

Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou
Faculté des Sciences Economique, de Gestion et des Sciences
Commerciales



Département des sciences de gestion



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Spécialité : Management Stratégique

Thème

**L'Analyse de la stratégie de pénétration
du marché des équipements et des
accessoires automobiles pour une PME :
Cas de IKAM Auto Industries**

Réalisé par :

M^{elle} BOUZEGZI Nadia

M^r AMEUR Amar

Président: M^r DRIR Mohamed, M.A.A, UMMTO

Examineur: M^r ZERKHFAOUI Lyes, M.C.B, UMMTO

**Rapporteur : M^r MAHMOUDIA Mehenna, M.A.A,
UMMTO**

Année universitaire : 2022/2023

Remerciements

En premier lieu, nous remercions le Bon Dieu notre créateur, de nous avoir offert l'opportunité d'achever nos études de Master, et nous avoir accordé santé et courage pour surmonter les contraintes.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude à notre encadreur et enseignant Mr M. MAHMOUDIA pour son accompagnement, ses précieux conseils et son soutien continu qui nous ont permis de réaliser ce mémoire, malgré ses obligations contraignantes.

Ainsi, nous remercions les membres du jury d'avoir accepté d'évaluer notre travail.

Nous remercions aussi tous les enseignants de la promotion Master Management stratégique 2021-2023, pour tous leurs efforts et encouragements.

Nous remercions également Mr. Kais Ait Ahmed le directeur de l'entreprise IKAM Auto Industries, et tout le personnel de l'entreprise pour leur accueil et encouragements durant notre stage.

Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de notre travail.

Dédicaces

J'ai un grand plaisir de dédier ce modeste travail

A tous ceux qui m'ont été une source d'inspiration et de volonté, pour leurs sacrifices et encouragements durant toute la période de mes études.

A mes chers parents qui sont toujours là pour me soutenir

A mes très chers frères, très chères sœurs et leurs enfants

A ma grande mère, mes oncles et tantes

A tous les enseignants et étudiants de la promotion

« Management stratégique » 2021-2023.

A tous ceux qui ont contribué de prêt et de loin à la réalisation de ce travail.

Nadia

Dédicaces

Je dédie notre modeste travail :

*A mon regretté père qui m'a tant soutenu durant mon cursus universitaire, que le
Bon Dieu lui accorde sa miséricorde et sa paix au ciel.*

*A ma mère, mes frères et sœurs qui m'ont soutenu pour achever mes études de
Master.*

A tous mes amis qui m'ont encouragé pour mener à bien mes études.

Amar

Introduction générale.....	01
CHAPITRE I : LES STRATEGIES DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES	
(PME)	
Introduction du chapitre I.....	06
Section 1- La stratégie d'entreprise : Eléments de définition et caractéristiques.....	07
Section 2- Les caractéristiques de la PME	14
Section 3- La stratégie des PME, quel particularisme ?	27
Section 4 : Les choix stratégiques de la PME.....	39
Conclusion du chapitre I.....	47
CHAPITRE II : LES STRATEGIES DE PENETRATION DES MARCHES	
Introduction du chapitre II	48
Section 1- Du marketing stratégique à la stratégie de pénétration des marchés en PME	49
Section 2- Les choix stratégiques et politiques marketing	67
Section 3- Les déterminants et voies de développement à suivre par la stratégie de pénétration des marchés	79
Conclusion du chapitre II	95
CHAPITRE III : ETUDE DE CAS : LA PME IKAM AUTO INDUSTRIES	
Introduction du chapitre III.....	96
Section 1 : Présentation de l'entreprise IKAM Auto Industries	97
Section 2 : Méthodologie de recherche.....	105
Section 3 : Diagnostic Marketing pour IKAM Auto	107
Section 4 : Présentation et Interprétation des résultats de la stratégie de pénétration du marché des E.A.A pour IKAM Auto	135
Conclusion du chapitre III.....	143
Conclusion générale	144
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Liste des abréviations

Abréviation	Acronyme
AJC	Avant Jésus christ
B to B	Business to business
B to C	Business to consumer
BDL	banque de développement local
C.A.P	croissance-autonomie- pérennité
CA	chiffre d'affaires
CGPME	confédération générale de la petite et moyenne entreprise
CV	curriculum Vitae
DA	dinar algérien
E.A.A	Equipements et accessoires automobiles
FCS	facteur clé de succès
GE	grande entreprise
GREGPME	Groupe de Recherche en Economie et Gestion des petites et moyennes entreprises
GRH	Gestion des ressources humaines
HT	hors taxes
ISO	International Standard Organisation (Organisation internationale de normalisation)
PDM	Part de marché
P.I.C	pérennité-indépendance-croissance
PESTEL	politique économique sociale technologique environnementale légale
PIB	Produit intérieur brut
PME	petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
SARL	société à responsabilité limitée
SAFEX	Société algérienne des foires et des exportations
SMART	Spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, temporellement défini
SMI	Système Monétaire International
SWOT	strength weakness opportunities threats
TPE	Très petite entreprise
UE	Union Européenne

Numéro	Les intitulés	Pages
01	Les trois niveaux de stratégie	10
02	Les bases de la stratégie	30
03	Les étapes de la planification stratégique dans une PME	36
04	cadre d'analyse adapté de Bocconcelli et al, 2008.	51
05	Typologie d'entreprises adaptée de Simpson et Taylor, 2002	52
06	SAPORTA 1986, Les principales étapes de la planification stratégique et les apports des stratégies du marketing à chacune de ces étapes.	57
07	Les stratégies génériques	68
08	Typologie des stratégies de croissance	72
09	Présentation graphique de l'évolution de la production	100
10	L'organigramme de l'entreprise IKAM Auto Industries (2023)	102
11	Analyse des 5+1 forces de PORTER	114
12	Plaquette de frein IKAM AUTO INDUSTRIES	121
13	Le positionnement stratégique de la marque IKAM Auto	123
14	La carte perceptuelle du positionnement de la plaquette de frein IKAM Auto	124
15	Logo IKAM Auto Industries	125
16	Boîte d'emballage des plaquettes de freins IKAM Auto Industries	126
17	Circuit de distribution direct d'IKAM Auto dans le B to B	128
18	Circuit de distribution intermédiaire long de IKAM Auto dans le B to C	129
19	Circuit de distribution intermédiaire court de IKAM Auto dans le B to C	129
20	Représentation graphique de l'évolution des PDM de IKAM Auto	136
21	Représentation graphique de l'évolution des ventes en volume	137
22	Représentation graphique de l'évolution du CA de IKAM Auto	139

Liste des tableaux

Numéro	Les intitulés	Pages
01	Les éléments de base de la stratégie	13
02	PME : un mix de proximité	26
03	Typologie de LAUFER	32
04	Les types de spécialisation	37
05	Outils marketing stratégique et informationnel	54
06	Evolution de la production de IKAM Auto	99
07	Analyse PESTEL	109
08	Synthèse sur l'analyse de l'environnement par les cinq forces de PORTER	114
09	Analyse SWOT	115
10	Synthèse du mix marketing et priorités de IKAM Auto	134
11	Evolution des PDM de IKAM Auto (2019-2022)	135
12	Evolution des ventes en volume (2019-2022)	137
13	Evolution du chiffre d'affaires IKAM Auto (2019-2022) en millions de dinars	138



Introduction générale

L'élargissement des frontières dû à la mondialisation ainsi que les déficits budgétaires qu'a connu la grande entreprise ont poussé les gouvernements de tous les pays notamment les pays en voie de développement et en transition vers l'économie de marché à encourager l'entrepreneuriat notamment la création de la petite et moyenne entreprise.

La PME est apparue à partir des années 70, après que la grande entreprise a connu des déficits budgétaires suite à la crise du SMI.

Alors, les gouvernements ont décidé de soutenir la PME, car elle constitue l'axe mobilisateur de toute relance économique par sa participation à la croissance du PIB et aussi la création d'emplois.

Malgré toutes les vertus assimilées à la PME, dans le développement économique des pays il n'existe pas une définition unanime et universelle de la PME, ainsi ses comportements stratégiques ne sont pas précis comme ceux de la GE.

En effet, La PME est confrontée à plusieurs contraintes pour survivre et assurer son développement, d'une part, l'environnement instable et incertain dans lequel elle évolue (évolutions technologiques, concurrence, mondialisation, ...), d'autre part, de multiples contraintes internes (humaines, matérielles, financières). Entre autre, l'aspect intuitif de sa stratégie qui est peu ou pas formalisée, la centralisation de la gestion, ...

Ces contraintes imposent à la PME de s'adapter et de les contourner en sa faveur, en ayant recours à une démarche stratégique afin de garantir sa pérennité et la satisfaction de ses parties prenantes notamment ses clients, en répondant aux besoins évolutifs de ces derniers qui deviennent de plus en plus exigeants en matière de produits et services attendus.

Dans ce contexte-là, la PME est appelée à adopter des stratégies en s'appuyant sur le marketing comme levier stratégique qui lui permet de répondre à la demande de son marché et d'occuper une position de force en prenant un avantage concurrentiel durable sur ses concurrents.

Ainsi, la PME peut envisager de se développer pour accroître ses ventes, ses parts de marché, sa rentabilité et sa taille en favorisant la croissance, surtout lorsque l'environnement est favorable et que l'entreprise dispose des moyens et ressources nécessaires.

Parmi les modalités de croissance que l'entreprise peut emprunter, nous citons les stratégies de croissance intensive par la voie de la stratégie de pénétration du marché, pour

commercialiser son produit et/ou service actuel sur le marché où elle est établie et en s'appuyant essentiellement sur ses capacités marketing pour mener à bien sa stratégie.

C'est dans cette perspective stratégique, que s'est engagée la PME IKAM AUTO INDUSTRIES, depuis sa création, il y a quatre ans et a pu acquérir une position de leader sur le marché des équipements et des accessoires automobiles, en produisant des plaquettes de freins et en parvenant jusqu'à couvrir plus de 30 % des besoins du marché et ayant comme ambition la couverture totale du marché national et une expansion à l'international.

La problématique

Ce travail va s'intéresser à analyser le parcours stratégique d'une PME pour s'établir sur son marché de référence malgré sa petite taille et les ressources financières limitées. De ce fait, nous avons élaboré la problématique suivante :

« Quels sont les facteurs clés qui contribuent à la réussite d'une PME, sur le marché des équipements et des accessoires automobiles : cas IKAM Auto Industries ? »

Les questions de recherche

De ce qui précède, trois questions en découlent de la question principale :

- **Q1** : Est-ce que c'est dû à son macro-environnement qui lui a été favorable ?
- **Q2** : La réussite d'**IKAM AUTO INDUSTRIES** est-elle basée sur l'efficacité de son marketing ?
- **Q3** : La vision du dirigeant a-t-elle contribué à cette réussite ?

Sur la base des questions posées au-dessus, nous avons élaboré trois hypothèses que nous essayerons de vérifier :

Hypothèse n°1 : **IKAM AUTO INDUSTRIES** a tiré profit en premier lieu, du parc automobile algérien, totalisant sept millions sept cent cinquante-huit mille cent quatre-deux (7.758.142) unités entre (2020-2023), suite aux statistiques de l'ONS¹. Ce parc automobile connaît un vieillissement accéléré selon Abderrahmane MEBTOUL² et qui a donné la structure de ce parc suivant la tranche d'âge des véhicules :

¹ Office national des statistiques, cité dans l'article de presse électronique <https://lapatrienews.dz>, paru le 19/02/2023, consulté le 12 avril 2023, à 23h30.

²A. MEBTOUL, cité dans l'article de presse électronique « Algérie 360° », paru le 10/01/2023, consulté le 12 avril 2023, à 00h00

- ✓ Véhicules de moins de 5 ans : 19.32%
- ✓ Véhicules âgés de 5 à 9 ans : 22.08%
- ✓ Véhicules âgés de 10 à 14 ans : 17.22%
- ✓ Véhicules âgés de 15 à 19 ans : 22.08%
- ✓ Véhicules âgés de 20 ans et plus : 19.31%

Ainsi, il ressort de ces données selon le même auteur que 80 % des véhicules qui circulent, en Algérie, sont vieilles de plus de 5 ans et deux tiers (58 %) d'entre elles ont plus de 10 ans. En outre 1/5 de véhicules ont moins de 5 ans et 1/5 ont plus de 20 ans. Cet effet palpable est la conséquence de la stagnation du marché, durant ces cinq dernières années, dû aux restrictions appliquées, par l'Etat sur les importations de véhicules neufs. Par conséquent, la flambée des prix des véhicules a impacté le consommateur qui n'a pas la possibilité de renouveler son véhicule à cause de la baisse de son pouvoir d'achat.

En 2^{ème} lieu, IKAM Auto Industries a bénéficié de l'absence de producteurs de plaquettes de freins, en Algérie, et d'être le seul fabricant sur le marché national.

Et en 3^{ème} lieu, IKAM Auto Industries a tiré aussi avantage des aides et de soutien de l'Etat, pour les PME qui sont créatrices de richesses et d'emplois, afin d'encourager la production nationale.

Hypothèse n°2 : La stratégie marketing de l'entreprise **IKAM AUTO INDUSTRIES** repose sur la stratégie de variété de son produit, qui a plus de deux cent (200) références et qui touchent presque toutes les marques des constructeurs automobiles mondiaux.

Hypothèse n°3 : les capacités du management et la stratégie fondée sur l'image de marque et la notoriété de l'entreprise, en moyennant une communication institutionnelle qui met l'accent sur son système de valeur. Elle est destinée à la fois aux individus qui font partie de la société et appartiennent à d'autres organismes, malgré le manque de moyens et de ressources de la PME.

Les motifs du choix de thème

L'intérêt porté au sujet est justifié par :

- ❖ L'importance de la démarche stratégique et marketing pour une PME, d'une part, pour assurer sa croissance et d'autre part, pour répondre aux exigences de ses clients.
- ❖ Faire la liaison entre ce que nous avons vu en théorie et ce qui existe réellement sur le terrain.

Le choix de IKAM Auto Industries

Le choix de **IKAM Auto Industries** est justifié par :

- ❖ La réussite d'IKAM Auto Industries à l'échelle nationale malgré les ressources restreintes ;
- ❖ Les objectifs de cette PME sur le moyen & long terme pour se développer ;
- ❖ La volonté de son gérant de promouvoir le produit national et contribuer à la croissance économique de la région ;

Objectif de la recherche

La stratégie est considérée comme une réponse pour les entreprises qui souhaitent faire face à la concurrence et à l'environnement imprévisible où elles évoluent. En effet, l'objectif de notre recherche semble être multiple, à savoir :

- ❖ Connaître les répercussions de la mise en œuvre d'une stratégie sur le développement et la croissance de la petite et moyenne entreprise.
- ❖ Faire comprendre que la gestion Marketing est indispensable, même dans une PME.
- ❖ Enrichir et approfondir nos connaissances sur le thème à étudier et sur le fonctionnement des PME.
- ❖ Inciter les petites et moyennes entreprises à adopter une stratégie marketing afin d'atteindre ses objectifs et de répondre aux attentes et aux besoins des consommateurs.

Méthodologie et outils de recherche

Pour mettre au point notre étude et apporter des réponses à notre problématique ainsi qu'aux questions de recherche, nous opterons pour une méthodologie hypothético-déductive. C'est-à-dire, dans un premier temps nous faisons appel à une recherche documentaire basée essentiellement sur des travaux universitaires, ouvrages, sites internet et des articles pour

construire la partie théorique et cerner les concepts relatifs à notre thématique. Dans un second temps, nous allons réaliser une étude qualitative par l'élaboration d'un questionnaire destiné aux dirigeants et aux responsables de l'entreprise et quantitative par la collecte de toutes les informations nécessaires à notre analyse.

Structure de recherche

Afin de bien mener notre travail, nous avons jugé bon de répartir le travail en trois chapitres. Le premier chapitre est consacré aux stratégies des PME, qui abordera la stratégie d'entreprise, d'une manière générale, puis passer aux caractéristiques de la PME, pour aborder ensuite les stratégies de la PME et son particularisme et en finir par les choix stratégiques de la PME.

Quant au deuxième chapitre, nous aborderons les stratégies de pénétration des marchés, où nous évoquerons, en premier lieu, du marketing stratégique à la stratégie de pénétration des marchés en PME, ensuite nous nous intéresserons aux choix stratégiques et politiques marketing et nous terminerons par les déterminants et voies de développement à suivre par la stratégie de pénétration des marchés.

Le dernier chapitre sera dédié à la partie pratique où nous traiterons le cas de l'entreprise **IKAM Auto Industries**, tout en commençant par une présentation générale de l'entreprise, ensuite une présentation générale de la méthodologie d'approche et les outils utilisés pour élaborer ce travail de recherche, ensuite, nous réaliserons un diagnostic marketing pour l'entreprise IKAM Auto, et nous passerons à une analyse et interprétation des résultats obtenus, et nous terminons par donner une synthèse sur laquelle nous nous baserons pour fournir quelques suggestions et recommandations.

Enfin, nous concluons notre travail dans lequel nous rapportons les points et les résultats les plus importants auxquels nous avons abouti à la fin de notre travail.

Chapitre I :

*Les stratégies des petites et moyennes
entreprises (PME)*

Introduction

Face au déclin des grandes entreprises, la petite et moyenne entreprise émerge et prend une place importante, dans le tissu économique, des pays.

Les pays développés affirment, par leurs différentes expériences, que le rôle socioéconomique de la PME n'est pas marginal. Cette petite structure est un moteur de croissance économique, qui participe à la création de richesses, de l'emploi, de la valeur ajoutée, contribution dans l'exportation et la participation au PIB, ainsi que son rôle dans le développement régional et la stabilisation des populations locales.

Les objectifs des PME sont multiples, lesquels dépendent de leurs dirigeants, entre autre, la survie et la croissance.

