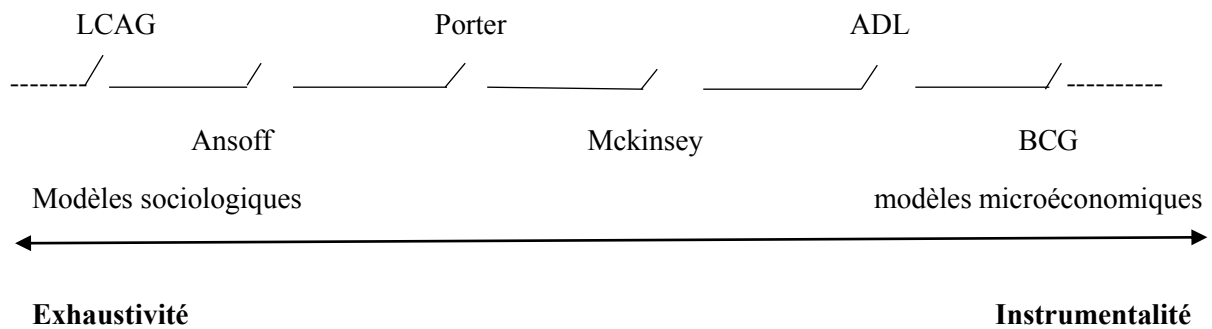
⁴⁴ Thietart.R-A, Xuereb.J-M, op.Cit. 2005, P 73

⁴⁵ Strategor, op.Cit. 1997, p 104.

Chapitre 2

Tous ces modèles s'inscrivent dans un continuum, qui va de plus universel au plus instrumental, comme il est illustré dans la (figure6).

Figure N°06 : Le spectre des modèles d'analyse stratégique



Source: Strategor op.Cit. 1997, p 104

L'approche universelle, dont le fleuron est le modèle LCAG repose sur un système de liste exhaustive de variables qui s'intègre dans un raisonnement logique et itératif. Ce modèle est connu sous l'acronyme de "SWOT", lequel revient à se demander si la combinaison des forces (Strengths) et des faiblesses (Weaknesses) de la firme est en mesure de faire face aux évolutions de l'environnement, ou s'il est possible d'identifier de nouvelles opportunités (Opportunities) qui permettraient de mieux tirer profit des ressources et des compétences de l'organisation, en détectant les menaces (Threats) qui entourent l'entreprise⁴⁶.

a- Le modèle d'Ansoff:

Dans son ouvrage intitulé "Stratégie du développement de l'entreprise" paru en 1989, Ansoff a défini les logiques générales de formulation de la stratégie du développement de l'entreprise. Cette matrice a pour vocation d'identifier les voies de croissance possible pour l'entreprise.

⁴⁶ Gervais.M, op.Cit. p. 40.

Chapitre 2

Tableau N° 02: Les composants du vecteur de croissance.

Produits \ Missions	Actuels	Nouveaux
Actuelles	Pénétration du marché	Développement des produits
Nouvelles	Extension du marché	Diversification

Source: "Ansoff.I, Stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation", Paris, 1989, p116

b- La matrice du Boston Consultin Group

La matrice BCG (**figure 07**) positionne les domaines d'activité stratégique en fonction de leur situation au regard de deux dimensions, la part de marché relative d'une part, et le taux de croissance du marché d'autre part⁴⁷. Selon les auteurs de Stratégor⁴⁸, derrière ces deux variables transparait une logique financière, où le BCG part du principe que l'un des objectifs essentiels de la stratégie est de permettre une allocation optimale des ressources dont dispose l'entreprise, entre différents segments d'activité selon ses caractéristiques:

- ✓ Les vaches à lait: comprend les activités qui génèrent un flux net de liquidité.
- ✓ Les poids morts: ont un faible potentiel de développement, sont équilibrés du point de vue financier (pas de besoins, pas de liquidités créées) mais immobilisent (parfois inutilement) des ressources non disponibles pour d'autres activités.
- ✓ Les dilemmes: sont des activités exigeantes des investissements importants, pour suivre la progression du marché, notamment pour l'amélioration d'une position médiocre⁴⁹.
- ✓ Les vedettes: contient les activités en croissance rapide, elles sont autofinancées et constituent la base de développement du portefeuille. Elles sont appelées à se transformer en vaches à lait (ou en poids morts si l'on perd l'avantage du volume lorsque la croissance se ralentit).

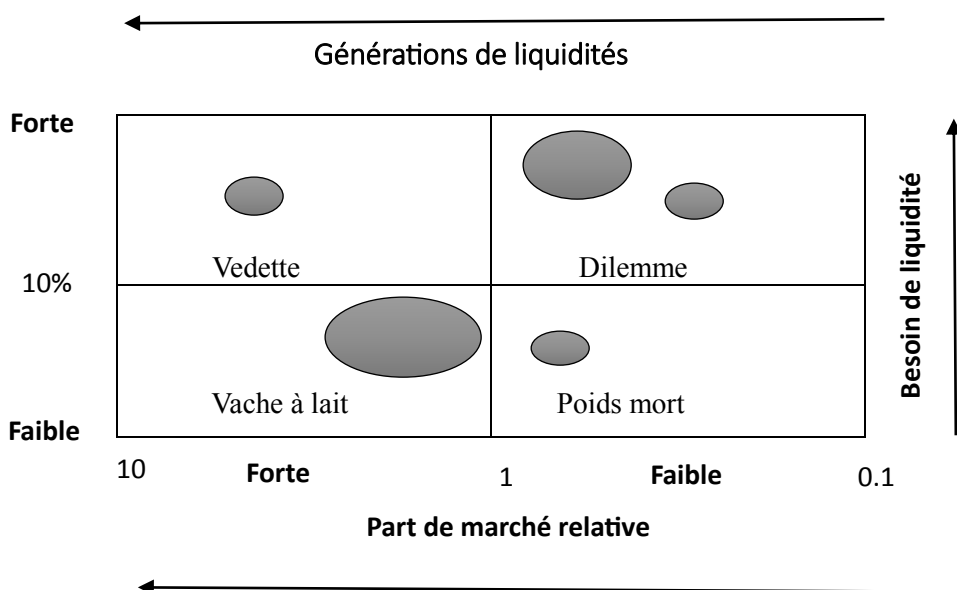
⁴⁷ Helfer.J-P, M. Kalika, Orsoni.J, op.Cit. p 131

⁴⁸ Stratégor, op.Cit.1997, p 105

⁴⁹ Marmuse.C, op.Cit. p 376

Chapitre 2

Figure N°07: La matrice BCG



Source: Marmuse. C, op.Cit. P355.

L'approche développée par le BCG présente plusieurs avantages, entre autres, on cite qu'elle facilite l'analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise dans son intégralité, comme elle permet de vérifier si le flux de fonds générés par certaines activités compense les besoins ressentis ailleurs et de contrôler si des activités nouvelles vont pouvoir remplacer à terme les produits en déclin.⁵⁰

c-La matrice Mckinsey(ABC)

Cette matrice (**figure8**), repose sur la représentation des domaines d'activité stratégique par rapport à deux dimensions, l'attrait du marché à moyen terme (diagnostic externe) et la position concurrentielle ou force compétitive (diagnostic interne)⁵¹. Ces deux dimensions de la matrice vont être évaluées à l'aide d'un index résultant de l'agrégation de plusieurs facteurs⁵²

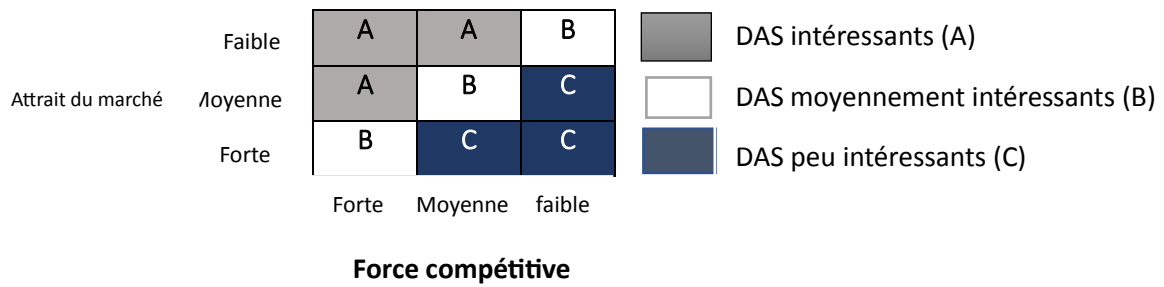
⁵⁰ Thietart.R-A, J-M.XUEREB, 2005 op.Cit., P 170

⁵¹ Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J op.Cit. p137.

⁵² Thietart.R-A, Xuereb J-M, op.Cit. 2005, P173.

Chapitre 2

Figure N°08: La matrice Mckinsey⁵³



Source : Marmuse, op. Cit. P355

Selon Gervais, les appréciations critiques adressées à cette méthode sont: "elle est supérieure à l'analyse du BCG concernant les variables d'évaluation de la concurrence.

-La grille de positionnement ABC correspond à une généralisation de celle du Boston, on passe d'une approche quantitative et quelque peu statique à une approche plus qualitative et plus dynamique, et les stratégies ABC sont a priori similaires à celles proposées par le BCG.

-La pertinence de l'outil dépend de la fiabilité de l'information concurrence"⁵⁴

d- Le modèle de Porter

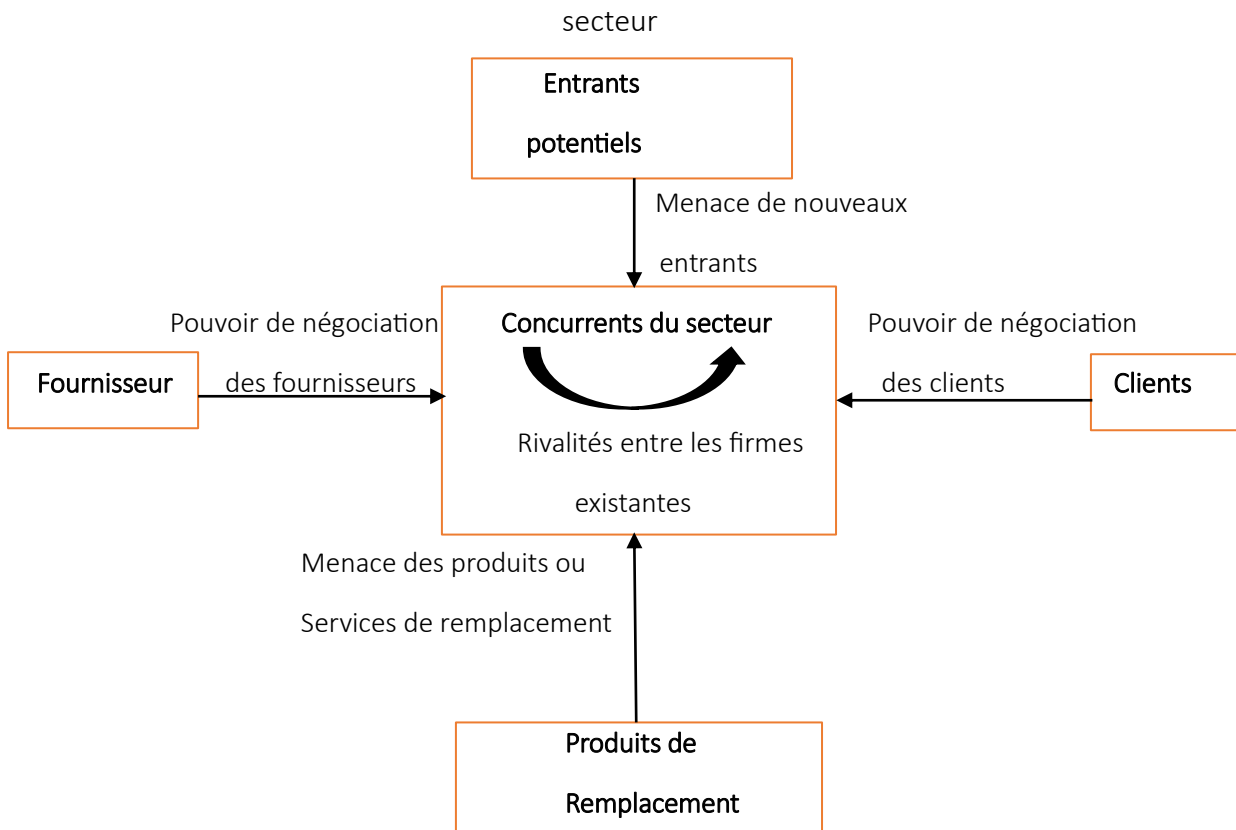
Le schéma méthodologique proposé par Michaël Porter (figure9), constitue la base de toute démarche de compréhension de la logique concurrentielle qui prévaut dans un secteur.