A cet égard, la PME est appelée à élaborer une stratégie, qui était assimilée à la grande entreprise, pendant longtemps, afin de contourner les contraintes de l'environnement, dans lequel elle évolue (interne et externe) et d'assurer leur développement, sa pérennité malgré ses fragilités qui apparaissent dans les faiblesses managériales, le manque d'information et la déficience structurelle financière.

Cependant, l'adoption d'une stratégie par la PME serait donc incontournable, en fonction de l'environnement et aussi des moyens dont elle dispose soit pour affronter les imprévus ou saisir les opportunités qui se présentent à elle.

Dans ce chapitre nous allons aborder dans la section 01 la stratégie d'entreprise ensuite les caractéristiques de la PME en section 02, puis nous passerons à la stratégie des PME, en dernière section, nous évoquerons les différents choix stratégiques des PME pour lesquels, elles peuvent opter, en fonction des objectifs qu'elles veulent réaliser.

Section 1- La stratégie d'entreprise : Eléments de définition et caractéristiques

Pour bien cerner la stratégie, nous allons faire un aperçu sur son origine et comment qu'elle s'est transposée à l'entreprise.

1-1- Origines et évolution de la stratégie

La stratégie trouve ses origines dans le domaine militaire. Il vient des mots grecs : « stratos » signifie armée et « argos » qui veut dire je conduis. Donc étymologiquement la stratégie est la conduite des armées. C'est à dire planifier la destruction de ses ennemis par un usage efficace des ressources. On retrouve cette idée dans les affaires : Empêcher de progresser ses concurrents, ce n'est plus la force physique qui fonctionne mais l'intelligence, la matière grise.

La pensée stratégique est influencée par deux ouvrages de référence :

- **L'art de la guerre** de Sun Tzu (5^{ème} siècle A. J.C), estime que le but de la guerre est de forcer l'ennemi à abandonner la lutte, y compris sans le combat. Pour Sun Tzu la stratégie est :
 - ✓ La surprise
 - ✓ La ruse
 - ✓ L'espionnage (intelligence économique) → Conquête de l'information.
- **De la guerre** de CLAUSEWITZ pour qui, la stratégie est : « l'art de ne combattre qu'en position de supériorité »¹

Il considère que l'objectif d'une guerre est de gagner en dominant son adversaire.

Pour CLAUSEWITZ, la stratégie repose sur trois piliers, en utilisant une méthode d'escalade dans la mise en œuvre des moyens, qui sont :

- ✓ La concentration des forces
- ✓ L'économie des moyens
- ✓ La liberté d'action

Ce mot alors évoque la guerre (contre les concurrents) et le leadership (le dirigeant) qui doit conduire une armée bien organisée (l'entreprise) à la victoire (performance économique) tout en préservant au maximum les soldats (les salariés)¹

¹ Dominique Strauss Khan, « Management des PME /PMI » Ed Economica, p 11

Le mot stratégie s'est transposé à la gestion de l'entreprise, après la seconde guerre mondiale et aussi, en parallèle avec l'émergence d'un environnement d'affaires, plus concurrentiel.

Cette transposition s'est faite aux états- unis à travers des modèles d'analyses stratégiques LCAG, de la Harvard Business School, ensuite Le BCG avec la courbe d'expérience, dans les années 70 et Michael Porter avec les stratégies génériques en 1980.

A partir de là, les écoles de la pensée stratégique se sont développées, ce qui a donné lieu à plusieurs définitions.

1-2-Définitions de la stratégie pour l'entreprise

Pour l'entreprise, de nombreuses définitions de la stratégie ont été données et nous allons voir celle de :²

– **Alfred Chandler (1962)** : « Définition des objectifs à long terme, développement des activités et allocations de ressources qui permettront d'atteindre ces objectifs ».

– **Glueck (1980)** : « un plan intégré, unifié et vaste ayant pour but d'assurer que les objectifs fondamentaux de l'entreprise soient atteints »

– **Rumelt (1980)** : « Un ensemble de politiques et de plans qui, pris dans leur ensemble, définissent les objectifs d'une entreprise et son approche de la survie et du succès. Inversement, nous pourrions dire que les politiques, les plans et les objectifs d'une entreprise expriment sa stratégie pour affronter un milieu concurrentiel de plus en plus complexe ».

– **Andrews (1980)** : « le modèle de décisions avec lequel une entreprise détermine ses objectifs, formule les politiques et les plans pour les atteindre, définit dans quels secteurs opérer, quelle organisation elle entend construire, la nature des avantages économiques et non économiques qu'elle entend donner à ses actionnaires, aux collaborateurs, aux clients et aux communautés locales »

– **W. Chan Kim et R. Mauborgne (2015)³** : la stratégie océan bleu vise à créer un espace stratégique vierge de toute concurrence directe et se positionner sur une nouvelle demande plutôt qu'opérer sur des marchés où les entreprises se livrent une lutte acharnée. Cette stratégie peut être utilisée par les grands groupes ainsi que les PME. L'entreprise qui

¹ Laurence LEHMANN-ORTEGA, Frédéric LEROY, Bernard GARETTE, Pierre DUSSAUGE, Rodolphe DURAND, « Strategor : toute la stratégie de l'entreprise » Ed Dunod, 7, 2016 p.11

² Giorgio PELICELLI, « Stratégie d'entreprise », Ed DEBOECK, 2007, p 25

³ W. Chan Kim, Renée MAUBORGNE, « Stratégie océan bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques », éd Pearson, 2005

adopte cette stratégie doit montrer la volonté réelle de se différencier, d'innover et de proposer des produits ou services utiles aux acheteurs, dans un marché peu ou pas du tout concurrentiel.

De toutes ces définitions il en découle que :

- La stratégie est le déploiement des ressources que détient l'entreprise sur une période donnée.
- La stratégie c'est avant tout, la définition des objectifs de l'entreprise qui se traduisent en actions, afin de les atteindre.
- Enfin, elle détermine le niveau des moyens à mettre en œuvre, pour atteindre ces objectifs déterminés.

Par ailleurs, la prise de décision stratégique se base sur deux facteurs pertinents :

- Analyse des marchés et de la concurrence : qui va lui permettre de se positionner par rapport à ses concurrents et aussi connaître la situation du marché (environnement technologique, concurrentiel, social, politique, culturel,)
- Connaissance des ressources et compétences : c'est ce qui détermine les champs d'actions possibles vu que celle-ci repose sur les ressources disponibles ou la recherche de ressources complémentaires (compétences de l'entreprise ses forces & ses faiblesses).

Une fois, la décision stratégique est prise, l'entreprise va passer à la mise en œuvre, aux différents niveaux de la stratégie, sur lequel l'analyse est portée.

1-3-Les niveaux de la stratégie

En matière de stratégie, il est important de préciser le niveau sur lequel se fonde l'analyse. On distingue trois niveaux d'analyse qui vont du général (La stratégie corporate) au particulier (stratégies fonctionnelles) en passant par le niveau intermédiaire des stratégies d'activités. Chaque niveau présente des particularités et des modes spécifiques d'analyses.

1-3-1- La stratégie Corporate ou générale

Elle correspond à la politique générale de l'entreprise où les décisions sont prises par le top management. Elle conduit l'entreprise à s'engager dans tel ou tel secteur, à se retirer de tel ou autre afin d'avoir un portefeuille d'activités équilibré. Elle précise aussi les modalités

de développement qui peuvent prendre la forme d'investissement ou de désinvestissement, de fusion-acquisition ou encore de partenariat.

1-3-2 Stratégie business unit ou concurrentielle

Elle concerne une activité particulière de l'entreprise. Elle détermine comment un avantage peut être obtenu par rapport aux concurrents et quels nouveaux marchés peuvent être identifiés.

Elle détermine les actions que l'entreprise doit accomplir afin de se positionner favorablement dans un secteur donné, face à ses concurrents. Se décline en terme de prix, de différenciation ou encore d'innovation.

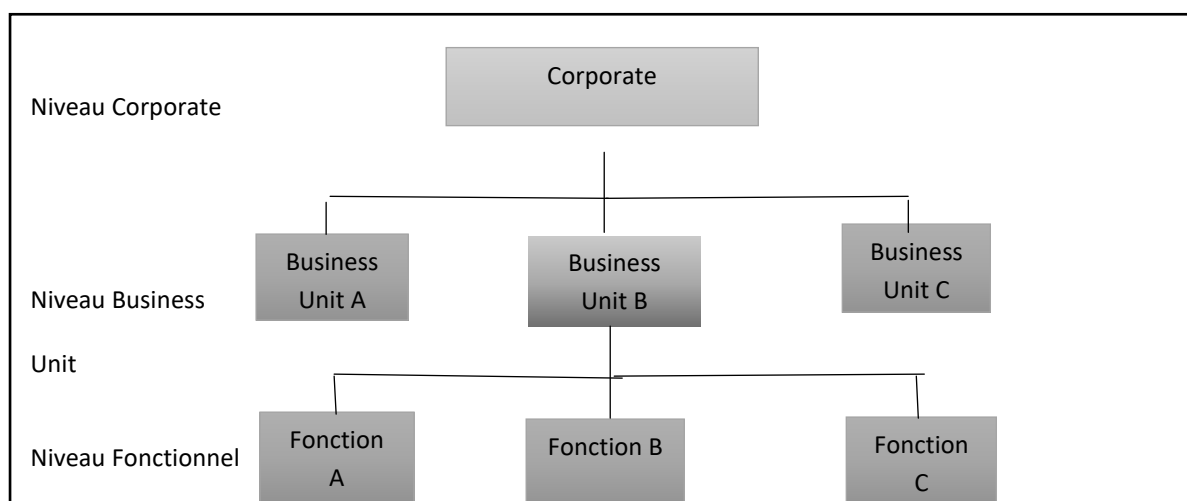
Pour les entreprises mono-activités, la stratégie business unit est imbriquée dans la stratégie générale. Dans les entreprises diversifiées, en revanche, il faut définir autant de business stratégies qu'il y a d'activités différentes.

1-3-3 -Les stratégies fonctionnelles

A ce niveau, la stratégie est opérationnelle ou de nature tactique. Elle consiste à concevoir, préparer et exécuter les opérations décidées pour mettre en œuvre et accomplir la stratégie.

On trouve ces stratégies au niveau des différents services (finance, comptabilité, ressources humaines). Elles sont sur le court terme et leur ajustement n'influence pas sur la politique générale de l'entreprise.

Figure 01 : Les trois niveaux de stratégie



Source : Giorgio PELLICELLI « Stratégie d'entreprise » éd DEBOECK,2007, p 25

1-4 Les éléments de la stratégie

L'analyse des différentes définitions de la stratégie, fait apparaître plusieurs éléments, sur lesquels la stratégie se fonde. Afin de comprendre la stratégie, on est amené à comprendre cet ensemble d'éléments qui sont la mission (le métier, la vision, la vocation), le choix du portefeuille d'activités (produits & services), la recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions (les synergies), les moyens d'actions (les ressources mobilisées) , le mode de développement (croissance interne ou externe),les compétences distinctives (les atouts),les priorités (les choix) et la préparation à l'imprévu (les scénarios).

1-4-1 La mission :(le métier, la vision, la vocation)

C'est la raison d'être de l'entreprise. Elle définit les grands objectifs qu'elle souhaiterait atteindre. Elle délimite son périmètre d'activité, c'est-à-dire les clients qu'elle veut satisfaire. Elle précise ses valeurs et les priorités de ses parties prenantes.

Pour mieux comprendre cet élément nous devons définir ce qu'est :

- **Le métier** : c'est l'ensemble des savoir-faire que possède l'entreprise : technologique, commercial, administratif, dérivant d'une culture d'entreprise.¹
- **La vocation** : c'est le rôle que les dirigeants entendent faire jour à l'entreprise pour répondre aux besoins de l'environnement d'une part et à ses aspirations d'autre part.²
- **La vision** : c'est la situation future à la quelle aspire ceux qui ont à la charge le devenir de l'entreprise.³

1-4-2 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, et de cela, l'entreprise essaye de sélectionner ses activités, de manière que les activités déclinantes soient compensées par celles en croissance et que les activités rentables supportent celles qui le sont moins ou dont le développement nécessite la mobilisation de ressources importantes.

¹ Jean Pierre HELFER, Michel KALIKA, Jacques ORSONI, « Management Stratégique », Edition 10 VUIBERT, 2016, p 55

² J.P. HELFER et al, id idem, p 55.

³ J.P. HELFER et al, op cit, p 56

1-4-3 la recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions (les synergies)

La direction de l'entreprise compare les choix stratégiques, en fonction de leurs complémentarités par rapport aux stratégies actuelles. Elles cherchent des synergies positives (ressources, compétences, technologie, commerciale, ...) par leur complémentarité donnent des résultats positifs par rapport à leur utilisation séparément.

Selon Helfer et al, il existe aussi des synergies négatives ($2+2=3$), dont on ne parle pas souvent. Elles sont notamment pour cause des incompatibilités de culture, d'organisation, de gamme de produits, d'image, et de système d'information¹

Les moyens d'actions : (les ressources mobilisées) qui sont définis comme des actifs stratégiques et les compétences consistent à les mettre en œuvre, par l'entreprise, pour accomplir sa mission².

Le mode de développement : il existe deux voies de développement, la croissance interne et externe. Croissance interne ou organique, elle consiste en la création par la firme, d'une capacité nouvelle, il s'agit généralement d'une chaîne de production, capacité de recherche ou capacité de commercialisation. Le processus de la croissance externe implique une relation entre plusieurs entreprises qui induit un transfert d'actifs existants d'un acteur vers un autre, il s'agit d'un regroupement intégral ou partiel de deux ou plusieurs entreprises.³

1-4-4 Les compétences distinctives

Les compétences sont des ensembles de savoirs et de savoir-faire de l'entreprise. La valorisation des atouts et des compétences distinctives constitue un élément fort de la stratégie. La possession de ces compétences distinctives peut rapporter un avantage concurrentiel, à l'entreprise, lorsqu'elles sont difficilement imitables.

1-4-5 Les priorités (choix)

L'entreprise a plusieurs choix et de multiples voies pour réaliser ses objectifs.

¹ J. P. HELFER et al, op cit, p 47.

² J. P HELFER et al, op cit, p 140.

³ J. P HELFER et al, op cit, p 270-271.

1-4-6 La préparation à l'imprévu : (les scénarios)

Dont se fait la formation des scénarios, qui sont des visions de l'évolution de l'environnement qui reposent sur des futures possibles hypothèses faites sur les tendances que vont suivre quelques variables clés caractérisant le secteur.

Ce tableau n° 01 résume tous les éléments cités ci-dessus.

Tableau 01 : Les éléments de base de la stratégie

Mission	Que voulons-nous faire ? Que savons – nous faire ?
Périmètre d'activité (portefeuille d'activités)	Que faisons-nous ? Quels sont nos produits ?
Synergies	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 passerait-il au cas où ?

Source: R-A. THIETART, J-M. XUEREB, « Stratégies, Concepts Méthodes, Mise en œuvre », Dunod, 2005, p 21

Donc, tous ces éléments suscités donnent à l'entreprise une vision bien claire et précise de la trajectoire à suivre afin d'atteindre les objectifs tracés, en mobilisant tous les moyens et ressources nécessaires, compte tenu des contraintes de son environnement.

Section 2 : Les caractéristiques de la PME

Pendant très longtemps, le développement économique des pays était basé sur la création des grandes entreprises. Mais à partir des années 70, ce tissu économique a connu l'émergence de nouvelle entité, qui est la petite et moyenne entreprise considérée comme créatrice de richesse et d'emplois. Malgré ce rôle important qu'elle joue dans le développement économique des pays développés ou en voie de développement, il n'existe pas une définition commune et universelle de cette petite structure.

2-1 Les courants de la PME

A partir du milieu des années 70, deux courants, spécialisés dans l'étude exclusive des PME se développent conjointement¹

2-1-1 Les courants de la spécificité

Il met en évidence les caractéristiques des entreprises de petite taille et il propose une théorie spécifique de l'organisation-PME. Il considère que plus la taille de l'entreprise est petite, plus cette dernière est spécifique.

La PME est donc considérée comme un objet de recherche or ce courant se base sur les études comparatives entre les PME et les grandes entreprises. Ce qui rend cette théorie d'une faible autonomie de recherche du fait des nécessaires comparaisons pour monter la preuve de la spécificité.

2-1-2 Les courants de la diversité

Il cherche à mettre en avant les typologies afin d'ordonner et de classer les hétérogénéités du monde des PME, en simplifiant la diversité du champ-PME. En effet, ce courant bénéficie d'une forte autonomie de recherche par rapport aux travaux sur la grande entreprise, et en évaluant dans l'absolu la diversité de ce mode particulier, il est délicat d'établir un cadre général et que tout est affaire de contexte.

¹ Sous la coordination de Olivier TORRES, « PME, de nouvelles approches », éd Economica, 1998, p 27

2-1-3 Le courant de dénaturation

Ce courant dit qu'il ne faut pas prendre la spécificité des PME comme un postulat, c'est juste une hypothèse de recherche réfutable et qu'il ne faut pas renfermer la PME dans le cadre de la spécificité.

Il ne se base ni sur la taille de l'entreprise ni sur la référence à la grande entreprise. Il s'intéresse aux caractéristiques propres à la PME

Or cette approche repose sur le fait que la PME est spécifique mais admet qu'elle puisse perdre l'ensemble de ses spécificités de gestion. Autrement dit, certains contextes ou certaines pratiques de gestion correspondent mal à la gestion spécifique de la PME. D'où l'apparition de situations dénaturantes comme la perte de contrôlabilité du dirigeant, qui fait sortir la PME de sa spécificité.

2-2 Définitions de la PME

Economistes, chercheurs et décideurs politiques s'accordent à assigner aux PME toutes sortes de vertus. « Dynamisme, souplesse, réactivité, flexibilité, » la PME est l'entreprise qui investit, qui embauche, en tout « Small is beautiful »¹

Cette description de TORRES exprime bien l'engouement général, pour la petite structure, considérée comme l'élément indispensable à l'intégration et à la diversification économique, surtout dans une conjoncture de crise.