⁵³ Marmuse.M, op.Cit. 380

⁵⁴ Gervais.M, op.Cit. p89.

Chapitre 2

Figure N°09: Les 5 forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur.



Source: Porter.M, "L'avantage Concurrentiel", InterEditions, Paris, 1986, p15

Ainsi, l'apport conceptuel de ce modèle réside dans le rapprochement entre l'économie industrielle et l'analyse stratégique des entreprises, il permet de mettre en évidence le rôle du contexte sectoriel dans la stratégie d'entreprise⁵⁵. Le but ultime d'une stratégie, face à la concurrence, est d'utiliser, ou ce qui est mieux, de modifier ces règles en faveur de la firme, en dernier ressort la rentabilité du secteur. Dans tout secteur, qu'il soit d'envergure nationale ou internationale, qu'il produise un bien ou un service, le jeu concurrentiel résulte de cinq forces: "l'entrée de nouveaux concurrents, la menace de produits de remplacement (produits de substitus), le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, et la rivalité entre les concurrents existants"⁵⁶. En effet, l'intensité de chaque force concurrentielle est fonction d'une série de caractéristiques structurelles propres à chaque secteur⁵⁷, et la combinaison entre ces forces, sert à mesurer le taux de rendement de l'investissement pour les firmes dans un secteur donné, s'il dépasse en moyenne le coût du

⁵⁵ Joffre.P, Koenig.G "Stratégie d'entreprise, Antimanuel", les Editions d'organisations, 1984, p21-22

⁵⁶ Porter.M, op.Cit. p15

⁵⁷ Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op.Cit. p93

Chapitre 2

capital. Ainsi la vigueur de ces forces varie d'un secteur à l'autre et peut changer à mesure qu'un secteur évolue. L'Etat représente une force à ne pas négliger.

D'après Marmuse (1996), le bilan de l'analyse structurelle du secteur permet d'identifier plus facilement et plus sérieusement les forces et faiblesses de l'entreprise⁵⁸. Aussi Porter. M (1986) recommande de scinder l'entité "secteur" en unités d'analyse plus homogène qu'il nomme "groupes stratégiques", car ses groupes ne subissent pas tous les forces de la concurrence de la même manière et avec la même intensité⁵⁹.

Cette analyse de secteur explique l'intérêt qu'une entreprise peut trouver à rester dans un secteur, mais, elle peut avoir deux critiques selon Helfer. J-P et al (2006): " elle intègre mal la dynamique concurrentielle; elle est trop statique, dans le monde réel, tous les éléments évoluent à grande vitesse et il est alors nécessaire de repérer les tendances plus qu'une situation à un instant donné.

-Les notions de secteur, de marché, d'activité, sont beaucoup plus floues qu'elles n'étaient naguère. Un secteur se défait, se reconstruit, se transforme de sorte que l'idée de barrière "chère" à porter perd de son pouvoir explicatif. Une barrière est un espace ouvert aux dimensions évolutives. Dans les environnements d'hyper compétition, la présente analyse n'a plus sa place"⁶⁰.

e- La chaîne de valeur

C'est un outil fondamental d'analyse de sources de l'avantage concurrentiel, développé par l'américain Porter.M⁶¹, où il s'appuie sur l'analyse systémique toutes les activités qu'exerce une firme et leurs interactions. En effet, ce modèle permet de faire la distinction entre les activités de base et les fonctions supports (**figure10**). Pour bien analyser les avantages concurrentiels d'une firme, Helfer et Al (2006) recommandent: "de replacer sa propre chaîne de valeur par rapport à celle de ces fournisseurs, et de ses clients pour voir par, exemple, quelle différenciation elle apporte, autrement dit, il faut non seulement comprendre la chaîne de valeur de la firme, mais aussi la façon dont la firme s'insère dans le système générale.

⁵⁸ Marmuse.C, op.Cit. 263

⁵⁹ Gervais.M, op.Cit. pp. 112-113

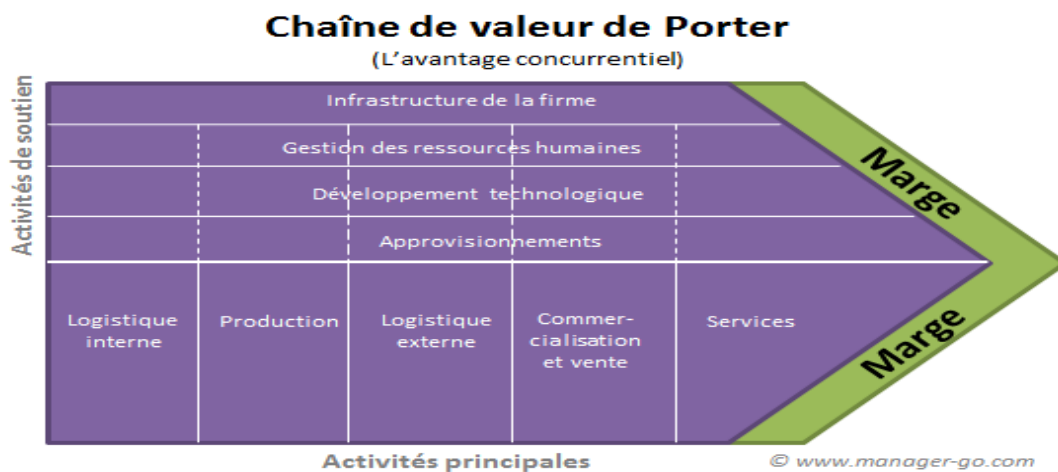
⁶⁰ Helfer. J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op.Cit. P 93.

⁶¹ Porter.M, op.Cit. P 49

Chapitre 2

-de comprendre le comportement des coûts des diverses activités pour repérer celles qui ont le plus de valeur"⁶².

Figure N°10: La chaîne de valeur



Source: Porter. M, Choix stratégiques et concurrence, Economica 1892, page 53

M. Porter propose de diviser les activités créatrices de valeur en activités principales et en activité de soutien. Les activités principales sont celles qui participent directement à la fabrication et à la vente de produits, elles sont spécifiques au produit, ou centre d'activités stratégiques analysé. Les activités de soutien, comme leur nom l'indique, interviennent indirectement dans la fabrication et la vente. Elles sont généralement communes à l'ensemble des produits sous centres d'activités stratégiques de l'entreprise et vont faciliter la bonne réalisation des activités⁶³. En conséquence, l'entreprise aura intérêt à externaliser les activités pour lesquelles elle ne dispose pas de cet avantage compétitif et à se spécialiser dans les activités clés.

Selon Marchensay (1997), cette analyse de chaîne de valeur, si séduisante, pose beaucoup de problèmes: "la mesure comptable de la valeur des activités reste pour l'instant utopique, et il vaut mieux parler d'outil de réflexion.

-il convient de dépasser l'analyse statique, en termes de diagnostic organisationnel.

-l'environnement concurrentiel évolue en permanence, et en conséquence les bases de la valeur perçue, exigeant de nouveaux positionnements concurrentiels"⁶⁴.

⁶² Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op.Cit. P 110

⁶³ Thietart.R-A, Xuereb.J-M, 2005, op.Cit, 84

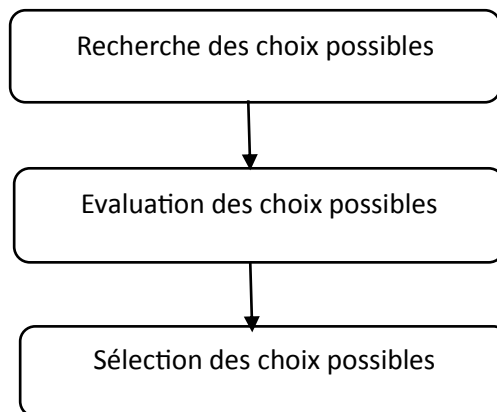
⁶⁴ Marchesnay.M, Management stratégique, les éditions chihab, 1997, P 113.

1-2-1-4 La décision stratégique

Une technique de sélection d'une stratégie s'inspire du modèle le plus connu et l'universel de prise de décision, donné par Simon.H⁶⁵(1960) (**figure11**), dont il comporte les étapes suivantes⁶⁶:

1/ Le premier niveau représente l'intelligence, ou recherche des choix possibles autrement dit l'observation, et la compréhension, dans une logique de construction d'information pour l'action. Le point de départ est constitué par les objectifs et l'écart stratégique de l'entreprise, ce dernier résulte d'une comparaison entre l'objectif et la prévision, qui elle-même découle des analyses externes et interne. La recherche des choix possibles peut être marquée par le principe de la rationalité limitée qui conduit les managers à cesser leurs recherches de solutions possibles lorsqu'ils en trouvent une qui est "satisfaisante" par rapport aux objectifs fixés.

Figure N°11: La décision stratégique



Source: Helfer. J-P, Kalika. M, Orsoni. J, Management, Stratégie et organisation, 6^e édition, Vuibert, Paris, 2006, P40

2/ Le deuxième niveau est la modélisation, ou évaluation des choix possibles cela veut dire que l'entreprise utilise et interagit des systèmes hommes-modèles, afin de concevoir la solution d'un problème. Il s'agit d'effectuer une évaluation au regard de la contribution des

⁶⁵ Simon.H-A, "The New Science of Management Decision", Harper et Row, 1960(in Marmuse, 1996 P 134)

⁶⁶ Marmuse.C, op.Cit. pp 137-138.

Chapitre 2

stratégies à la réalisation des objectifs et de la mission de l'entreprise, à l'intérieur des contraintes de moyens disponibles et compte tenu des tendances prévisibles de l'environnement.⁶⁷ Selon Helfer et al⁶⁸ (2006), l'entreprise à ce stade étudie la réalisabilité des objectifs, on procédant à une démarche qui s'appuie sur une grille de comparaison. Cette démarche consiste successivement:

- A définir des critères de choix;
- A pondérer ces critères;
- A noter chaque choix possible par rapport à chaque critère;
- A totaliser les scores;

3/ La dernière étape est la sélection, dont permet à l'entreprise de comparer les différentes solutions élaborées dans l'étape précédente, afin de choisir une, qui sera mise en oeuvre en fonction des priorités de l'entreprise. Ce choix se dépend des facteurs suivants:

- Les valeurs de l'équipe dirigeante, tant économiques et sociales, voire morales;
- La probabilité de réalisation des objectifs;
- Le risque attribué à chaque choix possible, sachant que la recherche d'un grand profit s'accompagne d'un risque important.
- Les résultats du diagnostic interne;
- La synergie, il s'agit de combiner les stratégies de façon à obtenir un effet de synergie.

1-2-2 La mise en place de la croissance interne:

Après la consultation des données de l'analyse interne et de l'analyse de l'environnement, cela va permettre à l'entreprise de bien choisir sa stratégie en terme de croissance et en terme de type et de modalité.

Il s'agit d'un stade de transformation de la vision globale en plans précis et concrets, où cette opération est composée de deux étapes:

⁶⁷ Thietart.R-A, Xuereb.J-M, 2005, op.Cit, 50

⁶⁸ Helfer.J-P, Kalika.M, Orsoni.J, op.Cit. P 40

Chapitre 2

1/ Les plans opérationnels, lesquels sont des sous stratégies qui s'appliquent aux différentes divisions et fonctions de l'entreprise, en répondant à un ensemble d'interrogations que cette phase soulève, que faire en premier lieu, quand le faire et qui va le faire?

2/ Les budgets: il s'agit de traduire les plans et les décisions stratégiques en termes monétaires pour chacune des divisions et fonctions impliquées, on établit des engagements financiers pour une période donnée. Au cours de cette phase de mise en oeuvre, la stratégie globale est décomposée en sous-éléments divers.

1-3 La croissance interne comme un avantage concurrentiel:

La stratégie de croissance interne peut faire bénéficier l'entreprise d'un avantage concurrentiel durable, et cela pour marqué sa présence notamment dans un marché dense et mouvementé. Les avantages concurrentiel produit par la croissance interne sont plusieurs:

1-3-1 Le développement des compétences des collaborateurs

Le développement des compétences des collaborateurs, que ce soient leurs compétences professionnelles ou personnelles, relationnelles, etc. permet d'améliorer leur productivité et d'obtenir un meilleur rendement. De plus, les collaborateurs auront à coeur de s'investir davantage dans la réussite de l'entreprise et d'atteindre les objectifs de croissance qu'elle s'est fixés.

1-3-2 L'innovation

Il s'agit d'acquérir de nouvelles technologies, adopter de nouvelles organisations de travail, etc. L'innovation développe les avantages concurrentiels d'une entreprise. La réduction du gaspillage et des coûts qu'il induit est aussi source de croissance interne.

1-3-3 La maîtrise des coûts

La croissance interne peut amélioré l'efficacité opérationnel en optimisant ses processus, on réduisant les coûts ou en améliorant la qualité de ses produits et services. La préoccupation principale de toute entreprise est d'être efficace, c'est à dire d'engager le moins de moyens possible pour un résultat maximum. C'est l'optimisation des ressources, elle cherche ainsi a être efficace. C'est à dire réalisé les objectifs fixés, ces deux concepts d'efficacité et d'efficacité sont toujours orienté vers le contrôle et la maîtrise des coûts.

Chapitre 2

Il existe plusieurs méthodes pour la maîtrise des coûts⁶⁹:

- **L'économie d'échelle:** L'économie d'échelle permet de répartir les charges fixes sur un nombre élevé d'unités produites et donc de réduire le poids de ces coûts sur le prix de revient d'un produit ou service.
- **La réduction des coûts d'approvisionnement:** Les coûts d'approvisionnement représentent une part importante dans la structure des coûts d'une entreprise. Des efforts sont nécessaires pour réduire leur poids sur les prix de revient.
- **Processus de production et innovation:** La rentabilité du processus de production est liée à plusieurs facteurs: la technologie, la productivité et le niveau de qualification du personnel, ou encore la qualité de la matière première et les sources d'énergie utilisées. L'optimisation du processus de production, nécessite d'agir sur ces facteurs ou l'un d'eux afin de diminuer les coûts qu'il génère.
- **L'expérience:** L'expérience permet à une entreprise d'être efficient donc d'optimiser ces coûts. A partir de la courbe d'expérience ci-dessous, on montre qu'avec l'augmentation du volume de production, les coûts unitaires de l'entreprise diminuent.

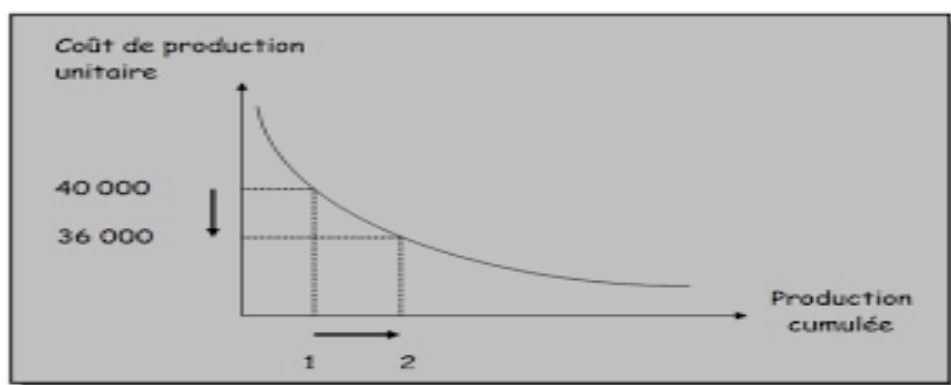


Figure N°12: La courbe d'expérience.⁷⁰

1-3-4 La diversification

Une entreprise diversifiée peut répartir ses chances, ainsi que ses risques cela lui offre un avantage concurrentiel. Dans la plupart des cas, lorsqu'une entreprise se diversifie, elle a pour objectif principal d'augmenter ses profits. En se diversifiant, une entreprise s'ouvre de nouveaux marchés, et engrange donc de nouveaux profits; cela peut aussi avoir comme effet d'améliorer son image de marque, et ainsi attirer de nouveaux clients connaisseurs de la

⁶⁹ Ghedjghoudj El Hadi, op.Cit P80-81

⁷⁰ Ghedjghoudj El Hadi, op.Cit P82

Chapitre 2

qualité des produits d'ores et déjà fournis par cette entreprise. Vendre sur différents marchés, c'est aussi un moyen de réduire les risques de faillite de l'entreprise si un des marchés de l'entreprise s'écroule. De temps en temps, une entreprise peut aussi chercher à se diversifier dans un autre but: éviter d'être trop dépendante vis-à-vis de ses clients et/ou de ses fournisseurs.

1-3-5 La différenciation

Une entreprise qui adopte une stratégie de croissance interne peut bien investir dans l'amélioration de la qualité de son/ses produit/s et service/s, cela lui permet de proposer une offre différente qui va être une source d'avantage concurrentiel et lui permet de générer des profits.

1-3-6 La taille

La taille de l'entreprise peut jouer un rôle très important notamment dans la maîtrise des coûts et même dans le pouvoir de négociation avec ses fournisseurs, cela lui permet de s'imposer et de produire avec un coût de revient moins important.

1-3-7 L'écoute du marché

En restant en permanence à l'écoute de son marché et des besoins de ses clients, une entreprise peut ainsi leur proposer les produits qui répondent le plus efficacement possible à ces besoins. Avec une veille économique performante, l'entreprise est en situation de proposer des stratégies émergentes et ainsi de rester compétitive pour acquérir de nouveaux clients.

Section2 : Types, modalités et objectifs de la croissance interne

La stratégie de croissance interne est souvent utilisé par une entreprise pour son nouvel investissement technique ou productif sous forme d'acquisition de machines, outillages, bâtiments, etc. Cela est pour plusieurs objectifs ainsi qu'on peut distinguer les types et les modalités de la croissance interne:

2-1 Les types de la croissance interne:

On peut distinguer deux types d'investissement:

Chapitre 2

- **Investissement de remplacement ou de modernisation:** ce type de croissance consiste à remplacer le matériel complètement usé, ou bien supposé dépassé techniquement (obsolète), afin d'améliorer la production de l'entreprise;
- **Investissement de capacité ou d'extension:** ce type de croissance a pour objectifs d'augmenter la capacité de production actuelle, ou bien le développement d'une forme de diversification, ou de spécialisation, en créant des unités de production autonomes.

2-2 Les modalités de la croissance interne:

Voici quelques exemples de modalités de croissance organique:

- **Augmentation des ventes:** l'entreprise peut augmenter ses ventes en développant de nouveaux produits ou en améliorant la qualité des produits existants, en augmentant la notoriété de la marque ou en élargissant sa présence sur le marché.
- **Expansion géographique:** l'entreprise peut élargir sa présence géographique en s'implantant sur de nouveaux marchés, en ouvrant de nouveaux points de vente ou en développant une présence en ligne.
- **Diversification de la gamme des produits:** l'entreprise peut diversifier sa gamme de produits en offrant de nouveaux produits ou services qui répondent à des besoins non couverts par les produits existants. Cette stratégie consiste à étendre l'activité de l'entreprise en entrant dans de nouveaux secteurs d'activité ou en lançant de nouveaux produits et services. Cette stratégie a été popularisée dans les années 1960 et 1970 avec le développement du concept de portefeuille d'activités et la théorie de la diversification des risques.
- **Amélioration de l'efficacité opérationnelle:** l'entreprise peut améliorer son efficacité opérationnelle en optimisant ses processus, en réduisant les coûts ou en améliorant la qualité de ses produits ou services.

2-3 Les objectifs de la croissance interne:

Les entreprises font recours à la croissance interne afin d'atteindre des objectifs, à titre d'exemples:

- Dominer les segments de marché avec une demande forte pour ses produits.
- Créer de nouveaux produits pour compléter ou rééquilibrer son portefeuille d'activités avec des effets de recherche et de développement.

Chapitre 2

- Avoir une marge d'autofinancement et capacité d'endettement ce qui signifie la croissance finance la croissance avec sa capacité financière.
- Volonté de protéger l'identité de l'entreprise en évitant le rachat d'autres entreprises.

Section3 : Les avantages et les difficultés de la croissance interne

La mise en place de la stratégie de croissance interne a plusieurs avantages pour l'entreprise, mais de l'autre part elle a aussi des difficultés, nous allons voir dans cette section quel sont les avantages et les difficultés de la stratégie de croissance interne:

3-1 Les avantages de la croissance interne:

La croissance interne offre les avantages suivants:

- "L'intégralité des bénéfices réalisés par la croissance réussie revient à l'entreprise elle-même. A l'inverse, tout développement réalisé par l'intermédiaire d'une alliance stratégique fait systématiquement l'objet d'un partage des bénéfices entre les partenaires;
- La direction prise par la croissance peut être orientée à la fois dans le temps et dans l'espace. L'entreprise qui se développe en interne peut librement choisir où elle veut installer ses nouvelles usines, ses nouveaux centres logistiques, ses nouveaux points de vente ou filiales. De plus, la croissance interne est progressive et permet de doser l'augmentation des ressources et actifs en fonction de l'augmentation attendue du chiffre d'affaires;
- La cohérence entre l'entreprise et ses antennes est assurée. La croissance interne permet le déploiement d'une image et d'une stratégie marketing fortes ainsi que l'assurance d'éviter les conflits de cultures;
- L'intégration de nouvelles activités est facilitée. La croissance organique facilite, particulièrement dans le cadre d'une diversification ou de l'expansion vers de nouveaux pays, l'intégration des nouvelles activités puisqu'elles sont développées progressivement et à partir de ressources et structures existantes;
- L'avantage concurrentiel est préservé plus longtemps. Il est développé en interne au cours du temps grâce à un système complexe de décisions et compétences imbriquées les unes aux autres dans l'organisation. En effet, le non-recours à des entreprises extérieures pour le développement permet de maintenir plus longtemps

Chapitre 2

le mystère sur l'avantage compétitif puisqu'il limite les contacts avec l'extérieur ainsi que le travail de formalisation du modèle économique;

- Les besoins financiers sont étalés dans le temps. La croissance interne peut être plus coûteuse au total parce qu'elle nécessite le développement de tous les actifs nécessaires au déploiement, elle est plus progressive et permet donc à chaque entreprise de "doser" le rythme de croissance qui lui convient, notamment en fonction de ses ressources financières."⁷¹

Outre les avantages mis en avant, la croissance interne est particulièrement adaptée dans certaines situations, comme lorsque des contraintes légales, réglementaires ou économiques interdisent la croissance externe. En effet, les lois antitrust empêchent souvent le recours aux fusions par crainte d'atteindre une position dominante fixée par les autorités de la concurrence.

Parallèlement, les caractéristiques juridiques de certaines sociétés rendent impossible la réalisation d'opérations de croissance externe car elles ne disposent pas d'une structure capitalistique et organisationnelle centralisée.

Enfin, la croissance interne appelée aussi organique est parfois choisie faute d'identifier des cibles d'acquisitions intéressantes ou abordables.

3-2 Les difficultés de la croissance interne:

- La croissance interne est difficile à mener. C'est pour cela parfois on considère que seules les entreprises très performantes au départ, qui sont capables de croître de manière organique. En effet, la croissance interne suppose que l'entreprise détient déjà de telles ressources, et qu'elle soit capable de les valoriser, de les faire fructifier et de les déployer vers ses différentes activités. Il est de ce fait difficile de déterminer si la croissance interne produira une performance supérieure ou, au contraire si elle est le résultat de niveaux de performance élevés;
- "Parallèlement à cette limite d'ordre général, la croissance organique présente aussi l'inconvénient d'être plus lente et souvent plus coûteuse que d'autres formes de croissance puisqu'elle impose un développement en propre et donc progressif de toutes les structures, ressources ou actifs nécessaires à la croissance. Lorsque la croissance organique concerne une diversification ou la conquête de nouveaux marchés, la mise

⁷¹ Laurence. LEHMANN-ORTEGA, et all, STRATEGOR, Op.Cit, page 347-349.