En effet, le phénomène PME suscite aujourd'hui beaucoup d'intérêt de la part des pays et ce quel que soit leur degré de développement (pays développés et en voie de développement) et montre bien que cette nouvelle tendance en faveur de la petite structure, beaucoup plus contrôlable et qui désormais, est au cœur des politiques restructuration et d'ouverture à l'économie de marché au détriment des grandes entreprises dotées de structures plus complexes et centralisées, difficilement maîtrisable.

Toutefois, en dépit de ces nombreuses attentions, reste très subtile et particulièrement hybride. D'ailleurs, les spécialistes en PME reconnaissent eux-mêmes, la difficulté de donner une définition générale, représentative et unanime, ce qui rend très difficile la construction d'une « théorie de PME ».

¹ Sous la coordination d'Olivier TORRES, op cit, p 38

Aussi, faute de définition commune de la notion de PME, de nombreux auteurs étudient ces entreprises proposent des définitions selon deux approches : définitions quantitatives et définitions qualitatives.

Les premières se basant sur trois critères : le nombre de salariés, la mesure de l'activité de l'entreprise et la notion d'indépendance. Les secondes prennent en considération l'aspect de gestion et le rôle du chef de l'entreprise.

2-2-1 La définition quantitative de la PME

La définition quantitative de la PME n'est pas unanime, elle diffère d'un pays à un autre, d'un secteur d'activité à un autre et d'un auteur à un autre.

Elle permet de cerner plus facilement ce que l'on entend par la PME et permet aussi de fixer les limites entre la petite, la moyenne et la grande entreprise, afin de réaliser des études statistiques, fiscales et aussi d'identifier celles qui bénéficient de certains programmes d'aide.

Cette approche se base sur trois critères : le nombre de salariés, le chiffre d'affaires, et l'indépendance.

- Le chiffre d'affaires : il est considéré, comme un critère pertinent pour mesurer l'activité de l'entreprise et son avantage concurrentiel.
- Le nombre de salariés : c'est le critère le plus utilisé afin de définir la dimension de l'entreprise, par conséquent la facilité d'avoir les données correspondant sur l'emploi dans les entreprises.
- La notion d'indépendance : ce critère prend en considération le degré de liberté de la prise de décisions dans l'entreprise, et l'une des caractéristiques des PME est justement leur capacité de prendre par elles-mêmes leurs décisions.

Le critère d'indépendance nous permet d'avoir une idée sur le caractère familial de l'entreprise.

Définir une PME selon l'approche quantitative est vraiment difficile.

Cependant, nous sommes appelés à choisir une définition afin de délimiter notre champ d'études et nous avons opté pour la définition de l'Union Européenne appliquée en 1996, valable à l'échelle des pays membres.

2-2-2 Définition de la PME en Algérie

L'Algérie a adopté la définition de l'UE, après la ratification de la charte de Bologne en 2001, concernant la PME.

L'Algérie définit la PME selon la loi 17-02 du 10 janvier 2017, relative à l'orientation sur la promotion de la PME comme suit :

« La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de cinquante (50) à deux cent cinquante (250) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre quatre cent (400) millions de dinars algériens et quatre (4) milliards de dinars algériens ou dont le total du bilan est compris entre deux cent (200) millions de dinars algériens et un (1) milliard de dinars algériens ».¹

« La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de dix (10) à quarante-neuf (49) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas quatre cent (400) millions de dinars algériens, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas deux cent (200) millions de dinars algériens ».²

« La très petite entreprise 'TPE' est définie comme une entreprise employant d'un (1) à neuf (9) personnes et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à quarante (40) millions de dinars algériens, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas deux cents (200) millions de dinars algériens ».³

La PME, quel que soit son statut juridique, est une entreprise de production de biens et /ou de services

- Employant de 1 à 250 personnes ;
- Dont le chiffre d'affaires est inférieur à 4 milliards de dinars (ou le total du bilan annuel est inférieur à 1 milliard de dinars) ;
- Qui respecte le critère d'indépendance, c'est-à-dire que le capital ou le droit de vote ne sont pas détenus à 25% par une autre entreprise ou conjointement par plusieurs entreprises qui ne correspondent pas à la définition de la PME.

Donc l'Algérie définit la PME en associant les critères quantitatifs au critère qualitatif qui est l'indépendance.

¹ Loi du 17-02 du 10 janvier 2017, loi d'orientation sur la promotion de la PME, art 8, p 5

² Loi du 17-02 du 10 janvier 2017, id idem art 9

³ Loi du 17-02 du 10 janvier 2017, id idem art 10

2-2-3 La définition qualitative des PME

En raison des difficultés rencontrées pour aboutir à une définition commune, les spécialistes des PME empruntent une autre orientation qui se base sur les aspects qualitatifs des PME.

La confédération générale des PME (CGPME), met en évidence, dans sa définition, le rôle central du dirigeant et propriétaire « Entreprise dans laquelle le chef d'entreprise assure personnellement et directement les responsabilités financières, techniques et morales de l'entreprise, quelle que soit la forme juridique de celle-ci ».¹

Outre cette définition de la CGPME, les spécialistes des PME essayent de se conférer des caractéristiques à des PME, en essayant de les distinguer des grandes entreprises.

Le modèle du Groupe de Recherche en Economie et Gestion des PME (GREGPME) :

Ce modèle est approuvé par la majorité des chercheurs en PME, il regroupe un certain nombre de caractéristiques qui permettent de cerner le concept de PME :

- *La petite taille* : caractérisée par les contacts directs et continuels avec ses salariés, la distance hiérarchique moindre et des relations de travail informelles.
- *La centralisation* : caractérisée par une gestion personnalisée c'est-à-dire la prise de décision est centralisée chez un seul individu qui est le propriétaire-dirigeant.
- *Une faible spécialisation au niveau de la direction, des employés et des équipements* : la direction assume aussi bien les aspects stratégiques, commerciaux ainsi que les rapports avec les clients, que les tâches opérationnelles de production. Les employés doivent être capables de toucher à tous les postes de travail ou de fonction (polyvalence), tout comme les équipements de production qui doivent permettre la flexibilité de la production en étant en mesure de produire à un coût compétitif, des petites séries variées.
- *Une stratégie intuitive et à court terme* : l'horizon temporel des PME est souvent le court terme. Les patrons des PME emploient peu de techniques de gestion, ils préfèrent recourir à leur intuition pour prendre les décisions. Dans les PME, le processus de décision fonctionne selon le schéma intuition-décision-action, d'où une stratégie implicite et très simple.

¹ B. DUCHENEAUT, cité par Natacha GONDRAN, « Système de diffusion d'information pour encourager les PME à améliorer leurs performances environnementales » Thèse de doctorat ENSM de St Etienne, 2001, p 28

- *Un système d'information interne et externe simples ou peu organisés :*

Les dirigeants des PME préfèrent les moyens de communication informels, se basant sur la communication orale. Ils utilisent le dialogue ou le contact direct et verbal avec les employés qu'avec les clients et fournisseurs. Ce comportement est une des spécificités des PME, où la dimension relationnelle est plus importante que la dimension organisationnelle.

2-2-4 Définition de la PME selon TORRES

En s'inspirant de l'analyse de MAHE, TORRES a développé trois caractéristiques basées sur le sigle PME.¹

« P » correspond à « **l'effet Papillon** » dans une PME tout problème peut déclencher tout un ensemble de conséquences qui peuvent avoir un impact fatal sur l'entreprise, comme par exemple l'arrivée d'un nouveau concurrent, la faillite d'un fournisseur ou encore le refus d'un prêt bancaire. Selon TORRES, la gestion quotidienne prend souvent l'allure d'une situation de crise et d'urgence.

« M » comme « **l'effet microcosme** » renvoi au raisonnement du dirigeant qui est à court terme, et selon l'environnement proche.

« E » comme « **l'effet égotrophie** » qui montre que le dirigeant est le seul habilité dans l'entreprise, à prendre des décisions. Son omniprésence l'empêche de déléguer des pouvoirs à des tierces personnes.

De ces trois situations, il découle un cercle vicieux qui lie et accentue la nuance de la clairvoyance du dirigeant-proprétaire, renforçant ainsi la fragilité de la PME.

Et l'effet papillon pousse le dirigeant-proprétaire à s'impliquer davantage dans la gestion de son organisation, en intervenant à résoudre tous les problèmes, ce qui accentue son égotrophie.

Ce qui engendre l'augmentation de la charge de travail, ainsi que la prise de décisions, ce qui multiplie les situations d'urgences et renforce l'effet microcosme.

¹ Olivier TORRES, « les PME », éd Domino, Flammarion, 1999, p 7

2-3 Situation des PME en Algérie

Jusqu'au début des années 90, les PME algériennes ont toujours évolué sous l'ombre du secteur public qui jusqu'à cette période, favorisait plutôt les grandes entreprises comme moteur de développement, répondant ainsi à une logique économique préconisée au lendemain de l'indépendance et qui visait à mettre l'accent sur l'industrie lourde, qui est seule à entraîner des effets sur le développement des autres secteurs.

Marginalisées au profit des grandes entreprises et au monopole de l'Etat, les PME se sont vues attribuer un rôle très limité, et ni le code d'investissement de 1963, ni celui de 1966 n'ont eu un effet positif sur leur développement. Bien au contraire, les PME étaient conçues comme des compléments du secteur public dans certains domaines d'activités délaissés par ce dernier. En outre, le fait qu'elles appartiennent au secteur privé (considéré comme exploitateur) multipliait les pressions, qu'elles soient au niveau des contrôles très sévères, ou au niveau de la fiscalité très élevée, les empêchant ainsi d'évoluer.

A partir de 1982, des avancées timides ont été réalisées en matière de promotion des PME mais elles restent insuffisantes et très limitées.

Ce n'est qu'à partir de 1988, avec l'avènement des réformes économiques en vue d'instaurer les mécanismes d'une économie de marché, que les PME ont commencé à gagner leur place dans l'économie algérienne et cela avec le concours de l'Etat qui a engagé de grands moyens pour la relance économique, en l'occurrence la promulgation d'un nouveau code de l'investissement, celui du 05.10.1993 notamment, la mise en place d'un cadre législatif qui accompagne les PME et l'octroi des avantages fiscaux et parafiscaux pour tous les investisseurs.

Progressivement, l'Etat se retire et cède le terrain au secteur privé.

Du coup, les parts respectives du secteur privé et public de la valeur ajoutée se sont inversées, plaçant ainsi le secteur privé en 2015 en tête avec 1778 milliards de dinars, soit 53.6%, alors qu'en 1994 sa part n'était que de 538.1 milliards de dinars¹ et en 2020, il reste toujours majoritaire en termes de valeur ajoutée qui est de 9 326,55 milliards de dinars soit une part de 87.77 %.² Par contre, le secteur public, qui en 1994, affichait une valeur ajoutée 617.4 milliards de dinars soit 53.5 % ne représentait que 46.4 % soit 1019.8 milliards de

¹Données de l'ONS, 1999 cité par B. HACHEMAOUI dans le mémoire, « PME et la stratégie de marché », Bejaïa, 2007, p 23

² Bulletin d'information statistique de la PME, n° 40, édition mars 2022.

dinars et en 2020, toujours en baisse avec 1299,91 milliards de dinars soit une part de 12.23 %.

La population globale des PME est de 1 286 365 dont 1 286140 soit la part de 99.98 % sont des PME privées dont 97.58% de très petite entreprises TPE, soit 53 952 TPE qui demeurent fortement dominantes, dans le tissu économique, suivie par la Petite Entreprise PE avec 2,15% et la Moyenne Entreprise ME avec 0,27%.

Et concernant L'effectif global des PME, à la fin de l'année 2021, est de 3 134 9681 agents, dont seulement 20 108 relèvent des PME publiques. A noter que l'effectif global des PME a progressé de 4,78% entre 2020 et 2021

2-3-1 Les mesures d'aide et de soutien à la promotion de la PME

L'importance des PME dans la croissance économique et toutes les vertus qui lui sont assimilées, le gouvernement algérien a pris des mesures pour promouvoir ces PME et les aider dans leur développement comme :

- Rendre l'information à caractère industriel, commercial, juridique, économique, financier, professionnel et technologique relative au secteur des PME,
- Développer le système d'information,
- Encourager toute initiative tendant à faciliter l'accès des PME au foncier,
- Réadapter les régimes fiscaux afin d'aider les PME,
- Encourager et favoriser l'innovation, les nouvelles technologies ainsi que le développement de la culture entrepreneuriale, au sein des PME,
- Faciliter l'accès aux instruments et services financiers adaptés aux besoins des PME,
- Encourager les associations professionnelles entre PME et grandes entreprises, les groupements et la sous-traitance,
- L'Etat algérien s'est engagé depuis les années 90 à soutenir et promouvoir les PME afin de les propulser et les rendre compétitives et performantes, en créant plusieurs organismes d'accompagnement à la création et d'appui à la PME,
- La mise en place des différents organismes d'aide à la création d'entreprises tels que l'ANSEJ, la CNAC et l'ANGEM. En parallèle, un recul dans le parc des entreprises publiques est enregistré.

- La mise en place de différents programmes de mise à niveau pour renforcer la coordination entre les dispositifs de création et d'appui aux PME aux niveaux central et local

Malgré toutes ces actions mises en œuvre pour aider ces petites entreprises, elles restent encore fragiles.

2-3-2 Les caractéristiques générales des PME

- Le caractère familial domine dans les PME algériennes, ce qui explique le fait que dans la plus grande partie des PME, l'esprit de famille dominant aussi bien dans les méthodes de gestion que dans les formes juridiques,
- Un système de décision à base de consultation familiale,
- Le niveau d'instruction du dirigeant-proprétaire est faible, ce qui crée un obstacle dans l'utilisation des méthodes de management modernes, d'où son manque d'ouverture sur l'extérieur,
- Le recours au financement en sollicitant des capitaux de la famille ou de proches,
- Les groupements, les fusions et la sous-traitance sont quasi-inexistants dans ces PME,
- Concentration forte des PME dans les secteurs à faible intensité technologique tels que les services avec 51.48% (en particulier le transport), l'artisanat avec 23.61 % et le BTPH avec 15.50 % et l'industrie manufacturière avec 8.55 % en 4^{ème} position, pour l'année 2021.

Il y a lieu de constater que ces PME à caractère industriel ont enregistré une progression de 3,65 % par rapport à 2020.

- Les PME, en Algérie, sont spécialisées dans la production de biens de consommation courante, avec une dépendance par rapport à l'extérieur, en matière d'inputs et de faibles potentialités à l'exportation, avec une faible valeur ajoutée,
- La majorité des PME sont concentrées dans le centre du pays et regroupe près de 70 % des PME, suivie par la région des Hauts-Plateaux avec 22,03 % et à la fin on trouve les régions du Sud avec 8,40 % des PME. Cette répartition inégale favorise le développement économique d'une région par rapport à l'autre.

2-4 Les spécificités de gestion des PME

La principale spécificité de la gestion des PME est sans conteste la proximité, qui revêt plusieurs formes.

2-3-1 La gestion du personnel

En raison du faible effectif dans les PME, la gestion du personnel dans cette dernière se caractérise par :

- *Un niveau de gestion administrative* (exécution des procédures, respect des lois,), où dans la majorité des PME, cette fonction est confiée à des acteurs non spécialistes tel que le responsable administratif, mais les différentes décisions de recrutement, rémunération ou formation sont prises par le dirigeant lui-même.

- *La formalisation de la GRH en PME*, est en corrélation avec l'effectif, autrement dit, plus l'entreprise aura un nombre de salarié important plus elle développera une GRH formalisée ainsi la formalisation s'oppose avec le contexte organisationnel de la PME, où la flexibilité et la capacité d'adaptation sont généralement les clés de succès de ces entreprises de petite taille. Or la flexibilité passe par la polyvalence des travailleurs, mais aussi par la souplesse dans la planification.

- *Le recrutement* se fait par le bouche à oreille bien avant les agences d'intérim et les cabinets de recrutement. Le dirigeant de la PME n'aime pas les intermédiaires, il préfère utiliser son carnet d'adresses afin de recruter quelqu'un.

- *La planification des emplois* est peu écrite, intuitive et le recrutement se fait de bouche à oreille ou par l'utilisation du carnet d'adresse du dirigeant, et des contrats à durée déterminée, associées aux exigences de flexibilité. Par conséquent, le recrutement se base sur des méthodes subjectives et peu structurées comme l'analyse de CV et des entretiens, en outre la gestion des carrières et les promotions existent que rarement.

- *La gestion des ressources humaines en matière de rémunérations* dans les PME se limite à une administration de la paie tenue par le comptable. Et le contrôle de la masse salariale constitue une préoccupation du dirigeant dans une logique de maîtriser les coûts parfois au détriment de la motivation des salariés.

- *La communication interne* n'est pas écrite et quand elle est facile et rapide, elle passe de bouche à oreille.

- Toutes ces tendances décrites concernent la plupart des PME, mais certaines d'autres ont pu construire une fonction GRH totalement distincte comme les PME innovantes, de haute technologie et celles tournées vers l'international.

2-3-2 La gestion financière

La plus grande difficulté des PME est le manque de moyens et de ressources pour le financement de leurs investissements et de l'exploitation. A cet effet, l'étude de la gestion financière des PME, suscite l'étude de sa structure de financement qui consiste en trois sources :¹

- ✓ *L'autofinancement* : c'est le choix privilégié du financement de la PME, il comporte la mise en disponibilité de tous les fonds propres, qui incluent les ressources internes et les apports des propriétaires-dirigeants et des bénéfices dégagés par l'activité.
- ✓ *L'endettement* : pour faire face à l'insuffisance de l'autofinancement, elle fait recours à l'endettement bancaire qui constitue sa première source externe, car d'une part, l'endettement est moins coûteux que le marché des capitaux et d'autre part, l'emprunt est plus avantageux du point de vue fiscal bien que l'endettement rend l'entreprise vulnérable et dépendante de sa banque.
- ✓ *L'ouverture du capital* : pour la PME qui souhaite se développer, elle va procéder à l'ouverture de son capital sur le marché financier en vendant ses actions à des nouveaux associés.

Par contre, la gestion financière dans les PME contient la gestion des risques de manque de liquidités et d'insolvabilité ainsi que les risques qui pèsent sur la rentabilité.

2-3-3 La gestion Commerciale

Le marché de la PME est constitué par les fournisseurs et les clients. Généralement, la PME négocie avec un nombre limité de fournisseurs, ce qui la met dans le risque de dépendance vis-à-vis de ces derniers, et le dirigeant de la PME est amené à maintenir des relations de fidélité, de confiance et de vigilance envers ses partenaires, ou sur les nouveaux arrivants sur le marché. La fidélisation du client qui peut être le consommateur final, entreprise de transformation, de distribution est le souci majeur du chef d'entreprise.

¹Sous la Direction de Louis Jacques FILION « Management de la PME : de la création à la croissance », éd Renouveau, 2007, p 36

- ✓ Afin de détourner la concurrence, les dirigeants des PME développent des réseaux de partenaires, mais ils sont appelés à faire des veilles concurrentielles qui leur permettent de garder leurs clients et fournisseurs
- ✓ L'information externe se base sur les revues professionnelles, les chambres de commerce, les relations personnelles et sur des pratiques astucieuses comme les suggestions des clients, des distributeurs, des fournisseurs et même l'analyse des produits de la concurrence.
- ✓ La PME utilise la communication institutionnelle qui consiste en sponsoring ou en passage dans des journaux télévisés, ... Le marketing, ce qui permet d'instaurer des relations itératives avec le client.
- ✓ Cette fonction commerciale dans les PME est encadrée par le dirigeant lui-même ou par un commercial.

Le dirigeant est présent dans toutes les fonctions de l'entreprise et même s'il délègue des tâches, il garde toujours son contrôle, alors on peut dire que l'étude de la gestion de la PME dépend de la personnalité de son dirigeant.

Toutes ces caractéristiques ne peuvent pas être généralisées à toutes les PME. Car selon TORRES et al, une nouvelle image de la PME est émergée qui est la PME managériale, où ce terme –managérial- peut paraître paradoxal lorsqu'il est employé en PME pour décrire le mode de fonctionnement d'une PME, car en général la logique managériale est associée à la grande entreprise. Et tout le paradoxe est toutefois levé si la PME managériale est définie comme l'antithèse de la PME classique. Elle substitue l'explicite à l'implicite, le procédural au processuel, le formel à l'informel, l'écrit au verbal, le global au local, ...

Nous résumons ces spécificités dans le tableau suivant :

Tableau 02 : PME : un mix de proximité

CARACTERISTIQUES DES PME	TYPES DE PROXIMITE
Rôle prépondérant du dirigeant Personnalisation de la gestion	Proximité hiérarchique
Faible spécialisation des tâches	Proximité fonctionnelle
Stratégie informelle et à court terme	Proximité temporelle
Système de communication simple et direct (oralité)	Systèmes d'information de proximité
Contact direct avec le client	Marketing de proximité
Forte concentration du capital entre les mains du dirigeant Fusion ou patrimoine de l'entreprise et celui du dirigeant	Finance de proximité
Forte insertion territoriale	Proximité spatiale

Source : sous la Direction de Louis Jacques FILION « Management des PME : de la création à la croissance », p 29

La PME managériale est non seulement une entreprise dont la structure du capital n'est plus totalement à la situation classique où le dirigeant est généralement le seul et unique propriétaire, mais également une PME dont les pratiques de gestion fait appel à des compétences managériales relativement sophistiquées.

Section 3 : La stratégie des PME, quel particularisme ?

L'absence de planification stratégique au sein de la PME est due à la fragilité de ces organisations, notamment ses ressources limitées, et elle évolue dans un environnement imprévisible. Aussi, par le temps que consacre son dirigeant à la gestion opérationnelle qui ne lui laisse plus le temps à la réflexion stratégique. Ainsi que, sa flexibilité est la base de sa stratégie. Par conséquent, l'exploitation des créneaux de marché est sa pratique stratégique typique. Robinson et Pearce (1984) constatent que malgré ces limites, la planification stratégique dans une PME est importante pour la survie de ces organisations¹. En effet, le lien a été établi entre la planification stratégique et les bonnes performances de la PME de même que sa survie.

3-1 Les stratégies de la PME

Contrairement à ce que laisse entendre tout venant et tout comme la grande entreprise, la PME adopte une stratégie et parvient, même parfois, à des résultats très satisfaisants suite à sa gestion et manœuvres stratégiques adaptées à la petite et moyenne entreprise, en fonction des objectifs fixés par son dirigeant-proprétaire. La PME est souvent perçue comme un lieu d'une stratégie appliquée, chemin faisant par le dirigeant-proprétaire, à savoir une stratégie intuitive et peu formalisée.

3-1-1 La stratégie survie-efficienc

Ce type de stratégie correspond à la PME lors, des premières années, de son lancement.

Dans le cadre de cette stratégie, l'entreprise est confrontée à un environnement stable et une organisation simple et peu formalisée, mais le manque considérable de ressources, le dirigeant de la PME se trouve dans la contrainte d'assurer juste la survie de son entreprise.

Cette survie, renforcée par la recherche de l'efficience par l'exploitation adéquate des ressources, devient un objectif extrême, surtout pendant les deux premières phases de son cycle de vie.

La stratégie graduelle par les coûts est la plus appropriée et un atout de compétitivité incontournable, pour le dirigeant de la PME, puisque son entreprise est pratiquement confrontée à la concurrence par les coûts.

¹ Cité par Edmelson.DE OLIVEIERA LIMA, dans « stratégies des PME : des perspectives traditionnelles aux approches descriptives axées sur les processus », HEC, 2003, p 6

3-1-2 La stratégie croissance-efficacité

L'environnement dans lequel évoluent les entreprises se caractérise, de plus en plus, par l'instabilité, la turbulence ce qui amène le dirigeant à définir ces deux objectifs conjointement : l'efficacité et la croissance.

Le premier est imposé par l'intensité concurrentielle, afin de le réaliser, le dirigeant peut opter pour certains critères comme les coûts, la différenciation et la qualité.

Le deuxième est réalisé soit par la diversification (l'élargissement du marché à l'exportation) soit par l'innovation produit ou procédé.

Dans ce type de stratégie, le dirigeant n'est pas préoccupé par le développement financier, de son entreprise, mais du succès de son entreprise et pour un meilleur développement de celle-ci, le dirigeant n'hésite pas à faire des modifications ou ajustements au niveau de sa structure, des compétences et du produit, et pour être à la hauteur des nouvelles exigences de l'environnement.

La PME est connue pour son mode de gestion souple et flexible, qui la distingue de la GE et qui explique sa réussite notamment, dans les moments de crise et l'environnement incertain, dans lequel elle évolue.

3-1-3 Nécessité de formuler une stratégie et de planifier

Selon Marchesnay¹, la stratégie de la PME est confondue avec la politique générale ou avec le management stratégique. En effet, toute entreprise a besoin de savoir si elle a des chances d'être compétitive.

Bien qu'elle soit moins formelle, irrégulière et intuitive la planification et la formulation stratégique est indispensable pour une PME.

- ✓ Planifier signifie motiver et féliciter, en outre la planification est un système de contrôle la complexité des opérations et des grands besoins d'investissements en capital de la PME ; dans son /ses activités, notamment dans les activités de volume.
- ✓ La conception de la demande prend plus de temps (laps de temps long entre le lancement d'un projet d'innovation et l'introduction sur le marché des produits et services correspondants) impliquant de coordonner de façon efficace différentes activités et utilisation des ressources.

¹ Michel MARCHESNAY, « Management stratégique », Ed Edrag, 2004, p 225

- ✓ Le cycle de vie de produits raccourcit par le rythme du progrès technologique qui tend à augmenter continuellement.
- ✓ Un groupe de PME doit avoir une stratégie unitaire favorisant la cohérence entre les différentes unités et opérations ;
- ✓ L'instabilité due à la forte intensité concurrentielle ;
- ✓ Les valeurs sociales qui prennent une place importante de plus en plus. ;
- ✓ Elle permet d'évaluer l'activité des différents secteurs et de ramener cette activité vers les objectifs fixés au cas où le parcours effectif serait différent du parcours planifié ; notamment pour une PME diversifiée.

L'environnement concurrentiel et incertain dans lequel les PME opèrent où exercent leurs activités, les pousse à planifier et à formuler une stratégie afin de faire face aux menaces mais aussi le fait de faire participer leurs collaborateurs, en interne, leur permet d'aller tous dans la même voie pour réaliser les objectifs définis et assurer leur croissance et survie.

3-1-2 Caractéristiques de la stratégie des PME

Nombre d'auteurs soulignent que la stratégie typique des PME consiste à exploiter des niches de marché (Broom, Longnecker et Moore, 1983 ; Julien, 1998 ; Kao, 1989)¹ qui permettent au propriétaire-dirigeant de préserver les ressources de son entreprise et d'éviter la confrontation directe avec les grandes entreprises.

- ✓ La plupart des PME adoptent une stratégie implicite ; dans la petite et moyenne entreprise, la stratégie est souvent intuitive et conjoncturelle.
- ✓ Le propriétaire-dirigeant possède un rôle clé dans le processus de la formulation et la mise en œuvre de la stratégie d'une PME (Julien, 1997)², c'est la vision, l'expérience et le modèle de l'entreprise adoptés par le dirigeant qui guide ce processus. Ainsi, il y a une constante concernant la croissance des PME, c'est bien les caractéristiques distinctives des dirigeants des PME marquées par une forte croissance.
- ✓ La stratégie de la PME est circonstancielle ; elle évolue au jour le jour avec l'évolution de son environnement ; plus il est turbulent plus les changements internes sont nombreux.
- ✓ La stratégie doit permettre à la PME de saisir les opportunités de l'environnement et de subsister à ses menaces et surtout à la concurrence. A cet effet, les PME

¹ Cité E.DE OLIVEIIRA LIMA, op cit, p 11

² M.MARCHESNAY, op cit, p 234

performantes d'un point de vue stratégique, s'intéressent aux différentes mutations environnementales influençant leur évolution, tandis que les PME en difficultés recherchent à trouver dans la totalité de l'environnement des solutions et opportunités.

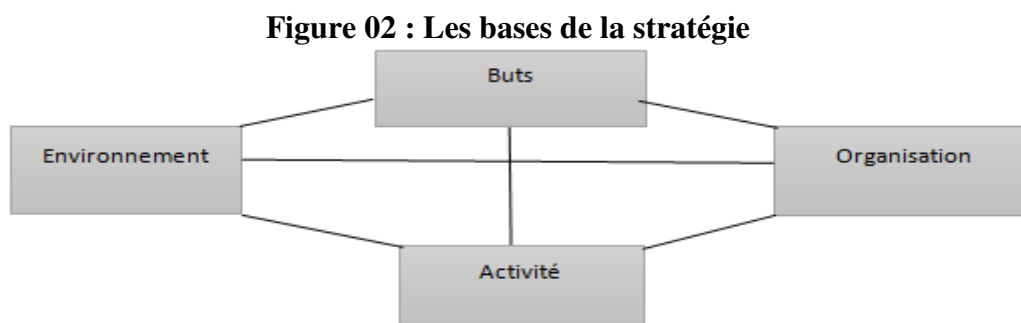
- ✓ Le développement de la stratégie de la PME est incrémental, les choix stratégiques se font graduellement, à mesure que l'entreprise connaît du succès.
- ✓ La stratégie est conçue pour un horizon dont la vision dépasse rarement 2 ans, ce qui constitue une difficulté pour les PME qui ne font pas recours à une planification à long terme
- ✓ L'intégration de la stratégie, dans la petite entreprise est très importante, le niveau d'intégration se fait d'abord au niveau des ventes, la production, puis la finance, et enfin le personnel et les achats
- ✓ Le dynamisme stratégique d'une PME à travers sa stratégie (passive, réactive, active ou proactive) dépend de celui de son dirigeant-proprétaire car c'est lui qui prend et valide toutes les décisions stratégiques.
- ✓ Dans la petite entreprise, la stratégie générale et la stratégie d'activité sont imbriquées.

Les caractéristiques présentées ci-dessus permettent de comprendre le comportement stratégique de la PME et le choix du type de la stratégie à adopter, dans les différentes circonstances de son évolution.

De toutes ces caractéristiques, nous pouvons dire que, la stratégie au niveau de la PME émerge au jour le jour et contribue à positionner l'entreprise sur le marché, sans qu'il y ait de plan écrit au départ et la ligne stratégique va évoluer dans le temps. Et sa réussite dépend de son dirigeant ainsi que sa capacité de perception des opportunités à saisir et de contourner les contraintes internes et externes en sa faveur.

3-1-3 Piliers de la stratégie en PME

Marchesnay considère que les PME conçoivent leur management



Source : M. MARCHESNAY, « Management stratégique », éd d'Edrag, 2004, p 36

3-1-3-1 Les buts du dirigeant

Il existe une forte liaison entre les objectifs du dirigeant et ceux de la PME.

Trois grands buts sont généralement poursuivis par celle-ci ; malgré sa taille et ses ressources limitées, la PME essaye de survivre « pérennité », se développer « croissance » faisant face aux risques et opportunités de l'environnement avec un désir d « indépendances » qui est manifesté par le chef d'entreprise, dans la logique financière, industrielle et institutionnelle (relation avec la profession ou la région).

D'une manière générale, la petite et moyenne entreprise favorise plutôt des stratégies qui se basent sur la différenciation des produits et sur des marchés ciblés ou des niches dans lesquelles elle met tout son savoir-faire et ses ressources afin de garantir son indépendance et pérennité.

Ainsi, selon Marchesnay et P.A. Julien¹ une typologie de buts peut être associée à deux types d'entrepreneurs, elle s'appuie sur trois grandes aspirations, chez l'entrepreneur, qui sont la pérennité, l'indépendance et la croissance.

- **Un entrepreneur P.I.C (pérennité-indépendance-croissance)**

Le premier but de ce type d'entrepreneur est la pérennité de l'entreprise, impliquant notamment le transfert de propriété à un membre de la famille en utilisant ses propres apports et en réinvestissant les bénéfices dans des projets de l'entreprise afin d'éviter l'endettement et la perte d'indépendance. En effet, le dilemme de croissance est résolu uniquement lorsqu'il ne pose pas problème pour les deux objectifs précédents.

- **Un entrepreneur C.A.P (croissance-autonomie- pérennité)**

Il favorise les projets d'investissement ayant une croissance forte qui est un objectif en soi ou bien le résultat de la poursuite d'un groupe d'objectifs tels que la sécurité, le prestige ou le pouvoir. En effet, il s'agit ici des entrepreneurs opportunistes qui cherchent à jouer dans les turbulences de l'environnement et en tirer profit.

Une autre typologie est proposée par Laufer (Tableau 03). Cette typologie résulte de l'interaction entre les motivations de l'entrepreneur avec les objectifs de l'entreprise, notamment la croissance.

¹M. MARCHESNAY, *op cit*, p 236.

En effet, les objectifs de l'entreprise sont multiples, variables et évolutifs dans le temps.

Tableau03 : Typologie de LAUFER

Motivation dominante	Croissance et Innovation	Croissance mais autonomie financière	Refus de la croissance et maintien de l'autorité
Réalisation	Entrepreneur manager		
Pouvoir		Entrepreneur prioritaire	Entrepreneur technicien
Autonomie			Entrepreneur artisan

Source : J.C LAUFER, « comment on devient entrepreneur » Revue française de gestion, 1975, (in R. WITTERWULGHE, p 55)

Toutefois, suite au décloisonnement des PME, induit par leur développement et leur relation de partenariats et de sous-traitance avec des partenaires externes (clients, fournisseurs, etc.), leurs objectifs dépendent non seulement de leurs dirigeants mais également de ceux des partenaires.

3-1-3-2 L'environnement des PME

La PME est servante de son environnement de par sa vulnérabilité et dépendance de lui. Il s'établit sur deux niveaux : social (la communauté et les institutions locales) et concurrentiel qui s'établit à son tour à plusieurs niveaux (les partenaires économiques, les clients, les fournisseurs...). Au niveau de l'industrie sont regroupés les activités au sein desquelles opèrent l'entreprise, le modèle des 5+1 forces de M. Porter (Clients, concurrents, fournisseurs, substituts, entrants potentiels et les institutions qui ont un rôle de réglementation) s'avère incontournable, pour étudier la structure d'un secteur industriel, dans lequel opère une entreprise et sa rentabilité à long terme.

Ce dernier comporte une analyse de vulnérabilité entraînée par le type d'activité et le degré de dépendance généré par le type d'acteurs pour déceler les conditions de maîtrise des relations permettant la cohabitation entre l'entreprise et son environnement.

La vulnérabilité peut s'analyser sur deux pôles : la technologie et le marché et selon trois critères la complexité, l'accessibilité et la turbulence¹. Ceci consiste à mesurer et évaluer ;

¹ Sous la coordination de Olivier TORRES « PME, nouvelles approches », Ed Economica, 2004, p 56

- ✓ La complexité à partir des différents indicateurs commerciaux et technologiques ;
- ✓ Le rythme des changements techniques et commerciaux et leurs ampleurs ;
- ✓ La possibilité et facilité d'accès à de nouveaux savoirs et savoir-faire techniques et marchés.

La dépendance, quant à elle, va être évaluée vis-à-vis des partenaires économiques (fournisseurs, clients et distributeurs) et une analyse de substituabilité, de concentration et d'essentialité dans la filière, dans laquelle opère l'entreprise.