Chapitre 2

en place des structures et ressources nécessaires peut être particulièrement chronophage (interminable). En effet, un tel développement pose notamment la question de la gestion des ressources humaines correspondantes: il suppose d'abord de pouvoir recruter les compétences nécessaire et en nombre suffisant, puis de les motiver et de les retenir;

- La lenteur inhérente à la croissance interne est particulièrement pénalisante dans les marchés à croissance forte, dans lesquels il est important de gagner rapidement des parts de marché avant que le marché ne se stabilise;
- Elle est également problématique dans le secteur où les investissements capitalistiques sont tels qu'il est nécessaire d'atteindre rapidement une taille critique très importante. Par ailleurs, dans les secteurs à maturité ou en déclin, la croissance interne est souvent un mirage, dans la mesure où elle suppose un accroissement des actifs existants et entraîne donc le risque d'augmenter les volumes de produits (ou services) disponibles sur le marché, pourtant déjà saturé."⁷²

Enfin, se concentrer sur la croissance interne peut être à l'origine de dérivés stratégiques par manque de capacité d'auto-renouvellement. En effet, la croissance organique n'incite pas à remettre en cause les structures et les compétences existantes.

Conclusion:

En adoptant une stratégie de croissance interne, l'entreprise a le pouvoir de contrôler sa progression sans avoir recours à une entité extérieure. Elle prend ses décisions seules et adapte le rythme de sa croissance à ses besoins. Elle est moins risquée que la croissance externe. Elle peut être une source d'avantage concurrentiel qui génère du profit pour l'entreprise comme elle peut être une limite pour sa progression dans certains cas, pour cela l'entreprise doit faire une analyse stratégique bien approfondi en utilisant des outils d'analyse stratégique et ensuite choisir les meilleures solutions obtenues à adopter pour atteindre les objectifs de la croissances internes.

⁷² Laurence, LEHMANN-ORTEGA, et all, STRATEGOR, Op.Cit, page de 350-353.

Chapitre 3

La stratégie de croissance interne au sein de l'entreprise PHENIX MIZRANA

Introduction:

Dans ce présent chapitre nous allons mené notre enquête sur le terrain, nous allons présenter notre cas pratique de " la stratégie de croissance interne au sein de la Sarl **Phénix Mizrana** ". Commençant d'abord dans la première séction par la présentation et la définition de notre organisme d'accueil avec ses différents départements et directions. Dans la second séction nous allons traiter la mise en place d'une stratégie de croissance interne dans le cas lancement d'un nouveau produit (café capsule) adopté par cette SARL.

Séction 1: Présentation de l'organisme d'accueil

Le marché du café est important dans les pays en développement et dominé par des grandes marques internationales. En algérie, la consommation de café est très populaire, avec une forte demande pour les grandes marques internationales et pour le café traditionnel moulu. L'algérie est un pays où la consommation de café est très élevée, avec une péférence pour le café en grains torréfiés et moulus. Les consommateurs individuels représentent la majorité de la demande, achetant leur café dans les marchés locaux, les supermarchés et les cafés traditionnels.

Ce constat a motiver l'entreprise "phénix mizrana" de voir le jour en 1994 par monsieur "boudfoua ali" qui est son créateur. Phénix de mizrana est une entreprise familiale, classée dans la catégorie des petites et moyennes entreprises.

Son domaine d'activité est la torréfaction et la mouture du café. Elle se situe dans la zone d'activité Makouda au niveau de la wilaya de Tizi-ouzou.

Son activité a débuté en 1994, deux années durant lesquelles elle active en tant qu'artisan en torréfiant du café (utilisant des moyens purement artisanaux) tout en ayant un registre de commerce.

L'entreprise a connu plusieurs étapes d'évolution qui l'ont aidé à développer ses différentes activités jusqu'au point de devenir une entreprise industrielle: l'entreprise a évolué de l'artisanat à l'industrie pour devenir par la suite une SARL (société à responsabilité limitée) en 2009 et ce grâce à la volonté et au dévouement de M.BOUDFOUA ALI, qui dirige l'entreprise d'une façon patriarcale.

L'entreprise est diversifiée dans plusieurs produits, elle propose différentes gamme du café moulu et non moulu destiné pour la consommation finale du client, et le café destiné pour les

cafétérias et elle a aussi pénétré le marché de la capsule compatible avec les machines à café Nespresso.

Les clients de l'entreprise sont aussi plusieurs tels que les distributeurs et les dépositaires, les hôtels et les cafétérias, les supermarchés et les complexes estivaux et touristiques et aussi les institutions publiques. L'entreprise possède aussi des boutiques sur différents emplacements tels que (zone d'activité TIFILKOUT makouda, tizirt centre ville, azazga, draa ben khedda, alger, bejaia, le sud, tizi-ouzou ville, oran, Lni, freha).

L'entreprise a obtenu des certifications ISO pour la qualité de ses produits et de ses processus.

1-1 Historique de l'entreprise:

L'entreprise a connu plusieurs étapes dans son parcours de développement depuis le jour de sa création en 1994 jusqu'aujourd'hui, nous allons présenter les étapes marquantes de ce parcours:

- **Etape01:** création de l'entreprise en 1994, et le commencement de l'activité à la manière artisanale.
- **Etape02:** de 1996 à 2000, la forme juridique de l'entreprise est devenue SNC (société au nom collectif).
- **Etape03:** de 2000 à 2009, elle reprend sa forme initiale d'artisan avec un registre de commerce.
- **Etape04:** de 2009 à 2018, Le gérant détient un registre de commerce individuel et la société se transforme en SARL (société anonyme à responsabilité limitée)
- **Etape05:** de 2018 à nos jours, l'entreprise débute l'importation du café vert. De plus, l'extension et l'acquisition de nouveaux outils de travail.

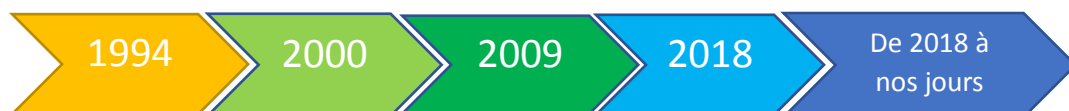


Figure N°13: Historique de l'entreprise

1-2 technique de l'entreprise

- **Raison sociale:** PHENIX DE MIZRANA

- **Forme juridique:** SARL
- **Nationalité:** Algérienne
- **Capital:** 302000000 DA
- **Chiffre d'affaires:** 710503247,79 DA
- **Adresse:** Zone d'activité TIFILKOUT, MAKOUDA, TIZI-OUZOU
- **Effectif:** 60
- **Chiffre d'affaires par mois:** 5458135,18 DA(en moyenne)
- **Chiffre d'affaires par année:**
2018: 723376253,37 DA
2019: 774103326,32 DA
2020: 570028067,50 DA
2021: 710503247,79 DA
- **Secteur d'activité:** Industrie Agro-alimentaire
- **Parc:** 06 camions pour la livraison, 10 fourgons pour la livraison, 02 fourgons pour le transport des employés, 02 fourgonnette, 05 véhicules de service

1-3 L'organigramme de l'entreprise

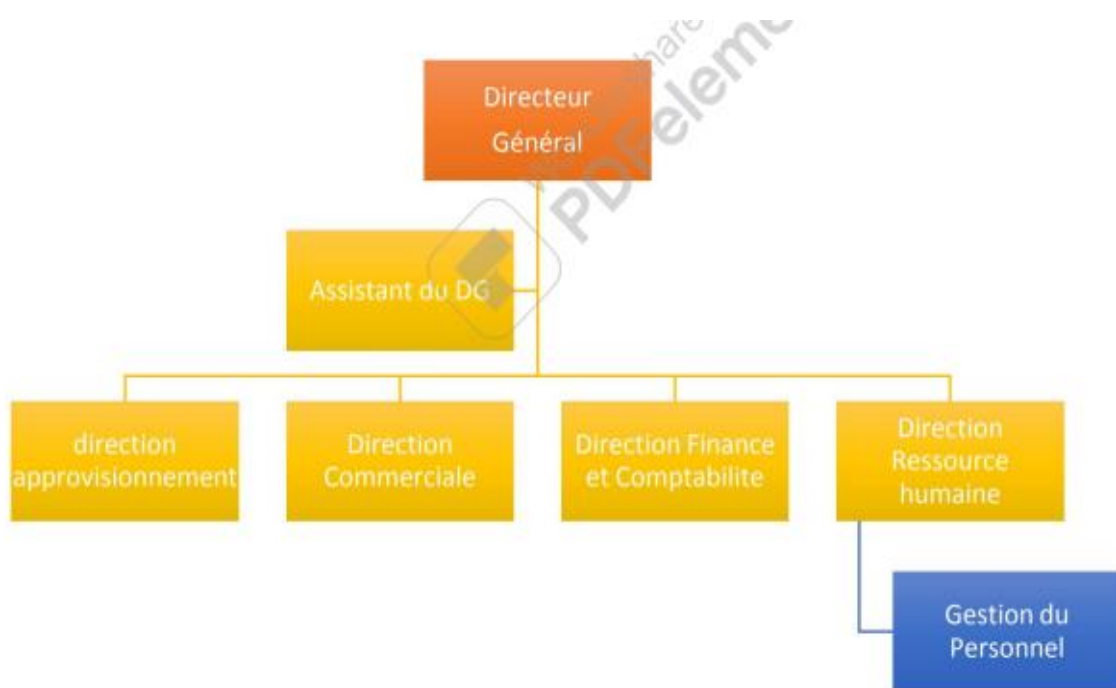


Figure N°14: L'organigramme de l'entreprise

Source piece interne de l'entreprise.

1-3-1 Le Directeur Général

Toutes les décisions précises lors des activités qui prennent place au sein de l'entreprise sont dictées par le directeur général autrement dit propriétaire et fondateur

de la SARL **Phénix de Mizrana**

Il prend en charge les différents axes de l'entreprise: Achat, suivi de la clientèle, qualité de service, gestion de stock. Ce dernier dispose de toutes les connaissances et aptitudes nécessaires sur le marché de sa firme. Son objectif réside dans l'extension de son entreprise sur tout le territoire algérien jusqu'à en devenir le numéro un dans l'industrie du café.

1-3-2 Département d'approvisionnement

L'effectif au sein de ce service est plus intéressant étant donné le nombre de tâches qui y sont réalisées au quotidien, à savoir:

- Planning production annuel;
- Une liste des différents fournisseurs selon chaque matière première utilisée;
- Fiche techniques des matières premières;
- Nomenclature matières à acheter

1-3-3 Département de la Production

C'est le département le plus important au sein de l'entreprise. C'est là que se déroule la transformation de la matière première qui est le Café Vert en plusieurs variétés de produits. Ce département contient 30 employés qui sont divisés en 2 ateliers.

Tableau numéro 03: Nombre d'employés dans les ateliers de production de la SARL PHENIX MIZRANA

Atelier de torréfaction	Atelier de Conditionnement
20 Employés	10 Employés

Source: Document fourni par L'entreprise

Ce département réalise les tâches suivantes:

- Conception du produit: établir les moyens nécessaires pour la réalisation du produit (machine, pièce nécessaire, plan de traail)
- Préparation de la production: consiste a repartir les tâches et le temps nécessaire à la fabrication du produit
- Organisation de la fabrication: consiste à élaborer un plan de production afin de mieux manipuler les machines
- Planification de la production: définir le contenu de chaque poste de production
- Fabrication de produit: réaliser les tâches conformément au plan de production
- Suivi de la production: effectuer des tests et des contrôles des machines et des produits

1-3-4 Département commercial et Marketing

Ce département a pour but de:

- **La prospection:** qui consiste a ramené des nouveaux clients au sein de l'entreprise
- **La communication:** permet de transmettre des informations concernant le produit ou le service aux clients ciblés
- **Le service:** cette fonction permet d'intervenir avant et après la vente en se mettant a la disposition du client et écoutant ses remarques
- **La vente a proprement parlé:** celle si vient conclure la phase de l'approche du client et de la présentation commerciale du produit ou serice
- **La fidélisation:** des clients: cette démarche consiste a proposer des offres complémentaires et des promotions

1-3-5 Département des ressources humaines

Ce département prend en charge tous les dossiers administratifs de l'entreprise et améliorer l'aspect du travail et au bon fonctionnement de cette SARL. Parmi les différentes activités de ce département en trouve:

- Le recrutement des salariés: les ressources humaines gèrent et prévoient les futurs employés de l'entreprise
- La rémunération du personnel: salaire, congé, absence...
- La formation: les ressources humaines gèrent la formation des nouveaux employés si cela est nécessaire.