Ainsi l'environnement peut être analysé afin de comprendre son évolution sur trois dimensions : degré de sa complexité, son dynamisme et son hostilité.

3-3-3 L'organisation des PME

La PME adopte une structure organisationnelle modelée par le dirigeant et qui dépend de trois autres axes (buts, nature d'environnement, nature de l'activité)

Elle est plate et caractérisée par une faible spécialisation des tâches, une forte centralisation et un faible degré de formalisation. Ainsi, comme le soulignait H. Mintzberg une petite organisation répondrait plus rapidement que la grande aux pressions externes de son environnement¹. De ce fait, la PME est flexible et se caractérise par une réactivité rapide aux pressions externes.

Cependant, la structure organisationnelle de la PME est évolutive, tout comme sa stratégie. En effet, les stratégies d'alliances des PME engendrent une perte d'indépendance et l'émergence de nouvelles stratégies organisationnelles complexes en PME : la forme-réseau et la forme d'hypogroupe¹.

3-3-4 L'activité de la PME

Le choix du /des domaines d'activités stratégiques dans une PME doit donner lieu à une meilleure articulation des trois autres axes, tout en maîtrisant la vulnérabilité de son /ses DAS. Ainsi, une PME doit développer des activités où elle possède des avantages compétitifs par rapport à la grande entreprise, à l'instar des activités innovatrices et créatrices, à forte charge en services ou situées sur un micromarché fortement segmenté.

¹ Sous la coordination d'Olivier TORRES, op cit, p 81

3-2 La démarche stratégique et PME

Face à un environnement hautement dynamique, complexe et une concurrence accrue, la PME doit mettre en place une démarche stratégique, qui lui permet d'atteindre ses objectifs, souvent différente de celle adoptée par la grande entreprise.

3-2-1 Caractéristiques de la démarche stratégique de la PME

Comme nous l'avons expliqué précédemment, la PME adopte une stratégie implicite et émergente et un management stratégique dont Marchesnay souligne l'absence de procédures, de planification, et de programmation stratégique¹. Ceci dit, la vision du dirigeant quant à l'avenir lointain de son organisation n'est pas rédigée et formalisée comme la grande entreprise.

Ainsi, d'autres auteurs tel que B. SAPORTA² et P.H. THURSTON³ stipulent que les dirigeants de certaines PME ne font pas recours à une planification stratégique explicite, lors des choix de différentes options stratégiques, alors que dans d'autres PME prend la forme explicite où les objectifs, programmes d'actions et budgets correspondants sont soigneusement élaborés.

Donc, une démarche stratégique peut être adaptée à la PME tout en dépassant les contraintes que celle-ci rencontre, les ressources limitées ; le temps insuffisant dont dispose le dirigeant, pour s'adonner à la gestion stratégique au détriment de la gestion courante de son entreprise ainsi que, l'environnement contraignant que subit parfois son entreprise, ce qui l'empêche de saisir au bon moment les opportunités qui se présentent, le manque de confiance et d'ouverture des dirigeants sur l'environnement extérieur, les limites de connaissances concernant la planification stratégique ainsi que, le manque d'expertise en la matière.

En résumé, il nous semble que la PME fait rarement recours à un processus de planification stratégique systématique, c'est la planification opérationnelle qui occupe le mieux une grande place, dans la gestion de cette petite structure. Car cette entreprise de petite taille se caractérise par l'aspect intuitif de sa stratégie, et qui est sur le court terme, de la gestion à court terme, le manque de temps et de ressources. Toutefois, le stade d'évolution exerce une influence sur la formalisation et la structuration de la planification stratégique dans

¹ Sous la coordination d'Olivier TORRES, op cit, p 76

² B. SAPORTA, « Stratégies des PME », Encyclopédie de gestion, Tome 3, 1997, p 3118

³ PH. THURSTON, « La planification dans la PME », Harvard Business Review 61, p 99

la PME, plus elle gagne de taille, plus elle tend vers une planification stratégique plus formelle et structurée.

3-2-2 Les étapes de la planification stratégique de la PME

La planification stratégique regroupe un ensemble d'étapes successives et processuelles qui mènent à la formulation des décisions stratégiques de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs définis.

Ce processus formalisé et bien structuré pour la grande entreprise peut être une contrainte pour la petite et moyenne organisation et nécessite une adaptation à cette dernière.

Selon Guth (1985), le processus de planification stratégique peut être informel et non-structuré. Il peut être simplement un exercice mental effectué par le propriétaire d'une petite entreprise locale. Le processus doit s'adapter aux besoins particuliers de l'organisation et refléter sa dimension, sa structure, son style, ses produits et sa situation géographique¹. Ceci dit, la planification stratégique conçue initialement, pour la grande entreprise doit être adaptée à la petite entreprise et l'efficacité de cette dernière est liée à sa planification stratégique. A cet effet, le stratège d'une PME doit formuler soigneusement les décisions stratégiques adéquates et en cohérence avec son organisation.

L'efficacité de la planification stratégique repose plus sur sa qualité et pertinence plutôt que le degré de formalisme. Ainsi, il est nécessaire de tenir compte, du fait que les objectifs personnels ou du propriétaire et de l'entreprise soient mêlés lors de l'élaboration des objectifs de la planification stratégique, dans la petite entreprise. Ceci dit, les valeurs personnelles du dirigeant ont une grande influence sur la planification stratégique dans la petite entreprise.

Selon Schuman et Seeger (1986)², les activités récurrentes de la planification stratégique de la petite entreprise sont :

- ✓ Analyse de la compétition et identification des besoins de la clientèle ;
- ✓ Développement d'un plan détaillé d'allocation des ressources ;
- ✓ L'analyse des forces et faiblesses opérationnelles ;

¹ Cité par Denis LABONNE, « La planification stratégique dans une PME naissante intervenant en milieu nordique », université du Québec, 1988, p 65.

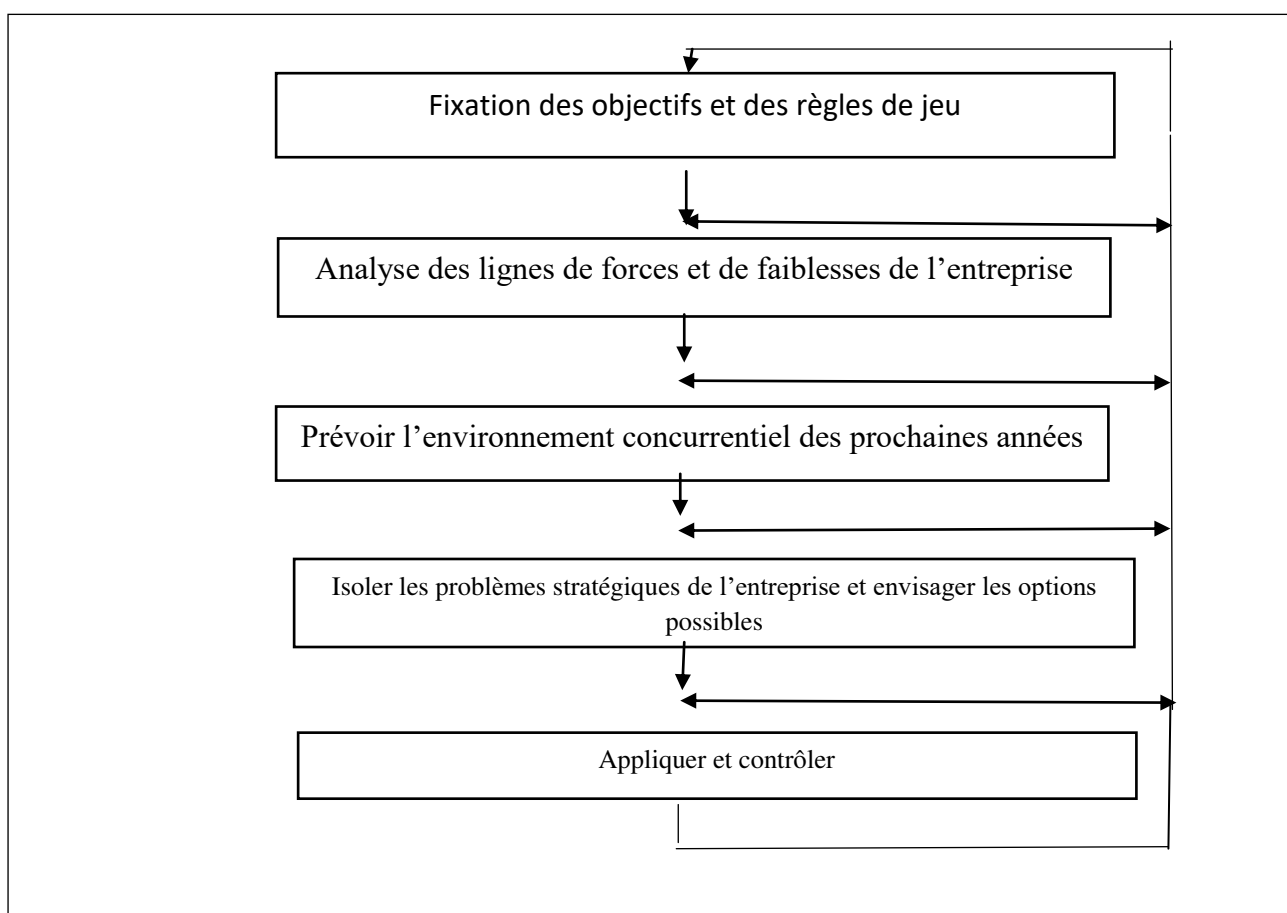
² Cité par Denis LABONNE, op cit, p 48.

- ✓ Allocation des ressources pour le contrôle et la rétroaction et les procédures de l'implantation ;

Les activités de planification stratégique de la petite entreprise sont orientées vers le court terme, l'opérationnel et l'analyse de l'environnement concurrentiel concernent essentiellement, la concurrence et la clientèle. Le propriétaire-dirigeant s'implique activement dans la planification stratégique et les objectifs à court terme sont au centre de ses préoccupations.

B. SAPORTA, quant à lui, propose une démarche planificatrice minimale pour une PME, qui va de la fixation des objectifs, passant par le diagnostic interne de la petite entreprise puis le diagnostic externe jusqu'à la description simple des options stratégiques et enfin le contrôle et l'application de celle-ci.

Figure 03 : Les étapes de la planification stratégique dans une PME



Source : B.SAPORTA, « Stratégies pour les PME », Ed Montchrestien, 1986, p 151

En outre, il y a bien des situations où le dirigeant déclenche un processus de planification stratégique, suite à l'apparition d'une menace ou opportunité dans son

environnement ou identification d'une faiblesse au niveau de son entreprise, c'est-à-dire suite à l'apparition d'un problème majeure dans la petite entreprise, le processus de planification stratégique est systématiquement déclenché.

Dans le même ordre d'idées, Michel Gervais¹ stipule que la petite entreprise déclenche une démarche de planification stratégique lorsqu'elle opère dans un environnement peu connu pour mieux le connaître et maîtriser les effets de son évolution, ce qui nécessite la maîtrise des trois phases suivantes :

1-Phase de recueil d'information

Représente un diagnostic interne et externe de l'organisation. Lors de cette phase, il faudrait cerner les forces et faiblesses de l'entreprise ainsi que, les pressions externes exercées sur celle-ci.

Par conséquent, la PME doit faire recours à des outils d'analyse stratégique interne et externe dédiés à la grande entreprise, en les adaptant au contexte PME comme le stipule la théorie managériale de la PME. Il est nécessaire, dans cette phase, de s'appuyer dans les différentes analyses sur des informations pertinentes et constituer un système d'information stratégique qui lui soit adapté et en faisant recours, si nécessaire, à une veille stratégique ponctuelle.

2-Phase de détermination des objectifs

Les objectifs que se fixe l'entreprise doivent être réalisables et correspondre à un horizon de deux à trois ans. Pour cela, le propriétaire-dirigeant doit :

- ✓ Appréhender la situation actuelle et déterminer les objectifs.
- ✓ Intégrer ses aspirations personnelles de façon claire, dans les finalités de l'entreprise, lorsque la fixation des objectifs est informelle ;
- ✓ En cas de changement de propriétaire-dirigeant dans une PME familiale, il faudrait poursuivre les objectifs ayant déjà été fixés par l'entreprise.

¹ M.GERVAIS, « Stratégie de l'entreprise », éd Economica, 2003, p 417-420.

3-Phase de prévision et choix des alternatives

L'important dans cette phase est de prendre en considération les facteurs qui ont un impact sur la performance de l'entreprise notamment ses avantages compétitifs et d'avoir une vision claire et cohérente sur son entreprise et son futur.

4. Phase de mise en œuvre

Il est nécessaire dans cette phase de mobiliser tout le personnel, notamment, les cadres clés de l'entreprise, afin de réaliser le plan stratégique, le dirigeant doit faire en sorte que ses choix stratégiques soient clairs et faciles à exécuter par les employés, tout en évitant la fuite de toute information stratégique, au risque de la retrouver exploitée par les concurrents.

Le dirigeant de la petite entreprise doit avoir confiance en lui concernant sa vision stratégique, à long terme, tout en mettant en place des systèmes de contrôle efficaces à court terme, conduisant pas à pas le succès de la mise en œuvre du plan stratégique élaboré.

En effet, le processus stratégique de la petite entreprise est pour partie délibérée, dans le détail et une partie émergente car il s'appuie sur la vision stratégique implicite du dirigeant et son intuition, dans la recherche des opportunités, dans son environnement concurrentiel.

Section 4 : Les choix stratégiques de la PME

Face à la complexité et la turbulence de l'environnement générée par le développement technologique, la concurrence internationale par la mondialisation des affaires et la fluctuation des attentes et besoins des clients, la PME se trouve contrainte de dépasser ces dilemmes classiques via un éventail d'options stratégiques si elle souhaite survivre et se développer, dans ce milieu très concurrentiel.

Dans ce qui suit, on retrouve les divers choix stratégiques de la PME qui doivent permettre d'assurer sa survie et son développement par de nouvelles stratégies, en relevant les défis contemporains où la PME se trouve désormais menacée, par des firmes internationales sur son propre territoire.

4-1- Les stratégies d'innovation

L'innovation intensive constitue l'une des caractéristiques de l'environnement concurrentiel contemporain. En effet, la PME doit être innovatrice et efficace dans ces produits ou services.

Ainsi, R.A. THIETART et J.M. XUREB stipulent *que la stratégie d'innovation est probablement l'une des stratégies, dont les effets externes sont les plus importants, notamment : relancer ou freiner la croissance de l'entreprise puis celle du secteur entier, exercer un effet sur la structure de la concurrence -l'apparition de nouveaux concurrents*¹La PME innove pour faire face à la concurrence, de plus en plus, intense et réduisant les coûts, en suivant un dynamisme entraîné par les nouveaux besoins du marché, l'innovation peut être incrémentale ou constituer une rupture dans un produit ou un service offert par l'entreprise. Toutefois, cela ne garantit pas à lui seul un avantage compétitif durable et défendable mais plutôt une rente monopolistique.

La nouvelle technologie constitue un facteur de compétitivité qui mène à la constitution des avantages de coûts ou de différenciation, pour la PME.

Les stratégies d'innovation, dans la PME, sont souvent réactivées et restent des actions ponctuelles, contrairement à la grande entreprise qui met en place une veille technologique permanente et suit une démarche d'ingénieur et non pas de bricoleur. En effet, SAPORTA

¹R.A. THIETART, J.M. XUREB, op cit, p 226

stipule certaines recommandations que la PME doit prendre en considération, dans sa stratégie d'innovation :¹

- ✓ Il est plutôt préférable pour une PME de s'ouvrir sur son environnement et acquérir une innovation que de la concevoir par elle-même, une stratégie d'alliance pour avoir un effet positif, dans ce sens.
- ✓ Accéder à l'innovation, en restaurant un processus de filtrage existant et évitant des dépenses inutiles.
- ✓ S'appuyer sur le financement et encouragement publics des innovations, tout en apportant un soin particulier aux dépôts de brevets.

4-2 Les stratégies de renforcement

La PME peut choisir entre deux types de stratégies de renforcement venant effacer les vulnérabilités laissées par la stratégie d'innovation.

4-2-1 Les stratégies de spécialisation

La spécialisation selon F. JANSSEN² « est une orientation simple qui consiste à axer les efforts de la firme sur un marché et sur un même type de produit. Souvent, il s'agit de la seule possibilité offerte à une petite entreprise qui devra son succès soit à un avantage en matière de coûts, soit à une différenciation des attributs ou des services fournis ». A cet effet, et en optant pour un tel choix stratégique, l'entreprise choisit une seule stratégie générique.

Ainsi selon F. JANSSEN aussi « ...une petite entreprise qui viserait la croissance devrait donc se concentrer sur un nombre restreint de produits ou de services et combler des interstices inoccupés par les grandes entreprises ». De ce fait, une stratégie de spécialisation peut aller au-delà de la survie et aboutir à une diversification.

¹ Bertrand SAPORTA, « stratégies des petites et moyennes entreprises » Encyclopédie de gestion Tome 3,1997, p3106

² Frank JANSSEN, « entreprendre, une introduction à l'entrepreneuriat » Ed De Boeck,2009, p 191.

Tableau 04 : Les types de spécialisation

Phase de maturité

		Démarrage (croissance)	Maturité (déclin)
Position concurrentielle	Forte et défendable	Spécialisation extensive	Spécialisation passive Envisager l'autre voie de développement : diversification
	Faible et non défendable	Spécialisation restrictive (niche)	Spécialisation par re-concentration Spécialisation restrictive (retranchement) Spécialisation par diversification

Source : Strategor ; « Politique générale de l'entreprise » éd Dunod, 2004, p 199

4-2-1-1 Les formes de spécialisation

Il existe plusieurs formes de spécialisation, cela dépendra du degré de maturité de l'activité, et de la position concurrentielle de l'entreprise.