1-3-6 Département finance et comptabilité

Ce service est déterminé par deux axes essentiels:

Le service comptabilité:

Ce secteur est pris en charge par un comptable qui se charge de gérer le fonctionnement de la production tout en s'assurant de garder un bon rapport avec le secteur de l'approvisionnement et de la commercialisation.

1-4 Stratégie et perspectives de l'entreprise

La stratégie et les perspectives de l'entreprise sont les bases sur lesquels l'entreprise propose son produit et le communique vers ses clients, et aussi l'état future souhaiter et les conditions a suivre afin d'atteindre ses objectifs

1-4-1 Stratégie de la SARL Phénix Mizrana

a-Produit: La politique de la société est essentiellement qualitative, le plus grand soin est apporté à la sélection des grains verts. Ceux-ci font l'objet d'une dégustation systématique par le maître torréfacteur et par le patron lui-même avant achat.

D'où son obtention du prix au prestige et à la qualité EUROPE 2000 en reconnaissance à son prestige et son image commerciale

b-Prix:

-Fixation du prix: Le prix quotidien du café vert est calculé sur la base des cotations en bourses de marchandises de Londres (pour les robustas) et de New York (pour les arabicas).

c-Communication: Afin de promouvoir ses produits, Phénix Mizrana envisage d'utiliser les canaux de communication media autrement dit les réseaux sociaux, site web, E-mail....

d-Distribution: Développer la flotte automobile à travers l'acquisition de nouveaux véhicules afin d'optimiser la distribution.

Le marketing Mix

Tableau numéro 04:

Produit	Une large gamme de cafés moulus et en grains ainsi que des capsules
Prix	Des prix compétitifs. Les prix varient en fonction du type de produit et de son conditionnement
Promotion	Se fait essentiellement de bouche-à-oreille
Personnel	Composé d'une soixantaine d'employés compétents et expérimentés,
Distribution	Disponibles dans les supermarchés, les cafétérias et les hôtels. Egalement dans les boutiques phénix qui sont planté un peu partout en algérie

Source: données de l'entreprise

1-4-2 Perspectives de la SARL Phénix Mizrana

L'entreprise a de multiple perspective et visions future sous forme des idées à mettre en place;

Idée01 : Assurer la disponibilité de nos produits à l'échelle nationale (se rapprocher du consommateur).

Idée02 : Participer à des foires, des salons professionnels afin de faire connaitre l'entreprise.

Idée03 : S'adapter aux conditions changeantes du marché. Il faut désormais miser sur une communication marketing intégrée qui jumelle site Web, gestion des réseaux sociaux.

Idée04 : Multiplier les partenariats.

Idée05 : Améliorer l'emballage des produits en créant de nouveaux designs dans le but d'avoir un emballage plus attractif.

Idée06 : Lancer son activité d'exportation. Néanmoins, pour ce faire l'entreprise doit faire l'objet d'un soutien par le gouvernement.

1-5 L'origine et les gammes des produits de l'entreprise

Les produits de l'entreprise Phénix mizrana sont à base du café vert, mais qu'elle est l'origine de ce café et quelles sont les différentes gammes de produits proposés par cette entreprise ? C'est ce que nous allons voir dans cette prochaine étape.

1-5-1 L'origine du café vert fourni à l'entreprise

a- Définition du café vert :

Le café vert est un café fabriqué à partir de grain de café non torréfiées. Le caféier conçoit des fruits comme la cerise contenant un noyau qui à son tour est composé de deux variantes de graines.

Ce sont justement les grains de café vert. Par ailleurs, ces dernières ne contiennent pas d'odeur et se trouvent être de nature plutôt dure. Ce n'est qu'au moment de la torréfaction que les arômes commencent à s'exprimer.

b- L'origine du café vert la SARL

Tableau numéro 05 :

Ce tableau représente l'origine du café vert de l'entreprise Phénix Mizrana

Matières premières	Origines
Café vert	Brésil
	Viêtnam
	Indonésie
	Inde
	Cameroun
	Côte-D'ivoire

Source : données de l'entreprise

1-5-2 Les différentes gammes de café fabriqué par la SARL et leurs prix

Nous présentant dans le tableau suivant les différentes gammes de café fabriqué par l'entreprise **Phénix Mizrana** et leurs prix.

Tableau numéro 06 :

Types de produits	Prix de vente HT (DA)	Prix de vente sur le marché (DA)
M1 (café moulu Arabica Robusta 1kg)	807	960
M1 en grain (café en grain Arabica Robusta 1 kg)	802	955
La R250 (café moulu Robusta 250g)	807	960
La M250 (café moulu Arabica Robusta)	815	970
Boite Noir 100% Arabica	336	400
Boite Marron 70% Robusta 30% Arabica	310	370

Source : Service Commercial de la SARL Phénix Mizrana

L'entreprise a aussi intégré récemment le marché de la capsule café en développant de nouveaux produits dans le but d'adopter une stratégie de croissance interne. Et le développement de ces produits sera notre objet d'étude dans la section suivante.

Séction 2: La stratégie de croissance interne de la SARL "phénix mizrana"

On a cité avant qu'une entreprise peut adopter une stratégie de croissance interne en faisant un investissement en recherche et développement, ou bien crée un réseau de distribution, s'implanté sur des marchés étrangers, réaliser des investissements de capacité, ou créer de nouveaux produits.

Dans le cas de l'entreprise " **phénix mizrana**" elle a réalisé sa stratégie de croissance interne en développant son nouveau produit du café capsule avec ses trois différentes gammes, vu la tendance de ce secteur et l'apparition d'un nombre importants de consommateurs qui préféré la capsule sur le café presse pour plusieurs raisons : sa légèreté, sa qualité, elle peut être consommé partout (chez soi, dans son travail, dans une cafétéria...), meilleur stockage.... Pour cela, l'entreprise a saisi cette opportunité et elle a réussi à gagner

d'avantages de nouvelles parts de marché grâce à ces trois capsules : la Moka, la Nero, et la Rosso.

2-1 L'analyse du marché de Phénix pour le nouveau produit

- La consommation du café en Algérie :

Nous avons fait une recherche autour de la consommation du café en Algérie, l'Algérie est deuxième pays consommateur du café en Afrique après l'Ethiopie. Selon le rapport de l'OIC 120000 tonnes ont été consommées en Algérie durant la saison caféière susmentionnée (du mois d'octobre 2021 au mois de septembre 2022). Sur une période plus longue, les statistiques émanant des services de douanes font ressortir une consommation moyenne de 13000000 tonnes/an en Algérie ces 10 dernières années, ce qui représente une facture d'importation de 300 millions de dollars annuellement en moyenne.⁷³

Ce constat nous fait réfléchir que le marché du café en Algérie est un marché porteur, sur une population d'environ 46 millions d'habitants on est sensé à voir combien d'Algérien qui consomme le café. Il est impossible de mener une enquête sur toute une population, donc on a choisi un échantillon de 100 personnes dont les hommes et les femmes sont présents et de différents âges on a juste mis de côté les petits enfants et les nourissants.

⁷³ www.DZENTREPRISE.com le portail de l'entreprise algérienne

Q1: Combien d'Algériens sont consommateur du café ?

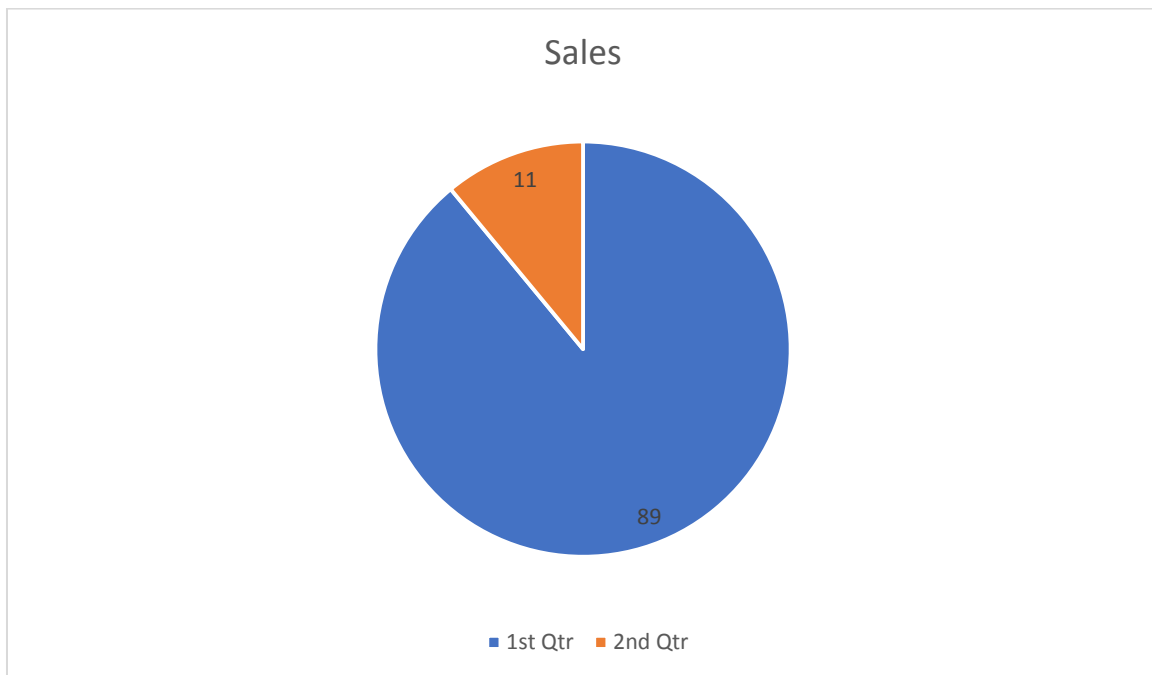


Figure N°15 : Taux de consommation de café en Algérie

Les résultats montrent que sur la population de 100 sujets, seulement 11% qui ne consomment pas le café alors que les consommateurs sont de 89%.

Nb : Ya de grandes chances que ces résultats soient les même si on prend objet toute la population.

Ce chiffre est vraiment important, mais vu la disponibilité de plusieurs sortes de café en Algérie on voulait voir dans les détails qui est le café le plus consommé chez les algériens.

- Pour cela, nous avons fait notre enquête autour de ce nouveau produit qui est la capsule en le comparant avec le café presse, Pour voir l'importance de ce produit sur le marché local, nous avons posé des questions à notre publique et nous avons eu des réponses concernant notre thème et notre problématique

Q2: Quel est le type de café le plus consommé en Algérie (presse vs capsule) ?

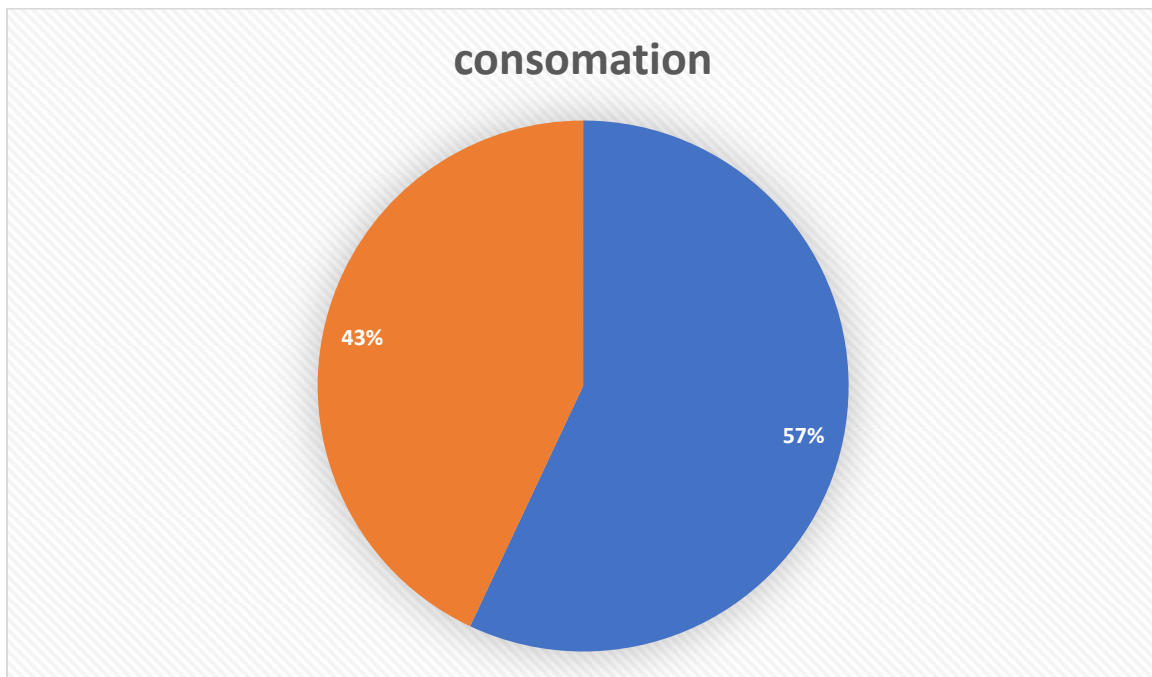


Figure N°16 : Le type de café le plus consommé en Algérie (presse vs capsule)

On voit la partie en bleu qui signifie la consommation du café presse est plus importante que la consommation du café capsule, cela signifie que la majorité des algériens préfère le café presse même si avec une toute petite marge de différence, mais cela ne signifie pas que le café capsule est négligé car sa consommation dans ces dernières années a connu une augmentation très remarquable.