L'entreprise se spécialise dans un domaine d'activité qui présente des potentiels de développement importants, au cours de la phase de croissance. Sur un métier nouveau, le concurrent qui saura se développer rapidement, que ses concurrents, va occuper une position concurrentielle défendable (spécialisation extensive). Tandis que, lorsque l'entreprise se développe lentement sur cette phase de lancement ou croissance, elle acquiert une position concurrentielle minime et un faible avantage concurrentiel, elle doit identifier une niche sur laquelle elle va concentrer ses efforts (spécialisation restrictive).

Ainsi, lorsque l'entreprise se retrouve sur un domaine d'activité qui se situe sur une phase de maturité ou déclin, soit elle va maintenir les deux positions de la phase précédente (spécialisation passive), si sa position concurrentielle est forte, soit elle va s'orienter vers des solutions radicales, l'abandon, le recentrage sur son activité et abandon de la diversification ou bien par re-segmentation (retranchement sur une niche ou stratégie de rupture générant un nouveau domaine). Maturité du secteur.

4-2-1-2 Les voies de spécialisation

Une entreprise située sur la phase de maturité, de son secteur, ayant une faible position concurrentielle peut suivre deux voies distinctes, séquentiellement ou simultanément :

L'expansion (ou retranchement) géographique

Ce type de spécialisation est conçu par rapport au marché pertinent dans lequel opère l'entreprise et souhaiterait faire une expansion ou des restrictions.

- **La diversification (ou retranchement) marketing**

Il consiste à proposer de nouveaux produits pour les clients actuels ou des produits actuels sur de nouveaux marchés, sans en avoir recours à la mise en œuvre de compétences nouvelles, au sein de l'entreprise.

La spécialisation a des limites, dont nous pouvons citer :

- ✓ Les conséquences d'une évolution néfaste des marchés servis.
- ✓ La vulnérabilité liée à l'obsolescence des produits et disparition de la clientèle visée.
- ✓ Dépendance de l'entreprise de certaines compétences clés, de certains techniciens et commerciaux qui ont un impact négatif sur elle.

4-2-2 Les stratégies de gestion de la dépendance

La dépendance de la PME est un risque stratégique pour celle-ci, notamment, lorsqu'elle réalise un grand volume d'échanges, avec un seul client ou fournisseur. Le dirigeant de la PME peut contourner cette dépendance en mettant en place des relations de coopération et de partenariat avec d'autres entreprises.

La coopération consiste à réaliser une action ensemble, par la PME et une autre entreprise ; ça peut aller de simples échanges d'informations à des formes très avancées de coopération entre les entreprises, y compris en terme contractuel. Ainsi, la sous-traitance est une forme ancienne de coopération qui consiste à donner un ordre par une entreprise (donneur d'ordre) pour une autre entreprise sous-traitante, pour réaliser des produit et services (receveur d'ordre), pour l'entreprise (donneur d'ordre).

Le partenariat est une forme d'alliance qui consiste à mettre en relation de collaboration des entreprises, indépendantes juridiquement et dépendantes économiquement, notamment, dans des filières de production de l'amont en aval.

En effet, les alliances sont définies dans *Strategor* comme étant des partenariats entre plusieurs entreprises concurrentes, ou potentiellement concurrentes, qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que :

- ✓ De se faire concurrence sur l'activité concernée ;
- ✓ De fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activité¹.

Cette définition est indépendante des structures juridiques des entreprises, elle peut donner lieu à plusieurs structures de collaboration allant d'un simple contrat entre les partenaires jusqu'à la formation d'un groupe d'intérêt économique.

Aujourd'hui, la PME est affectée par les conséquences qu'engendre la mondialisation comme l'abaissement des frontières des marchés, qui rend la concurrence très intense. Pour cela, les PME font recours aux alliances stratégiques traditionnellement présentées comme un moyen de réduire les incertitudes et les risques. Ces alliances peuvent être un levier de développement pour les PME (diversification et internationalisation), bien qu'il permet de dépasser les dilemmes classiques de la PME et de formuler une stratégie ambitieuse même dans des contextes difficiles, ce choix a été relégué au second plan pour les PME.

4-2-2-1 Les types d'alliances

Il existe diverses formes de coopération entre les entreprises, selon les spécialistes, en la matière, définissant trois types d'alliances qui se distinguent par des objectifs distincts et des conséquences différentes sur la concurrence des entreprises alliées.

- **Les alliances de complémentarité** associent des entreprises avec des compétences et des contributions différentes, comme une alliance d'une entreprise qui développe un nouveau produit et qui s'allie avec une autre qui se charge de sa commercialisation dans une perspective de complémentarité.
- **Les alliances de Co-intégration** unissent des entreprises qui produisent et commercialisent des produits communs par des accords souvent limités à la R&D et production visant à réaliser des économies d'échelles.
- **Les alliances de pseudo-concentration** Contrairement au premier type, les compétences et contributions des entreprises alliées sont complémentaires concernant la production et la commercialisation d'un même produit.

4-3 Les stratégies de redéploiement

En principe, le développement des PME se caractérise par deux grandes orientations stratégiques possibles :

La première est centrée sur la diversification (l'entreprise multiplie et élargit les applications à partir de son savoir-faire et élargit ses marchés), il s'agit d'une diversification de proximité, puis totale. La seconde est articulée autour de l'internationalisation (spécialisation du savoir-faire sur le territoire national, puis engagement sur des marchés étrangers).

4-3-1 Stratégies de diversification

La diversification est une stratégie de développement, de l'entreprise, qui consiste à étendre son activité en pénétrant un nouveau secteur ou son entrée dans une nouvelle ligne d'activité, qui peut s'effectuer à travers la croissance interne ; les rachats ou bien les alliances. Les choix de diversification sont complexes car chaque unité a sa position sur le marché, dispose de ressources spécifiques et de sa vision singulière et que les conditions au sein de chaque métier ne sont pas identiques.

Selon F. YANSSEN, la diversification constitue l'option stratégique privilégiée de la petite et moyenne entreprise, à condition qu'elle soit en relation avec son métier. La PME doit, en effet, opter pour une diversification liée.

4-3-1-1 Les fondements stratégiques de la diversification

Nous constatons l'existence de trois fondements clés, de la diversification stratégique :

1 Le métier et domaine d'activité

Objectivement, la diversification correspond aux mouvements stratégiques qui se concrétisent par un changement de domaine d'activité, c'est-à-dire par la prise en compte d'un nouvel ensemble de facteurs clés de succès. Ces mouvements peuvent se traduire subjectivement, soit par l'élargissement du métier de l'entreprise, soit par la coexistence de plusieurs métiers

2 Les synergies

Toute entreprise se lançant dans une diversification, développe des synergies plus ou moins importantes, à partir de plusieurs facteurs, marketing, production, image de marque, la logistique l'organisation.

3 Les pivots

La diversification est généralement fondée sur l'utilisation éventuelle de synergies de compétences comme étant des pivots ouvrant de nouveaux champs d'activité

Pour certaines entreprises, la maîtrise de la technologie ou d'un ensemble convergent de technologies constitue leur principale compétence distinctive et fait de celle-ci un axe pour sa diversification, alors que, d'autres entreprises se diversifient en suivant une logique commerciale.

4-3-1-2 Les dimensions de la diversification

Une entreprise peut se diversifier dans trois dimensions principales :

- **La diversification géographique**

Consiste à se développer en dehors de son marché pertinent et s'attaque à un nouveau marché, dont les facteurs clés de succès sont différents concernant les règles et réseaux de distributions, ce qui l'amène à définir de nouveaux segments stratégiques.

- **La diversification verticale : l'intégration**

Elle est fondée sur des stratégies de filières, l'entreprise procède à l'acquisition par l'intégration en amont ou en aval de sa filière des compétences nouvelles afin de renforcer sa position concurrentielle, dans son activité d'origine, par la réduction des coûts de transaction et différenciation.

- **La diversification horizontale**

L'entreprise se développe sur des domaines d'activité différents de son activité principale, tout en s'appuyant sur des synergies et des complémentarités.

Malgré de nombreux avantages, la diversification est porteuse de risques que ce soit pour la grande ou la petite entreprise, parmi ceux-ci on retrouve notamment ;

- ✓ Le contrôle est difficile quand l'entreprise s'engage dans deux ou plusieurs secteurs ou quand il s'agit de contrôler plusieurs entreprises ;
- ✓ L'effet de dilution portée à chaque secteur par le dirigeant lorsque les activités relèvent de logique et technologie différentes ;
- ✓ L'identité stratégique de l'entreprise peut être perdue par l'effet de diversification en s'éloignant de son cœur du métier ;
- ✓ La complexité dans la gestion.

4-3-2 Stratégies d'internationalisation

L'internationalisation des entreprises est une caractéristique majeure du contexte économique global actuel. Il s'agit d'un processus par lequel une entreprise réalise des opérations économiques, en dehors de son environnement domestique. C'est un processus qui résulte de la maîtrise de la PME, dans son marché national et se réalise en plusieurs étapes, dans son développement international et commence par des activités d'exportation pour se poursuivre avec des activités d'octroi de licences, de franchisage et d'investissement direct à l'étranger. L'exportation représente le principal mode d'internationalisation des PME, c'est l'approche la plus simple et la plus commune pour pénétrer les marchés étrangers et est principalement, favorisée par les PME pour accroître leur connaissance des marchés étrangers. Cependant, la PME se trouve devant un défi, de barrières à l'internationalisation, liées à des manques de connaissances et d'informations concernant les marchés étrangers et le manque de compétences en interne ...etc.

Pour surpasser ces barrières et mener à bien un processus d'internationalisation, la PME peut bénéficier de l'accompagnement des gouvernements de leurs pays, faire recours à des alliances avec des entreprises et partenaires des pays étrangers et procéder par une implication graduelle lors de l'expansion internationale.

Toutefois, certaines entreprises, dans le secteur des hautes technologies, sont développées très rapidement à l'international, sans en avoir à mettre en place un processus séquentiel ou incrémental.

Conclusion

La PME occupe une place centrale dans l'économie des pays, les différents courants qui ont étudié la PME et ont tenté de la caractériser en terme de pratique de gestion propre à elle et diverses définitions la distinguant de la grande entreprise ont pu déceler des caractéristiques communes à celle-ci. Les PME sont diverses de par leurs statuts juridiques et activité économique, ce qui a donné lieu à diverses pratiques et définitions de la PME. Cependant, l'apparition d'une approche contingente de la PME a démontré que cette dernière perd de ses spécificités en contredisant la conception classique de la petite et moyenne entreprise, dont les pratique et outils de gestion peuvent être ceux qui sont destinés à la grande entreprise.

Certes, il existe des pratiques communes aux PME malgré leur diversité telle que la proximité de relation, la non formalisation des procédures de gestion, une centralisation forte. La gestion stratégique implicite ; dans les PME, revêt un caractère intuitif, processuel et personnalisé car la flexibilité est la base naturelle de leurs stratégies. La stratégie de la PME est partiellement ou totalement émergente et résultante d'un système basé sur quatre piliers ; les buts du dirigeant ; l'environnement ; l'organisation et l'activité.

La PME peut opter pour tous les choix stratégiques qui s'offrent à la grande entreprise, les stratégies d'innovation et de spécialisation sont souvent privilégiées par la PME permettant ainsi la différenciation des concurrents les plus durs. Ainsi, la PME peut faire recours à des alliances stratégiques et contourner ses dilemmes classiques comme elle peut se développer avec prudence via la diversification de proximité puis totale si possible et en dehors de ses frontières nationales.

Chapitre II :

*Les stratégies de pénétration des
marchés*

Introduction

La petite et moyenne entreprise est l'axe mobilisateur de toute relance économique. Elle participe à la croissance du PIB et à la création d'emplois. Toutefois, le taux de survie de la PME, en Algérie, est alarmant, dû au manque de maturation lors du lancement des projets et le manque de compétitivité.

Pour cela, la PME est condamnée à innover pour répondre à la demande et assurer sa survie et sa croissance.

Pour ce faire, la PME est contrainte d'adopter une démarche axée sur le marketing qui est indispensable de nos jours, afin d'assurer sa pérennité.

Mais pour la PME, le marketing reste un défi et il est souvent relégué en bas de sa liste des priorités. Pour plusieurs raisons, d'une part, le dirigeant, souvent seul, qui s'attache à l'accomplissement des tâches opérationnelles, pour générer le chiffre d'affaires. Ensuite, les actions marketing qui ont un coût et un retour sur investissement incertain.

Dans ce chapitre qui sera consacré à montrer la nécessité du marketing stratégique dans la PME et comment cette dernière pratique-t-elle le marketing. Nous l'avons divisé en 03 sections, dans la section une, nous allons évoquer du marketing stratégique à la stratégie de pénétration des marchés en PME, en section deux les choix stratégiques et politiques marketing pour lesquels la PME peut opter en prenant en compte ses ressources, ses moyens et sa taille sinon le principe reste le même que celui de la grande entreprise. Enfin, nous passerons aux déterminants et voies de développement par la stratégie de pénétration des marchés et les risques liés à ce type de stratégie.

Section 1 : Du marketing stratégique à la stratégie de pénétration des marchés en PME

La PME a, comme nous l'avons mentionné précédemment, dans le chapitre I, une démarche stratégique moins structurée, irrégulière, avec une planification stratégique intuitive, peu ou pas formalisée. A partir de là, on peut supposer que le marketing au sein de cette dernière est quasi-inexistant.

De ce fait, elle fait peu de recours à la planification marketing formelle et structurée. Cependant, la non maîtrise de cette démarche marketing indispensable à la réussite de l'entreprise contemporaine, petite ou grande conduirait à la faillite ou même à la disparition.

1.1 Le concept marketing et PME

Le marketing est le processus sociétal par lequel les individus et les groupes obtiennent ce dont ils ont besoin et ce qu'ils désirent ; ce processus consiste à créer, offrir et échanger avec autrui des produits et des services de valeur.¹ On peut dire à partir de là, que le marketing recouvre toutes les décisions et actions structurées autour de la création et gestion de la valeur pour les clients actuels et potentiels mais également pour les parties prenantes et requiert une analyse pertinente des consommateurs, de la concurrence et de l'ensemble des facteurs externes qui influence les coûts et la demande.

En d'autres termes le marketing est défini comme étant « la conquête scientifique, durable et rentable des marchés »², pour ainsi, outre la création et gestion de la valeur pour les clients et les parties prenantes, il faut qu'elle soit rentable et inscrite dans la durée.

Pour un entrepreneur ou un dirigeant d'une PME le marketing peut être défini comme étant l'art de créer de la valeur conjointement pour le client et pour l'entreprise du patron créateur³. Il s'agit, ici, de concilier entre les attentes et besoins du créateur ou dirigeant de la PME, ses parties prenantes d'une part et les attentes et besoins des clients d'autre part.

On trouve plusieurs étapes processuelles allant de la connaissance du marché dans un sens large en faisant recours à tout ce qui contribue au diagnostic marketing en interne et en externe en tenant compte de la mission et objectifs généraux à long terme de l'entreprise (phase analytique et documentaire), puis la segmentation de marché, le ciblage de la clientèle potentielle et positionnement par rapport à la concurrence (phase de prise de

¹ Philippe KOTLER, Kevin LAN KELLER et Delphine MANCEAU, « Management Marketing », Edition Pearson, 2015, p 6

² Philippe VILLEMUS, Le plan marketing, Edition Eyrolles, 2009, p 12.

³ Française CHEVALIER, « Des PME aux ETI, des entreprises en croissance » Edition De boeck, 2014, p81.

décision stratégique) ,et les choix relatifs à la mise en œuvre de ces décisions et des moyens appropriés (marketing mix ,actions marketing sur ,le prix, le produit, la distribution, la communication).

Un contrôle et un pilotage de ces des actions marketing s'avéreront nécessaires pour s'assurer de la cohérence quant à la mise en œuvre des décisions marketing et politiques par leurs évaluations et actions correctives si nécessaire, on en trouve comme outils de contrôle, le tableau de bord prospectif.

Pour dire d'une entreprise qu'elle est en mesure de faire de la gestion marketing, il faut qu'elle prenne en compte la différence entre ses clients « la segmentation et le positionnement » en ayant des informations sur la concurrence à moyen et long terme « la veille » mais les PME font souvent une veille informationnelle occasionnelle.

Selon Gilmore et al, les PME ont des pratiques marketing informelles¹. Et ceci, afin de ne pas nuire à leurs spécificités et les circonstances par lesquelles elles se distinguent par rapport aux grandes entreprises, notamment la taille. C'est pourquoi elles font recours à des systèmes et outils marketing informels qui est justifié par un manque de ressources, de temps et de compétences dans le domaine du marketing et aussi par un environnement très dynamique. En effet, les PME ont des pratiques marketing moins structurées et organisées que la grande entreprise.

La conquête des marchés n'est pas une priorité des PME. Ces dernières pratiquent souvent un marketing relationnel, spécialement les niches, qui consiste à orienter toutes ces actions marketing sur la clientèle actuelle et sa première source d'information est le personnel de vente.

Ainsi , selon Hill and Wright, les pratiques marketing des PME reposent plus sur les réseaux du contact personnel « réseautage »²PME.

C'est en ses relations avec ses interlocuteurs que la PME a des spécificités, dans ses pratiques marketing et parvient à contourner les contraintes liées à celles-ci. Enfin, selon O 'Dwyer et al, la PME emploie un marketing innovant ajusté à ses pratiques et activités pour se différencier³.