Pour la SARL **phénix mizrana** pénétrer le marché des capsules et cibler cette nouvelle clientèle est une opportunité qui signifie l'augmentation de ces parts de marché, élargir sa gamme de produits et l'augmentation du profit....

Q3: De quelle manière la consommation du café capsule a augmenté

Si on s'intéresse à la catégorie des consommateurs du café en capsule, il est intéressant de voir l'évolution de ce secteur pour avoir des estimations sur son avenir et si il est intéressant pour l'entreprise de s'engager. Car même si le nombre de consommateurs est moins important mais si le secteur connaît une croissance il est important de pénétrer pour se diversifier et avoir plus de sources de revenus et répartir les risques.

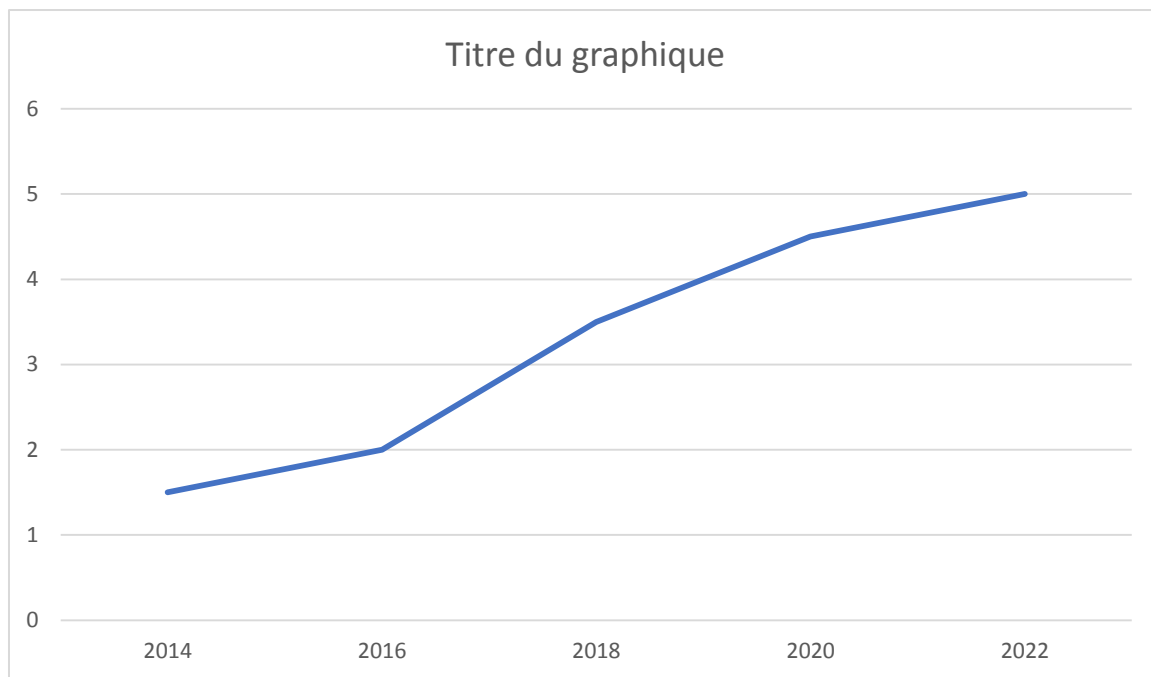


Figure N°17 : L'évolution de la consommation du café capsule

On constate dans ce graphe que la consommation du café capsule augmente progressivement, d'après une étude qui est faite sur la consommation des capsules café chaque deux ans. Ces statistiques donnent une réflexion pour la SARL que ce secteur est en perpétuel évolution, cela aussi signifie qu'il Ya de grande probabilité que ça continue de même façon dans les années suivantes. Cela veut dire c'est intéressant d'investir dans ce domaine d'activité.

Q4: Quel est la fréquence de consommation de café capsule ?

- Pour déduire la capacité de ce secteur et aussi son importance, il est important de connaitre combien de fois les consommateurs de la capsule prennent leur café par jour.

Après notre étude en a obtenu les résultats suivants :

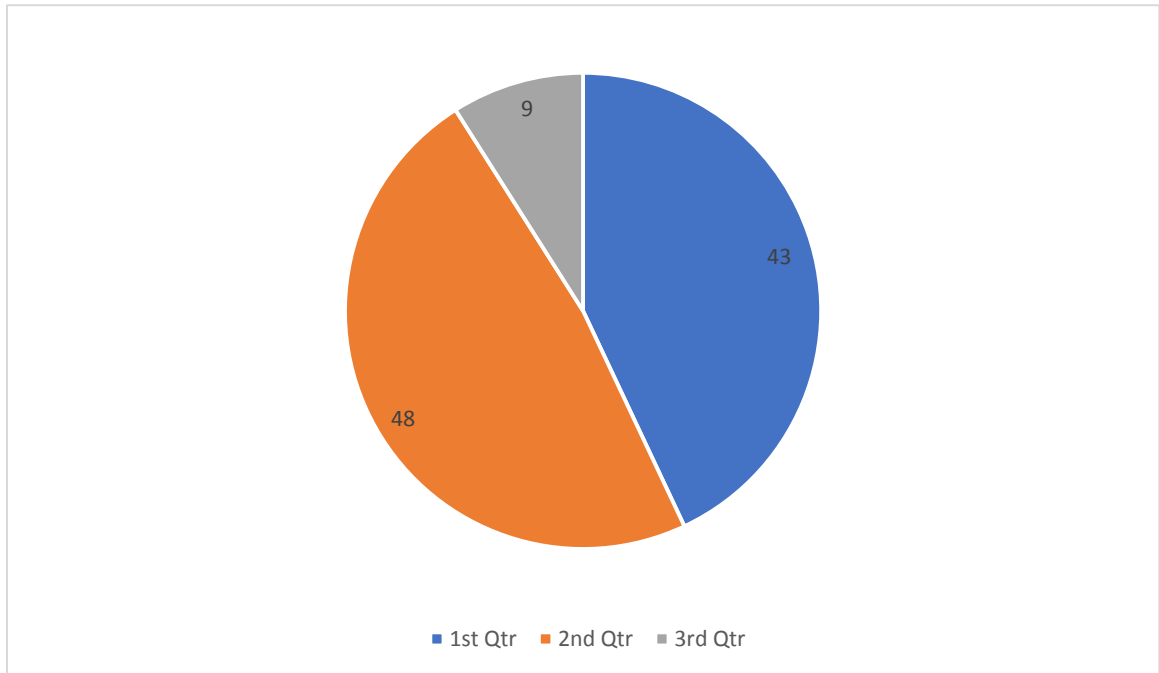


Figure N°18 : La fréquence de consommation du café capsule

On voit que 43% des consommateurs prennent une dose par jour, et 48% prennent leurs dosettes 2 fois par jour, et 9% prennent leur café 3 fois voir plus dans la journée.

Cette fréquence est vraiment importante mais le plus important aussi est de voir le prix du café que prend ces consommateurs pour chiffrer ces résultats.

Q5: Quel est le prix de la dosette de café que prend un algérien

Dans cette situation on peut distinguer plusieurs types de consommateurs, ce qui prend un café de haute qualité dite aussi de gamme supérieure et qui ne soucie pas du prix, et ceux qui prennent en compte le prix comme premier élément dans leur consommation.

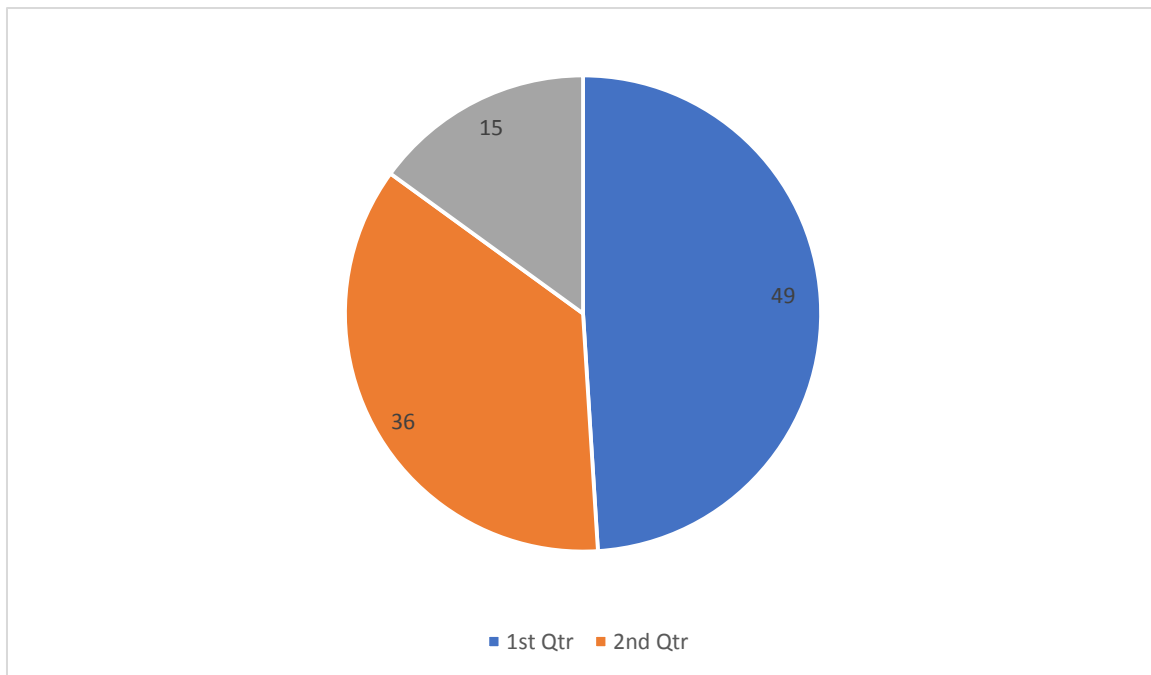


Figure N°19 : Le prix des capsules consommé par les algériens

On voit que 49% prennent un café dont le prix varie de 70DA à 100 DA, et 36% de la population de 100 DA à 150 DA et 15% un café de plus de 150 DA.

En Vue de la fréquence de consommation et le prix des capsules, elle apparait l'importance de ce secteur, et en vue de la diversité des consommateurs l'entreprise a saisi l'opportunité et travailler d'une manière pour satisfaire les différents clients en proposant différentes gammes pour le nouveau produit.

Q6 : quel sont les endroits de consommation du café ?

La consommation du café capsule est importante pour plusieurs raisons : sa qualité, sa légèreté, mais aussi sa disponibilité dans plusieurs endroits tels que : cafétéria, les lieux de travail, la salle de réunion et même chez soi.....