¹ Romain BIGLER, « État des pratiques marketing des PME en Suisse Romande, Edition Uni Fr ,2020, p 7

²R. BIGLER, op cit, p 8

³R. BIGLER, op cit, p 9

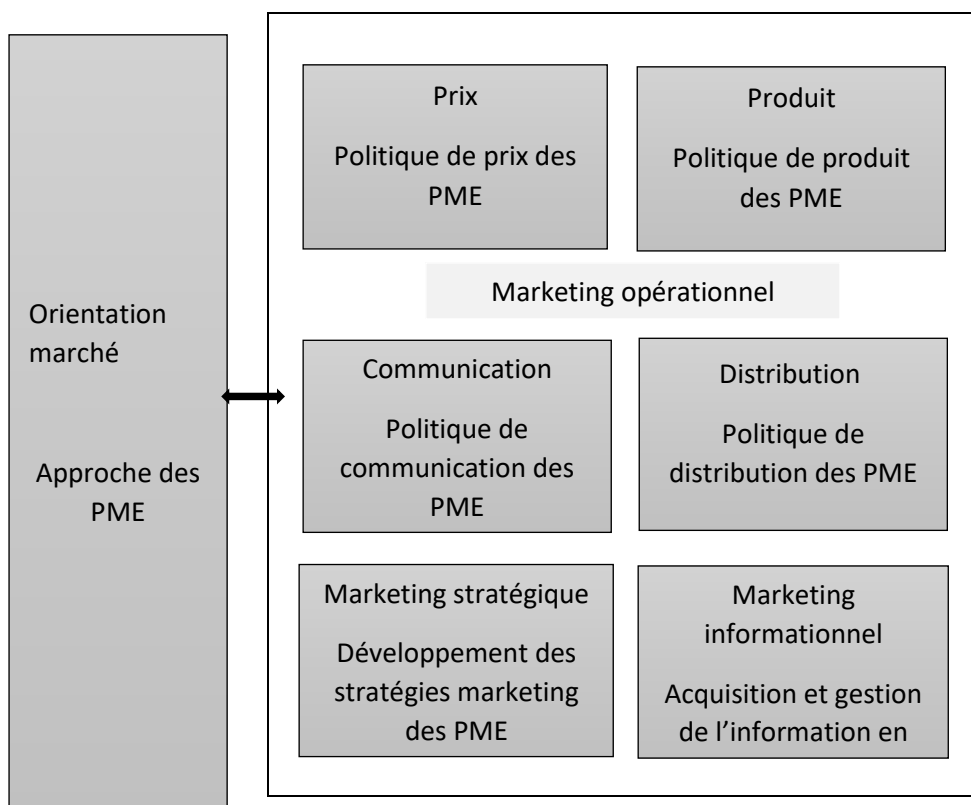
1-2 Etat des pratiques du marketing en PME

L'orientation marché pour une PME est basée sur une culture organisationnelle qui consiste à mettre l'accent sur la valeur fournie au client, la valeur perçue par ce dernier doit être supérieure.

Le mix marketing devrait faire en sorte que le positionnement souhaité soit perçu par les consommateurs. Dans ce contexte PME, l'orientation marché est également liée à la croissance, l'internationalisation et l'innovation de celle-ci¹

Ainsi, Kohli et Jawarski (1990) définissent cette orientation-marché comme "la génération d'intelligence marché, afférente à la diffusion des besoins actuels et futurs des clients, à travers les départements, et la réponse organisationnelle de l'entreprise"².

Figure 04 : cadre d'analyse adapté de Bocconcelli et al,2008.



Source : cité par Bigler Romain, *État des pratiques marketing des PME en Suisse Romande*, Edition Uni Fr, 2020, p 11

¹ Bocconcelli et al, cité par R. BIGLER, op cit, p11

² Youssef ALLAMI, "Management des PME, approches plurielles des recherches en contexte marocain, Ed Collection,2019, p 402

1.3. Rôle et importance du marketing dans la PME

Les entreprises évoluent dans des marchés, de plus en plus, concurrentiels, la PME doit, par conséquent, relever les défis et s'assurer des débouchés rentables et durables, tout en subsistant à la rude concurrence.

Ainsi, les chercheurs en marketing ont démontré qu'il existe un lien fort entre le choix des options stratégiques et des actions des commerciaux sur les marchés, que ce soit pour la grande ou la petite entreprise, le succès de ces options dépend fortement de ces actions.

En effet, c'est un facteur clé de compétitivité pour une PME qui appuie sa survie et son développement, tant au niveau local qu'international.

Simpson et Taylor distinguent quatre types de marketing pour la PME, en fonction de deux critères. Il s'agit, d'une part, du rôle du marketing en interne qui désigne les efforts marketing fournis par la PME en question et, d'autre part, de l'importance du marketing en externe en fonction de la compétition sur le marché de la PME.

Figure 05 : Typologie d'entreprises adaptée de Simpson et Taylor,2002

Rôle du marketing (Orientation interne)	Majeur	Marketing dominant	Marketing dirigeant
	Mineur	Marketing indépendant	Marketing faible
		Mineur	Majeur
Rôle du marketing (Orientation externe)			

Source : cité par Bigler Romain, « Etat des pratiques marketing des PME, en Suisse Romande », Edition Uni Fr ,2020, p25

La PME qui se situe dans la catégorie « **marketing dominant** », le marketing joue un rôle majeur dans les plans stratégiques qu'elle développe, malgré sa faible motivation de développement sur des marchés relativement stables, le marketing est par conséquent présenté comme une dépense à l'entreprise.

« **Le marketing dirigeant** », quant à lui, désigne la PME dont le marketing joue un rôle important dans ses activités afin de se maintenir sur un marché très compétitif.

La PME, se situant, dans la catégorie « **marketing indépendant** » développe des relations avec un client unique et fait peu recours au marketing avec, toutefois, un risque fort si elle perd sa clientèle unique.

Enfin, la catégorie « **marketing faible** » caractérise l'entreprise qui évolue dans des marchés très compétitifs avec un faible recours aux activités marketing. En effet, elle doit lui accorder une très grande importance, afin de se maintenir et se développer dans son environnement compétitif contraignant.

D'autres part, Walsh et Lipinski¹ démontrent l'influence du marketing dans la PME sur le processus décisionnel pour plusieurs enjeux stratégiques :

- ✓ Messages publicitaires ;
- ✓ Mesure de la satisfaction de la clientèle et son amélioration ;
- ✓ Expansion dans de nouveaux marchés géographiques ;
- ✓ Orientation stratégique ;
- ✓ Stratégie de distribution ;
- ✓ Choix des partenaires stratégiques ;
- ✓ Développement de nouveaux produits,
- ✓ Conception du service, du support et de la tarification ;

A cet effet, le rôle stratégique du marketing dans le processus décisionnel, permet aussi de mesurer son influence sur les autres départements ou services et le degré de l'intégration des pratiques marketing dans l'ensemble de l'entreprise.

En résumé à tout ce qui a été mentionné précédemment, on peut dire que la PME pratique un marketing adapté à ses spécificités et circonstances, elle peut même, pour certaines d'entre elles, se comporter ou agir comme la grande entreprise et développer des capacités marketing proactives.

1.3 Outils marketing stratégiques et informationnels

Les outils stratégiques et informationnels aident les responsables et dirigeants des PME, dans la prise de décisions et la formulation de la stratégie marketing. On retrouve

¹Y.ALLAMI,op cit, p 204

plusieurs outils de marketing stratégique et informationnels issus des travaux de Bain & Company (Rigby, 2017 ;Rigby & Bilodeau, 2015, 2018) (Bigler Romain, État des pratiques marketing des PME en Suisse Romande, Edition Uni Fr ,2020, page 16 à 17)

Tableau 05 : Outils marketing stratégique et informationnel

Outil	Description
Définition de la mission et vision	-La mission définit les activités de l'entreprise et ses objectifs. -La vision décrit la position à moyen terme souhaitée.
Analyse du portefeuille d'activités	-Approche permettant une hiérarchisation des domaines d'activités clés notamment, grâce à la matrice BCG et la matrice Mc Kinsey
Définition des objectifs stratégiques	-Définition et choix stratégiques des objectifs selon la matrice d'Ansoff
Analyse de la structure concurrentielle d'un marché	Les cinq forces de Porter permettent la compréhension de la structure d'un environnement concurrentiel.
Tableau de bord prospectif (Balanced Scorecard)	Traduction de la vision, mission en objectifs quantifiables et mesure des activités selon les perspectives du client, du processus, de la finance et de l'apprentissage .
Planification stratégique	Processus complet de développement des stratégies afin d'atteindre un objectif, incluant notamment une analyse SWOT
Veille concurrentielle	Surveillance des concurrents.
Compétence distinctive	Identification et utilisation des compétences distinctives pour une différenciation durable
Gestion de la relation client (Customer Relationship Management)	Ensemble de techniques et processus pour capter, traiter, analyser les informations des clients et des prospects et développer de nouvelles stratégies.
Gestion de la satisfaction et de la fidélisation des clients	Systèmes de gestion de satisfaction des clients permettant d'augmenter la fidélisation des clients, employés et investisseurs
Gestion de la satisfaction des employés	Mesure de l'enthousiasme des employés à l'égard de leur travail et entreprise
Segmentation	Subdivision d'un marché en groupes de clients partageant des caractéristiques similaires
Positionnement concurrentiel	Évaluation de la position d'un produit ou d'une entreprise par rapport à la concurrence
Benchmarking	Analyse comparative des techniques de gestion et pratiques d'entreprises compétitrices ou d'autres services au sein de l'entreprise
Analyse du parcours client	Approche permettant de cartographier et analyser toutes les expériences du client vécues avec une entreprise ou une marque
Analyse des données	Méthode permettant l'extraction, la transformation, le changement, la recherche, l'analyse et le partage rapides de grandes quantités de données.

Source : Romain BIGLER, État des pratiques marketing des PME en Suisse Romande, Edition Uni Fr ,2020, p

16 à 17.

Les managers peuvent faire appel à ces différents outils pour diagnostiquer les ressources et compétences de leurs organisations, l'environnement externe et formuler des stratégies futures.

HUFF et al indiquent dans une étude que le niveau de l'utilisation d'un outil marketing est déterminé selon quatre facteurs¹.

- La concurrence ;
- L'inertie, c'est à dire que les managers utilisent les outils par routine et habitude dans l'entreprise ;
- Les objectifs à court terme ;
- Les objectifs à long terme ;

Ainsi, il existe plusieurs facteurs qui peuvent expliquer le niveau d'utilisation des outils marketing telles que la rationalité du manager, son intuition, ses émotions, la politique de l'entreprise, sa culture, etc...

1.4 Les pratiques marketing dans la PME

La PME pratique dans différents niveaux, informationnel ; stratégique et opérationnel, un marketing, qui tient compte de ses spécificités et circonstances, se trouve, de plus en plus, contrainte d'intégrer une démarche marketing rigoureuse si elle veut survivre et se développer, dans des marchés qui ne cessent de devenir très concurrentiel. Ces pratiques peuvent prendre des aspects différents, pour une très petite entreprise, une petite entreprise, une moyenne entreprise et une PMI. Nous allons essayer de repérer certaines caractéristiques propres aux différentes PME.

1.4.1 Marketing étude

Toute entreprise recueille en permanence des informations sur son marché, afin de mieux capter les évolutions concernant les comportements et attentes des clients et y répondre de manière pertinente, de sorte à se faire connaître par la clientèle, et connaître davantage les caractéristiques et tendances du marché. Cette intelligence marché peut être définie comme étant « le processus informationnel par lequel l'entreprise s'informe de l'état et de l'évolution de son environnement économique à l'étranger et ce, en vue de survivre avec succès dans cet environnement qualifié de mondialisé, instable et complexe¹

¹R. BIGLER, op cit, p 19

La PME adopte une stratégie spécifique et astucieuse, en la matière, afin d'atteindre ses objectifs. A cet effet, et vu ses ressources limitées et son environnement dynamique, les dirigeants des PME font recours à une démarche formelle moins coûteuse, fondée sur plusieurs sources (revues professionnelles de la presse régionale et nationale, la télévision et la radio, les syndicats professionnels et les chambres de commerce et les relations personnalisées en participant à des congrès professionnels). Une démarche moins formelle permet aussi au dirigeant de rester à l'écoute de l'environnement commercial, technologique et concurrentiel via des distributeurs, des fournisseurs, des clients et en analysant les produits des concurrents.

Bien qu'une formalisation excessive peut nuire à la flexibilité de la PME et être non productive, certaines PME fortement établis sur leurs marchés, vont jusqu'à pratiquer une veille ponctuelle structurée, dans certaines circonstances. En effet, le client et le marketing relationnel sont au centre de l'intérêt de toute PME dans ces démarches informationnelles, tout en prenant en considération, la concurrence à savoir les produits ou services des entreprises, ce qui renvoi aux producteurs évoluant dans son environnement ; le lieu géographique dans lequel opère l'entreprise.

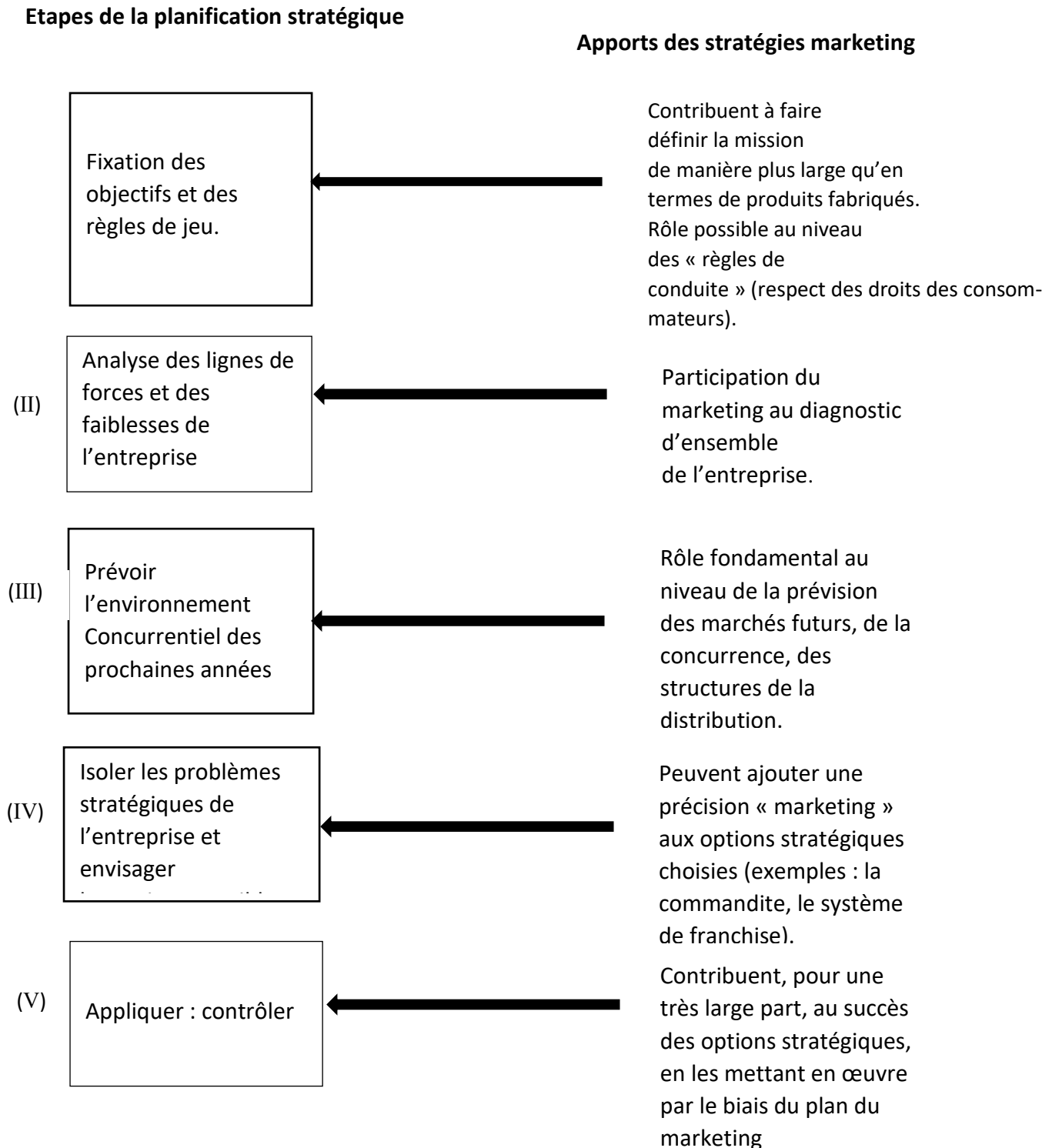
Par conséquent, plus une PME développe des capacité d'étude de marché et de la demande (analyse de la structure, de l'attractivité du marché et la promotion d'une orientation consommateur), plus elle a de forte chance de formuler et de mettre en œuvre avec succès ses stratégies marketing. Toutefois ces capacités informationnelles et d'études de marché doivent être conjuguées avec des capacités de formulation de stratégies et leurs opérationnalisations, une bonne gestion des relations avec les parties prenantes ; clients, distributeurs et fournisseurs.

1.4.2 Marketing stratégique et PME

Après avoir effectué le diagnostic marketing par le recours à plusieurs outils stratégiques et informationnels, une PME peut se fixer des objectifs marketing et procéder à la segmentation du marché, le ciblage et le positionnement de son offre commerciale.

Selon BERTRAND SAPORTA, les décisions marketing doivent être cohérentes avec les décisions stratégiques, dans l'entreprise et établit le lien entre la planification stratégique et la contribution des stratégies marketing dans les différentes étapes de celle-ci.

Figure 06 : SAPORTA 1986, Les principales étapes de la planification stratégique et les apports des stratégies du marketing à chacune de ces étapes.



Source : B.SAPORTA, 1986, revue internationale PME, vol, 8n° 2, 1995, p 151.

Plusieurs choix stratégiques doivent être soigneusement opérés et mis en œuvre afin d'assurer à la PME un avantage concurrentiel défendable et durable.

1-4-2-1 La segmentation

Un marché est un ensemble de clients que l'entreprise doit satisfaire, caractérisé par une demande hétérogène. Et pour la PME, qui est de nature segmentée, par son exploitation des créneaux ou des niches.