- On a enquêté à propos de ce sujet et on a eu les résultats suivants :

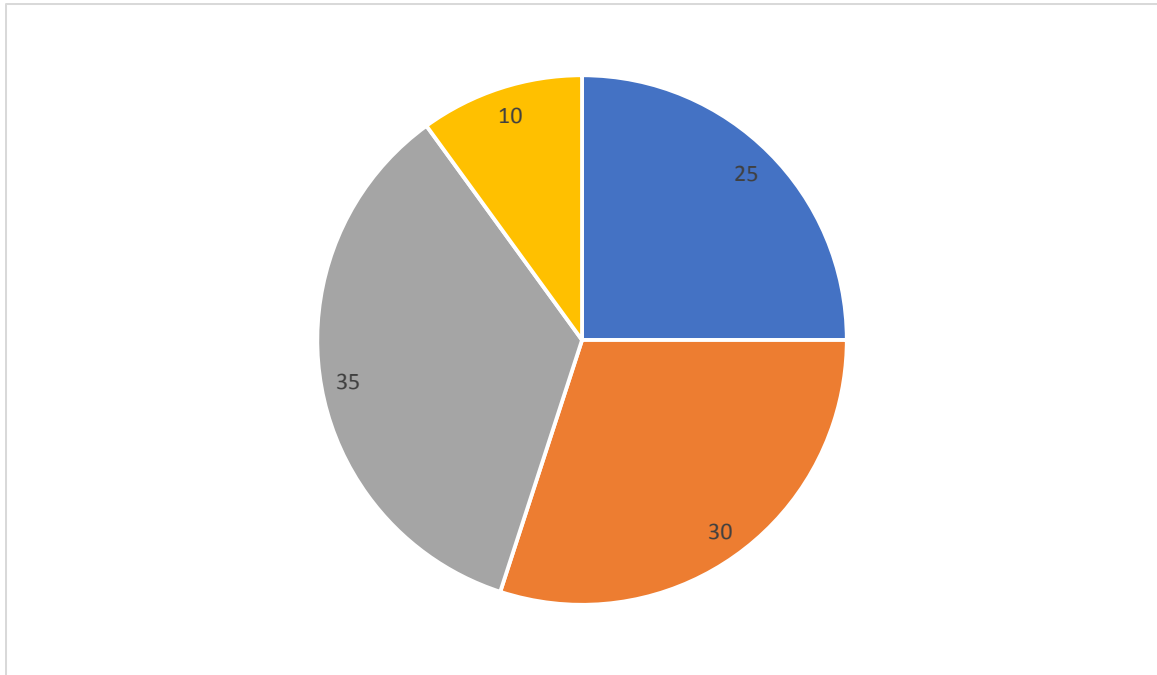


Figure N° 20 : Les endroits de consommation du café

D'après ce qu'on constate en voie que 25% des personnes consomme leur café chez eux, 30% dans des cafétérias, 35% dans leur lieu de travail (bureau....) et 10% dans des restaurants et des lieux de divertissement. Cette large consommation du produit et dans des lieux différents, offre une opportunité pour l'entreprise **phénix mizrana**. Car même si la consommation des capsules est d'une grande capacité, mais il Ya aussi un nombre important d'offreur, pour cela l'entreprise a pensée de fabriquer les machines à café des capsules qui sont compatible même avec d'autres marques que phénix.

- Pour proposer un produit nouveau sur le marché, il est bien important de connaitre ses clients et leurs exigences afin de les satisfaire et faire un marketing ciblé. Pour cela en a un nombre de critères de ciblage pour identifier la clientèle.

Q7 : quel sexe consomme plus de café ?

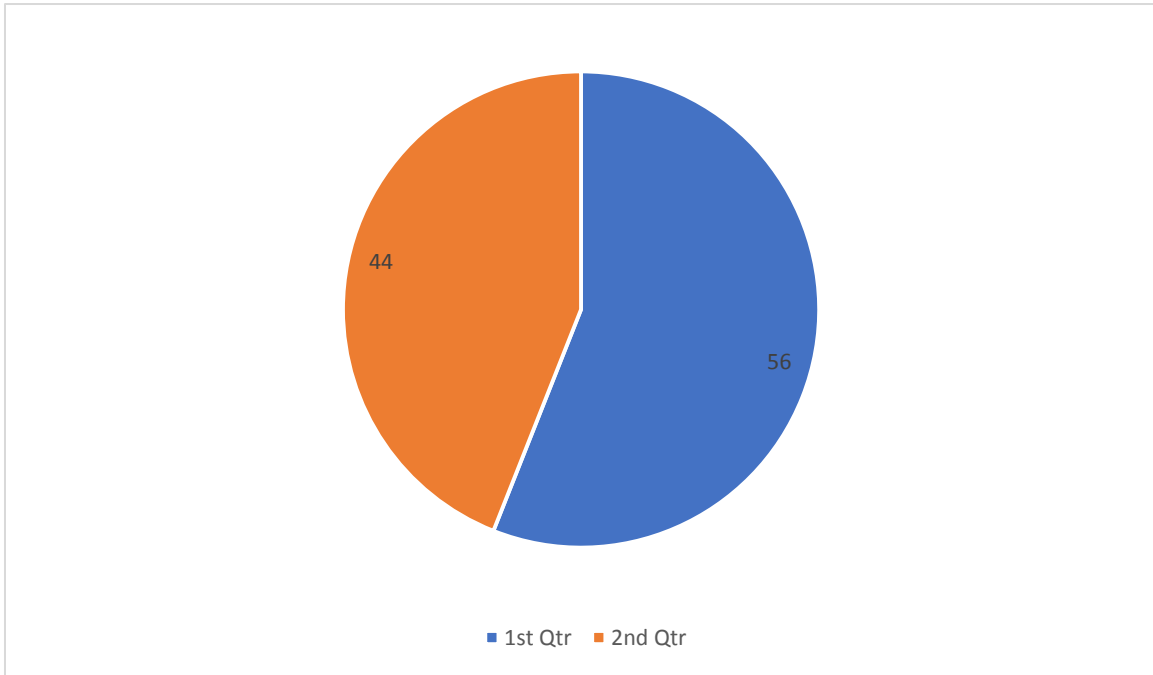


Figure N°21 : Le sexe

Les résultats obtenus montrent que 56% des consommateurs sont des masculins, et 44% sont des féminins, donc les hommes consomment plus de café que les femmes.

Q8 : quel tranche d'âge consomme plus de café ?

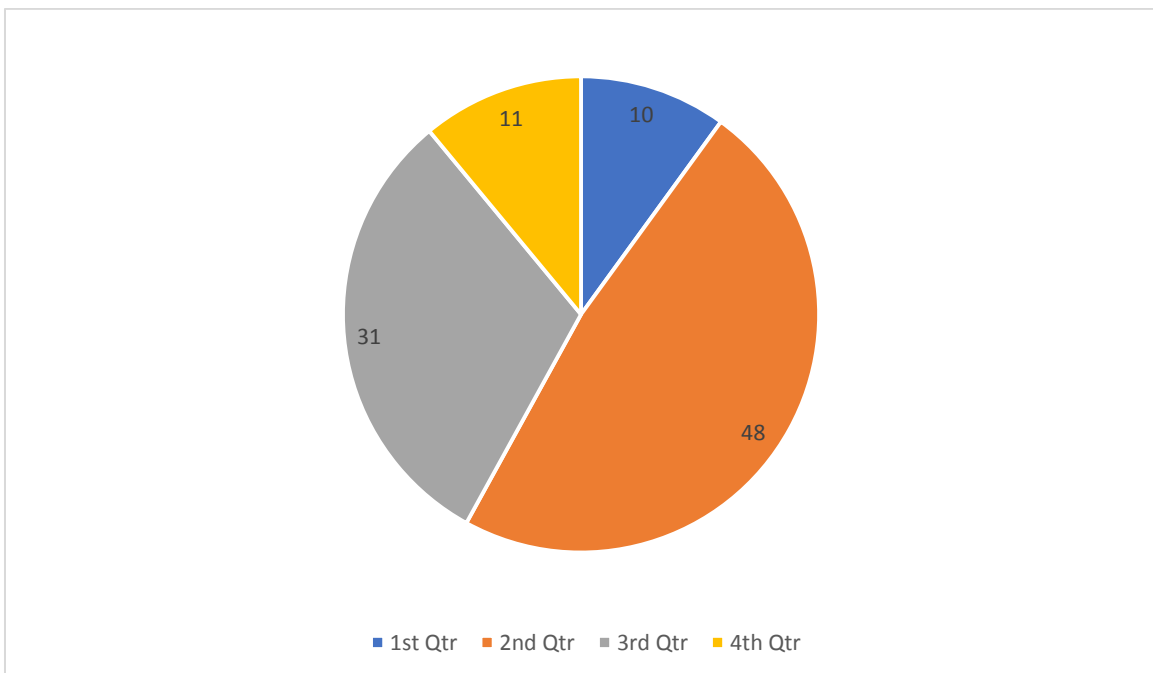


Figure N°22 : L'âge

La figure montre que la majorité des personnes présentes sont des jeunes appartenant à l'intervalle d'âge de 19-30 ans avec un pourcentage de 48% sur la Consommation totale, ensuite viennent les gens de 31-40 ans avec un pourcentage de 31% en suite 41-55 ans avec pourcentage 11%, en fin les adultes 55 ans et plus avec un pourcentage de 10%.

Q9 : Quel sont les raisons de consommation du café (capsule) ?

Pour mieux connaître sa clientèle, il est utile de connaître tous les détails qui concerne leurs comportements. Pour cela on a demandé sur les raisons de consommation du café à notre publique choisit dans l'enquête.

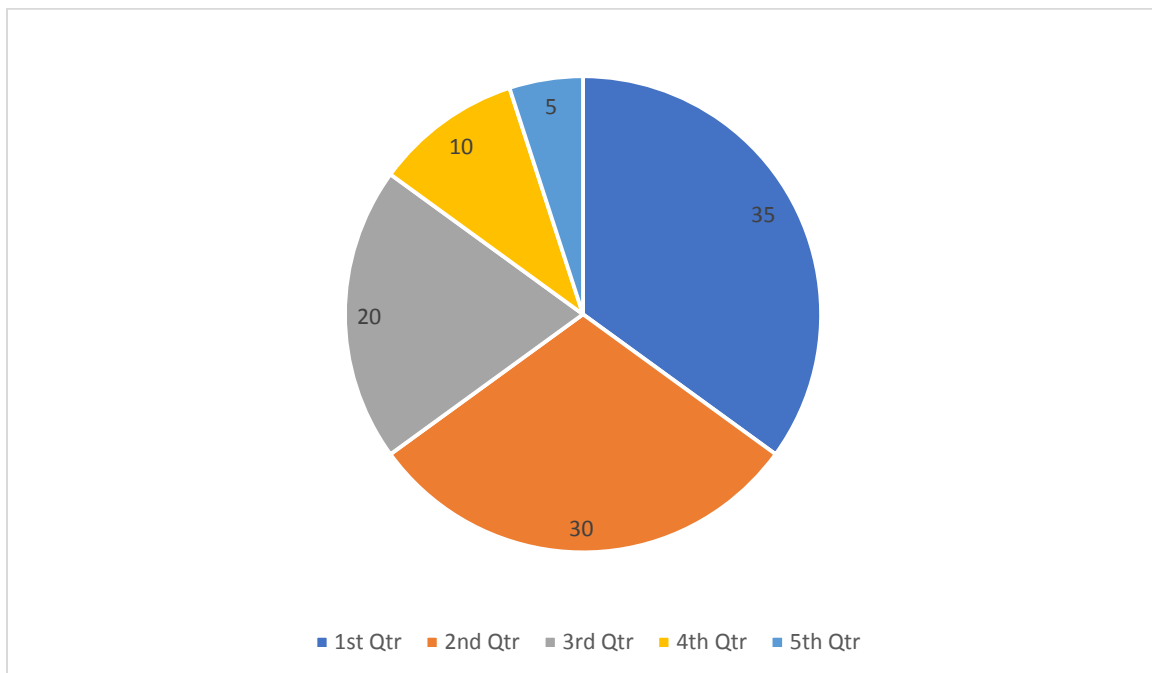


Figure N°23 : Les raisons de consommation du café

On voit qu'une grande majorité consomme leur café par habitude avec un pourcentage de 35%, et ensuite une autre catégorie consomme par plaisir sont 30% de la population. 20% pour rester éveillé et 10% par détresse, et 5% pour autres raisons.

2-2 La politique de marque et la description du nouveau produit

Phénix mizrana s'engage à promouvoir des pratiques agricoles durables, à améliorer les conditions de vie des producteurs de café et à réduire son empreinte environnementale.

Les dosettes de café en boules biodégradables offrent une option écologique et pratique pour les consommateurs soucieux de l'environnement. Elles sont compatibles avec différents

types de machines à café et offrent une expérience gustative plus intense que les dosettes traditionnelles. Les boules sont également faciles à utiliser et à ranger, ce qui les rend idéales pour les bureaux ou les foyers avec peu d'espace. Avec une demande croissante pour des solutions durables, les dosettes en boules pourraient devenir l'avenir des dosettes de café.

- **Les 5 P (marketing mix) du nouveau produit :**

Le mix marketing représente un ensemble d'actions et de stratégies déployer par l'entreprise pour se positionner sur son marché. Plus précisément, il repose sur 4 moyens d'actions pour gagner des clients :

Produit

Les dosettes de café en boules biodégradables elles sont fabriquées à partir de matériaux végétaux tels que le maïs, le bambou ou le papier filtre elles offrent une conservation de l'arôme et de la fraîcheur.

Prix

Phénix peut attirer des clients en offrant des prix abordables pour les dosettes de café de qualité supérieure et écologiques.

Promotion

Pour promouvoir le nouveau produit de phénix Mizrana, une campagne de communication sera lancée en utilisant différents canaux de communication.

Place

La distribution de la dosette de café de phénix mizrana sera assurée par des canaux de distribution efficaces tels que des supermarchés, les boutiques de phénix.

Personnels

Les équipes de vente et de service clientèle de phénix mizrana seront formées pour bien communiquer les avantages écologique et pratique de leurs dosettes de café en boules biodégradable aux clients et connaître le nouveau produit et être en mesure de répondre aux questions des clients.

2-3 Positionnement du nouveau produit

Le positionnement des dosettes de café en boules biodégradable de phénix mizrana sur le marché algérien dépendra de plusieurs facteurs, tels que la qualité, la disponibilité, le prix et la promotion. Toutefois le produit pourrait être positionné en tant que première solution écologique et durable répondant aux besoins des consommateurs souciaux de l'environnement. Phénix mizrana pourrait mettre en avant les avantages environnementaux des dosettes en boules, ainsi que la variété de saveur proposé. La société pourrait également

souligner sa position en tant que torréfacteur algérien de confiance, offrant une alternative durable aux marques de café internationales.

2-4 Processus de lancement d'un nouveau produit

Le lancement d'un nouveau produit passe généralement par cinq phases principales :

2-4-1 Phase de développement du produit

C'est la phase où l'entreprise décide quelle est la nature du produit et la nature des matières premières ainsi que les ingrédients utilisés sont censées être conformes aux exigences de la structure du nouveau produit. Après quoi, vient la mise à terme d'une fiche technique du processus de fabrication et du processus contrôle qualité.

2-4-2 Phase de production

C'est le commencement de la production du produit selon ce qui est prévu dans la phase du développement, et c'est la phase de l'allocation des ressources

2-4-3 Phase pré-lancement

Des techniciens de production se charge de réaliser des essais ainsi que des dégustations du nouveau produit au niveau de laboratoire le but étant de juger s'il est nécessaire d'apporter de l'ajustement ainsi la fiche technique de produit peut être finaliser, et la maquette de l'emballage réaliser.

. Parmi le reste des étapes qui font partie d'une bonne analyse de valeur du produit en retrouve:

-le prix de vente.

-le nom commerciale

-les marges de distribution

2-4-4 Phase de lancement

Le test du produit au niveau du marché est réalisé via une distribution locale. Le produit il est distribué au niveau des superettes local en collaboration avec les propriétaires de cette dernière, le but est que ces propriétaires puissent mettre en place des fiches d'appréciation

selon les consommateurs. Un superviseur se charge ensuite de faire une analyse de données pour apporter des corrections si nécessaire.

Au niveau des supermarchés exemple : Dylia, Ardis, Carrefour.... Où des dégustations prennent place. Les données de produit sont encore une fois analysées avant de procéder à un déploiement de la distribution régionale.

2-4-5 Phase après lancement (phase de suivi)

La firme veille à réaliser un suivi régulier d'un produit en plus du programme de publicité.

La SARL PHENIX MIZRANA a pour but d'agréer des partenaires de qualité pour cycle réduit en phase de distribution.

Les dirigeants locaux et régionaux jouent un rôle décisif dans la gestion des stocks des partenaires, la liquidité des livraisons et la visibilité sur les statistiques des partenaires. Les superviseurs sont également chargés de surveiller les menaces des concurrents afin de maintenir la compétitivité des produits de l'entreprise et d'augmenter la part du marché et d'atteindre les objectifs.

Avoir un large éventail de cadres de café contrôle le niveau des ventes de chaque partenaire commercial pour chaque produit. Mettre en place un programme publicitaire lorsque le niveau de vente d'un produit est faible.

-Affichage au point de vente.

-Réactivité des partenaires et fournisseurs (prime cible)

-Animation

-Dégustation

-Publicité audiovisuelle (si nécessaire)

Planning prévisionnel du lancement du nouveau produit

-Phase de développement du produit : (elle ne peut pas être déterminée, elle concerne tout ce qui précède la phase de production)

-Phase de production : 3 mois

-Phase de pré-lancement : 1 mois

-Phase de lancement : 1 mois

-Phase de suivi : 6 mois

2-5 Les différents types de capsules de la SARL et leurs prix

2-5-1 Description de la capsule

Les capsules de café sont le même concept que les dosettes en ce sens qu'elles sont des doses de café préemballées et mesurées. Ils sont contenus dans une "capsule" qui, une fois utilisée, doit être jetée. Cette capsule peut être en aluminium ou en plastique et a un dessus en aluminium. Le marché des dosettes et des capsules de café comprend les revenus générés par les dosettes et les capsules. Le marché analyse les canaux de distribution considérés dans l'étude (on trade et off trade). Le segment du commerce à domicile est en outre sous-segmenté en supermarchés/hypermarchés, magasins spécialisés, vente au détail en ligne et autres canaux de distribution. De plus, l'étude couvre les revenus du marché dans les principaux pays des régions, comme l'Amérique du nord, l'Europe, l'Asie-Pacifique et le reste du monde. Pour chaque segment, le dimensionnement et les prévisions du marché ont été effectués en termes de valeur en millions de dollars.

2-5-2 Les différents types de capsules

- **La Moka** : Ce prestigieux café tire son nom de la renommée d'Ethiopie et de sa production minutieuse. Retraccée par l'histoire, elle nous met en avant une diversité de saveur aromatisée d'Arabica, qui nous a permis de vous concocter l'une des sublimes recettes qui combine deux graines cultivées, provenant de différentes terres, le fruit colombien est bien notre fruit secrètement caché dans les onctueuses arômes ;
- **La Nero** : N'est que le résultat de l'unification de deux variétés exceptionnelles 70% d'Arabica d'Ethiopie et 30% de Robusta d'Inde. Nous avons pris le soin d'amalgamer avec délicatesse, une amertume mousseuse d'un goût aigre et granuleuse à une note de chocolat noir et en veine épicée de caramel, le tous parfumé d'un air fruité et d'une puissante douceur.

Nero de quoi vous parler, mon héros !

Que dégage notre pépite d'or café Moka.

Une harmonie de douceur alliée à un soupçon de pain d'épice dévoile en bouche, L'extase de ce mélange légèrement torréfié et agencé à quelques notes fruitées, de quoi vous annoncer une belle journée !

- **La Rosso** : Un assemblage accompli, un long voyage réunit l'Uganda et la Colombie à notre partie. En mélangeant 50 % de Robusta. Un équilibre sensationnel qui frise la béatitude. Excellé par son caractère puissant et crémeux, Rosso offre un instant de pur bien-être et de plaisir.

2-5-3 Le Prix des différentes gammes de capsule de la SARL "phénix Mizrana"

Les prix de capsules de cette SARL sont repartis sur ce tableau si dessous ;

Tableau numéro 07 :

Types de produit	Prix de vente HT (DA)	Prix de vente sur le marché (DA)
La Moka 100% Arabica	336	400
La Nero 70 % Arabica 30 % Robusta	259	350
La Rosso 50 % Arabica 50% Robusta	252	300

Source : Document fourni par le service commercial de la **SARL PHENIX MIZRANA**

Conclusion

On constate que le marché des capsules est un marché porteur et de grande importance, pour cela l'entreprise "**Phénix Mizrana**" a mené une enquête pour mesurer l'attractivité du secteur, et aussi cibler une clientèle en satisfaisant leur besoin et répondre à leurs exigences. Enfin elle a réussi à développer trois gammes de dosettes de café capsule et des machines à café compatible avec toutes les capsules disponibles sur le marché.

Conclusion générale

Conclusion générale

Conclusion générale :

L'entreprise est le maillon faible de l'environnement, elle est souvent exposée à des mutations et des changements rapides de l'environnement auquel elle doit s'adapter et trouver des solutions en exerçant du management stratégique.

Le management stratégique est un outil d'adaptation de l'entreprise à son environnement, il sert à élaborer des stratégies et à mener des choix stratégiques grâce à des outils d'analyses. Parmi les stratégies de l'entreprise on entend parler des stratégies de croissance, qui sont deux types : stratégie de croissance interne et stratégie de croissance externe.

Les deux stratégies ont pour but améliorer la capacité concurrentielle de l'entreprise et sa présence ainsi que sa pérennité, mais la stratégie de croissance externe se réalise en collaborant avec une autre entreprise, par contre la stratégie de croissance interne se fait par ses propres moyens soit : en développant un nouveau produit, une nouvelle activité, créer un réseau de distribution....

La SARL **phénix mizrana** a opté pour une stratégie de croissance interne vu les synergies présente entre les DAS, et elle a choisi le développement de trois gammes d'un nouveau produit qui est la dosette de café (La Moka, la Nero et la Rosso), et cela pour l'opportunité qui s'est présenté (la tendance de consommation du café capsule).

Les avantages de cette stratégie pour l'entreprise "phénix mizrana" sont l'augmentation des parts de marché, l'augmentation du profit, et l'amélioration de l'image de marque.

D'autre part on trouve certain inconvénient qui sont les coûts liés à cette stratégie (l'acquisition de l'équipement et le recrutement du personnel qualifié), et aussi une petite régression de vente des anciens produits avec un pourcentage très faible vu que le café capsule substitue quelque part les autres sortes de café.

Bibliographie

Bibliographie

Bibliographie :

- 1- Ansoff, stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 1989.
- 2- BERRAH. Kafia et boukrif Moussa, (2018), Evaluation de l'impact du crédit bancaire sur la croissance des entreprises privées en Algérie : cas PME de la wilaya de Bejaia, journal of academic finance, vol.9 N° spring.
- 3- Besseyre Des Horts. C-H vers une gestion stratégique des ressources humaines, Editions d'organisation, 1988.
- 4- Frank, JANSSEN, La croissance de l'entreprise : Une obligation pour les PME ? édition Boeck, 2011.
- 5- Gervais M., stratégie de l'entreprise, Economica, 2003.
- 6- Ghedjghoudj El Hadi, Management stratégique (les différentes approches), Edition office des publications universitaires, Alger, 2013.
- 7- Helfer. J-P, Kalika. M, Orsoni.J "Management, stratégie et organisation" 6^{ème} édition, Vuibert, Paris, 2006.
- 8- J.Avenier .M, "la stratégie" chemin faisant" Economica, Paris 1997.
- 9- Jean-Pierre Boisivon, LES leviers de la croissance organique, institut de l'entreprise, juin 2005.
- 10- Joffre.P, Koemig.G "stratégie d'entreprise, Antimanuel", les Editions d'organisations, 1984.
- 11- Laurence. Lehmam. Ortega, et all, strategor, 6^{ème} édition, Dunod, Paris 2013.
- 12- Learned E.P, Christensen C.R., Andrews K.R. et Guth WD, in strategor, 1997.
- 13- Le perspectif constructiviste de la stratégie en contexte de PME : une voie de renouvellement : [web.ca/aire pme image PDF](http://web.ca/aire_pme_image_PDF).
- 14- Marchesnay. M, Management stratégique, les éditions Chihab, 1997.
- 15- Marmuse.C Politique générale, langages, intelligences, Modèles et choix stratégiques, Economica 2° Paris, 1996.
- 16- Mintzberg.H, "le management, voyage au centre des organisations" édition d'organisation, Paris, 1998.
- 17- Porter M. choix stratégique et concurrence, Economica 1892.
- 18- Samuel Josien, Sophie landrieux-Kartochain, l'essentiel du management des entreprises. 3^{ème} édition Gualino.

Bibliographie

- 19- Simon. H-A, "The New Science of management Decision", Harper et Row, 1960
(in Marmuse, 1996).
- 20- Stratégor, Politique générale de l'entreprise, Dunod, Paris, 1997.
- 21- Thietart R-A, Xereb J-M, Stratégies, concepts, Méthodes, Mise en œuvre, Dunod,
Paris, 2005.