La segmentation permet à l'entreprise, de mieux prendre en charge les besoins des clients, minimiser les coûts de couverture, réduire un peu l'intensité concurrentielle et redynamiser ou dynamiser un marché. En effet, La segmentation est un processus qui consiste à découper le marché global et hétérogène de client en groupes homogènes (segments). Elle dépend des ressources de l'entreprise, l'intensité concurrentielle, le degré de l'homogénéité et le positionnement souhaité par l'entreprise.

Son but est d'identifier le profil type des consommateurs sur lequel vont être définis les choix marketing et d'adapter au mieux l'offre aux besoins des consommateurs et éviter la standardisation.

Pour être utile, un segment doit avoir les caractéristiques suivantes :

- ✓ **Mesurable**, ce qui veut dire que les consommateurs qui forment le segment doivent être regroupés à l'aide des variables et des caractéristiques les distinguant les uns des autres ;
- ✓ **Vaste**, c'est avoir un volume suffisant pour justifier l'élaboration d'une stratégie marketing qui permet d'atteindre les objectifs de l'entreprise ;
- ✓ **Rentable**, pour que les actions marketing soient justifiées par un retour sur investissement suffisant et réalisable.
- ✓ **Accessible** aux actions marketing qui seront initiées par l'organisation de manière efficace, en connaissant les habitudes des consommateurs formant les segments en matière de choix des produits, des prix, des réseaux de distribution et des canaux de communication ...
- ✓ **Homogène** et différents des autres segments par une variable de segmentation.

La PME doit tenir compte de ses ressources limitées quant au fait de tirer profit de la segmentation « **faisabilité** »

1-4-2-2 Le ciblage

Une fois la segmentation est effectuée, il convient d'appréhender et évaluer les segments sur quatre éléments essentiels :

- ✓ Evaluer la taille du segment qui consiste à dénombrer les clients réels et potentiels ;
- ✓ Evaluer la croissance du domaine d'activité sur lequel se situe le segment ;
- ✓ Mesurer l'attrait du segment par rapport aux opportunités économiques et menaces liées aux cinq forces concurrentielles de Porter, qui le déterminent ;
- ✓ Adéquation avec les but, objectifs et ressources de l'entreprise d'où la considération de sa situation interne (diagnostic interne)

Ainsi, il faudrait être socialement responsable et tenir compte de la vulnérabilité de certaines populations.

L'entreprise se trouve face à quatre stratégies de ciblage parmi lesquelles, elle choisit une selon ses circonstances, ses moyens...etc ;

1 Ciblage indifférencié

Cette couverture consiste à considérer le marché étant un seul sans tenir compte des différents besoins des consommateurs. Un produit pour tout le marché, avec un plan marketing indifférencié afin d'attirer le plus grand nombre d'acheteurs possibles. (Standardisation du produit).

Exemple : Coca-cola depuis ses débuts jusqu'à l'année 2000, a adopté un marketing indifférencié. Le même produit pour toute la population.

On opte pour cette stratégie lors de la phase de lancement et début de croissance du cycle de vie du produit et du marché visant ainsi à réaliser des économies d'échelles et des synergies notamment, lorsque l'entreprise opère dans des industries de volume, la concurrence est faible et la demande primaire est expansible (faible taux de pénétration du marché).

2 Ciblage différencié

Dans ce cas de couverture, l'entreprise choisit plusieurs segments et pour chacun de ces segments, elle élabore un plan marketing différent selon les besoins de la clientèle cible de chaque segment. L'entreprise s'adapte à chaque segment.

Dans le but de la recherche d'un avantage de différenciation. Ce qui nécessite un budget marketing important avec des possibilités de synergies au niveau de l'activité commerciale.

3 Ciblage concentré

Cette stratégie est valable pour les entreprises spécialistes et la PME. Elle consiste à se concentrer sur un segment de taille importante et jugé attractif en adéquation avec les compétences distinctives de l'entreprise.

Exemple : En suède la population est vieillissante, ce qui a poussé l'entreprise suédoise DORO, à fabriquer des téléphones fixes pour les seniors, ce qui n'empêche pas d'autres catégories de l'utiliser.

4 Ciblage sur mesure

On retrouve souvent cette stratégie dans le marketing B to B ou la valeur d'échange est très importante et requiert une spécialisation très poussée, dans un marché très concentré.

En effet, l'entreprise reconnaît que chaque client est particulier et doit être traité de manière spécifique.

1-4-2-3 Le positionnement

Après avoir choisi le segment, l'entreprise positionne son produit dans ce segment par rapport à la concurrence. Elle commence tout d'abord, par l'identification des produits concurrents, la reconnaissance des attributs et des dimensions du produit ou service aux yeux des consommateurs, puis recueillir des informations relatives aux perceptions des consommateurs et déterminer le positionnement actuel du produit ou service, dans l'esprit du consommateur, enfin déterminer l'ensemble des attributs préférés dans le segment visé et choisir le positionnement optimal par rapport à celui-ci.

Une fois choisi, il faut faire percevoir le positionnement pour le consommateur grâce aux politiques marketings.

A cet effet, Philip Kotler¹ suggère la maîtrise de quelques facteurs de succès de positionnement, pour la PME de par ses ressources limitées, elle doit :

- ✓ Se concentrer sur la construction d'une ou deux marques fortes fondées sur une ou deux associations mentales qui constitueront ses points de différence, généralement, différenciation par le haut.
- ✓ Encourager l'essai autant que possible, grâce à des échantillons, des démonstrations produit, ou toute autre manière permettant d'engager le client à vivre l'expérience associée au produit.
- ✓ Mettre en œuvre une stratégie digitale cohérente pour faire une marque « meilleure et plus grande » ;
- ✓ Créer le buzz et une communauté de marque locale. La PME doit souvent s'appuyer sur le bouche à oreille, pour établir son positionnement, il faudra privilégier une communication fondée sur les relations publiques, le recours aux médias sociaux et le parrainage ;
- ✓ Générer autant d'associations secondaires que possible. Et ce avec des personnes, des lieux, des composantes et des objets qui génèrent des associations mentales et peuvent constituer un outil efficace pour construire le capital marque.

Ce processus de segmentation est considéré comme l'activité centrale du marketing, il permet de mieux comprendre les consommateurs et y adapter l'offre de l'entreprise tout en tenant compte de la dynamique concurrentielle. Pour ce faire, il faudrait organiser un ensemble de moyens et actions marketing et innover par le biais d'un mix marketing cohérent.

1-5 Les politiques marketing (mix marketing)

Une fois l'étude de marché est effectuée et les choix marketing sont définis concernant la segmentation, le ciblage de la clientèle et le positionnement, des actions marketing cohérentes doivent être mise en œuvre, visant à traduire concrètement, au niveau opérationnel les décisions stratégiques de couverture de ciblage de marché et de positionnement par rapport à la concurrence.

¹ Philip KOTLER et al, op cit, p 321-323.

Pour ce faire, il est nécessaire de concilier tout en mobilisant les outils du marketing traditionnel (publicité, promotion des ventes, relations publiques, sponsoring, ...) et les outils digitaux (sites web, réseaux sociaux, newsletter, e-mails, applications mobiles, ...).

1-5-1 Politique de produit ou service

Le produit est au cœur de l'offre de l'entreprise, l'opérationnalisation des décisions stratégiques de couverture et de positionnement sur un marché passe par la formulation d'une offre susceptible de répondre aux besoins et attentes des clients.

Cette offre peut être construite autour de trois dimensions, tout en permettant de différencier le produit ou service à partir de celle-ci :

- ✓ Le produit ou le service lui-même de par ses caractéristiques ; marque, conditionnement, étiquette, présentation et qualité ;
- ✓ Les éléments associés au produit ou au service ; livraison, installation, service après-vente et garantie ;
- ✓ La valeur perçue du produit ou service par le client au sens large qui renvoie aux valeurs de prestige, de sécurité, de bien être ... etc, que procure le produit au client ;

En effet, élaborer la politique de produit consiste à définir les éléments suivants :

- ✓ La gamme qui correspond à l'ensemble des produits et services disponibles pour le client, on parle de la largeur ou de la profondeur de la gamme qui indique le choix de l'entreprise d'étendre sa gamme vers le haut ou vers le bas, dans les deux sens ou de manière horizontale, et il se fait suite à l'évaluation périodique des produits et services en fonction de la croissance et de la rentabilité de chacun d'entre eux.

Ainsi, une PME peut opter pour quatre politiques de gammes :

1- Une gamme étroite et peu profonde ;

2- Une gamme large et peu profonde ;

3- Une gamme étroite et profonde ;

4- Une gamme large et profonde.

- ✓ La marque est un nom, un signe, un symbole, un dessin ou toute une combinaison de ces éléments qui permet d'être identifiée par le client et de se différencier de la concurrence.

Il s'agit d'un actif immatériel qui doit être bien géré par l'entreprise. Celle-ci peut avoir une seule marque et donner des noms différents à ses produits.

- ✓ L'emballage est l'enveloppe qui protège un produit et attire le client en lui transmettant un message.

On identifie trois niveaux de conditionnement, le premier se situant au niveau primaire contient directement le produit, le second protège le conditionnement primaire et est jeté lorsque le produit est utilisé et enfin le conditionnement d'expédition qui sert au stockage, identification et transport du produit.

Il permet de positionner le produit et est à la fois un outil de vente et de communication.

- ✓ L'étiquette est une partie du conditionnement qui donne des indications précises aux clients, elle sert à identifier et reconnaître le produit ou la marque et elle doit être esthétique et reconnaissable car elle fait vendre le produit.

- ✓ La qualité, la certification ou la norme des produits renforcent la qualité des produits et services perçue par les clients, ce qui est liée au positionnement de l'offre et la communication organisée autour de cette offre. Ceci s'ajoute à la qualité totale et « zéro défaut » que la PME doit rechercher en interne.

- ✓ Le service constitue un élément essentiel même pour un produit, c'est pourquoi les entreprises proposent des services liés au produit visant à matérialiser certains services.

- ✓ La politique d'innovation concernant le rythme de sortie de nouveau produit qui donne une bonne image à l'entreprise et qui soumet celle-ci aux exigences d'innovation pour certains produits ou services. Cette politique doit correspondre à la stratégie d'innovation au niveau globale de l'entreprise.

1-5-2 Politique de Prix

Le prix est une variable spécifique du marketing mix, car c'est le seul à apporter un revenu alors que toutes les autres politiques constituent des dépenses pour l'entreprise.

Il représente la valeur économique que l'entreprise souhaite conférer à sa marque et à ses produits sur le marché, en fonction des caractéristiques techniques et commerciales du

produit ou du service et des caractéristiques subjectives telles que l'image, la marque ...etc. Il y'a cinq facteurs qui peuvent influencer le prix :

- ✓ Le coût de revient ;
- ✓ La demande, afin de déterminer le prix psychologique (prix accepté et acceptable par les clients) ;
- ✓ Le positionnement prix du produit ou service par rapport à celui de la concurrence ;
- ✓ Les objectifs de la PME ;
- ✓ Les contraintes juridiques.

Dans la PME, c'est, généralement, la direction générale qui fixe le prix en tenant compte des autres variables du marketing mix, elle peut opter pour une politique de prix d'écrouissage (peu de vente, marge élevée), de pénétration (ventes importantes et marge faible) ou de gamme qui correspond à une cohérence des prix de toutes les gammes.

1-5-3 La politique de distribution

La distribution permet de mettre le produit et le service à la disposition des clients, dans les meilleures conditions. Elle assure une multitude de fonctions : le transport, le fractionnement, l'assortiment, le conditionnement, le stockage des produits et la fourniture des services annexes.

La distribution est basée sur des canaux et des circuits. Le canal est une composante du circuit de distribution, un ensemble d'intermédiaires intervenant dans le processus par lequel les produits et services sont mis à la disposition du consommateur (grossistes, hypermarché, débits ...etc).

Le circuit est l'ensemble des canaux utilisés pour distribuer les biens et services.

Un circuit peut être long et très coûteux en passant par plusieurs intermédiaires du producteur, aux grossistes, aux demi grossistes, puis détaillants et enfin au consommateur final ou bien court par la vente directe ; du producteur au consommateur, comme il peut-être ultra court avec moins de canaux intermédiaires entre le producteur et le consommateur.

La PME peut envisager trois types de stratégies de distribution, et ce en fonction du type de produits et services et de sa stratégie :

1 Distribution intensive

Elle sied avec la stratégie de domination par les coûts et de volume tout comme les produits de grande consommation. Cette stratégie consiste à distribuer ses produits sur un plus grand nombre de points de vente possibles. Elle a, principalement, comme avantage la réalisation d'un chiffre d'affaires important et comme inconvénient le fait qu'elle est coûteuse et rend difficile la construction d'une image précise.

2 Distribution exclusive

Contrairement à la distribution intensive, le producteur dans cette stratégie ne distribue son produit que par l'intermédiaire de certains points de vente soigneusement choisis par le biais d'un contrat.

3 Distribution Sélective

Elle se situe entre la distribution intensive et exclusive, et ce en opérant une certaine sélectivité dans sa distribution, le producteur évite ainsi de disperser son effort entre de nombreux points de vente.

En général, une distribution sélective permet à un producteur d'obtenir une couverture satisfaisante du marché tout en réduisant les coûts de distribution.

La distribution suppose l'existence d'un ou plusieurs points de vente, la PME peut internaliser ou externaliser son personnel commercial.

Ainsi, on retrouve certaines PME ayant une image forte qui vendent leurs savoir-faire en devenant franchiseur par le biais d'une franchise.

1-5-4 La politique de communication

Selon plusieurs auteurs dans le management marketing, la communication marketing correspond aux moyens employés par une entreprise pour informer et persuader les clients actuels et potentiels, directement et indirectement, et leur rappeler les marques, les produits et les services qu'elle commercialise.¹

¹P. KOTLER et al, op cit, p 624

L'entreprise doit, en effet, communiquer envers ses clients et les différentes parties prenantes par le biais des médias qui passent par la presse, la radio, la télévision, le cinéma et l'affichage.

Comme elle peut opter pour une communication hors media, via la promotion des ventes, les relations publiques, la participation à des événements majeurs, le mécénat et le marketing direct, de façon à toucher le client de manière plus individualisée et assurant une bonne gestion de la relation client.

Le développement d'une campagne de communication requiert l'attribution d'un budget de communication, ce qui dépend du type de consommateur ou public que l'entreprise souhaite joindre, la concurrence, l'étape du cycle de vie de produit et les ressources de l'entreprise.

En effet, chaque entreprise a sa méthode de déterminer son budget de communication, certaines entreprises attribuent le budget en fonction de leurs moyens financiers, d'autres en fonction des dépenses en communication des clients de l'industrie ou en fonction d'un pourcentage des ventes actuelles ou prévisionnelles. Mais la meilleure méthode est celle dont le budget de communication s'adapte aux objectifs de communication à atteindre. Or, la PME n'a pas les ressources, pour utiliser tous les moyens de communication dont elle aura besoin et doit en effet, maîtriser la communication en utilisant les médias sociaux via Internet et le marketing direct ce qui s'avère plus facile et moins coûteux par rapport aux autres moyens de communication.

L'entreprise doit s'assurer de la cohérence de ses choix opérationnels et devra adapter sa politique avec le cycle de vie dans les différentes phases dans lesquelles se retrouve le produit où chaque phase requiert des actions marketing distinctes tout en assurant un contrôle des résultats de la politique marketing mise en place en prenant des mesures correctives quand il y'a des écarts entre les prévisions et réalisations et ceci par le biais d'outils de contrôle simple tel que le tableau de bord .

Section 2 : Les stratégies marketing

La stratégie marketing est une stratégie de fonction de la stratégie de l'entreprise et qui est imbriquée dans cette dernière. Elle est essentielle pour une entreprise car elle définit les voies et les moyens par lesquels elle va atteindre, attirer et retenir les clients. Elle permet à l'entreprise d'obtenir l'avantage concurrentiel considérable, si cette stratégie est cohérente, répond de manière créative et efficace aux besoins du marché et est soutenue par des ressources appropriées.

2-1 Définition de la stratégie marketing

Pour KOTLER et al : « on appelle la stratégie marketing l'approche que l'entité concernée met en place pour atteindre ses objectifs, à partir des décisions prises sur les cibles, le positionnement, le mix marketing et le niveau d'engagement de dépenses ». ¹

Donc la stratégie marketing est un processus qui consiste à analyser les opportunités qui existent sur le marché et à définir une offre concurrentielle adressée à une demande identifiée, puis à déterminer un plan d'actions et un système de contrôle qui permettent à l'entreprise d'accomplir sa mission et d'atteindre ses objectifs, avec prise en compte de ses ressources, l'état du marché et de son environnement.

2-2 Les conceptions de la stratégie de développement

Pour élaborer une stratégie de l'offre, d'abord, il faut identifier la nature de l'avantage concurrentiel (productivité et pouvoir du marché) qui lui permettrait la consolidation de ces actions stratégiques et tactiques ultérieurement.

Ces stratégies peuvent –être représentées sous deux possibilités : qui sont plus complémentaires qu'opposées.

2-2-1 Conquête des marchés existants

Dans ce type de conception, l'entreprise exerce des activités différentes ou les mêmes activités différemment de ses concurrents sur un marché qu'elle connaît déjà. Elle essaye de détecter un avantage concurrentiel durable en identifiant les :

- ✓ Facteurs clés de succès dans le couple produit-marché ;
- ✓ Les forces et les faiblesses par rapport aux FCS qu'elle détient ;

¹ P. KOTLER et al, op cit, p 14

- ✓ Les forces et les faiblesses du concurrent principal par rapport à ces mêmes FCS ;

Une fois l'entreprise obtient ces informations, elle va évaluer son avantage concurrentiel qui lui offrirait une meilleure position concurrentielle.

C'est une optique qui rentre dans le cadre de la stratégie déduite en utilisant par exemple l'analyse SWOT.

3-2-1 Conquête des marchés futurs

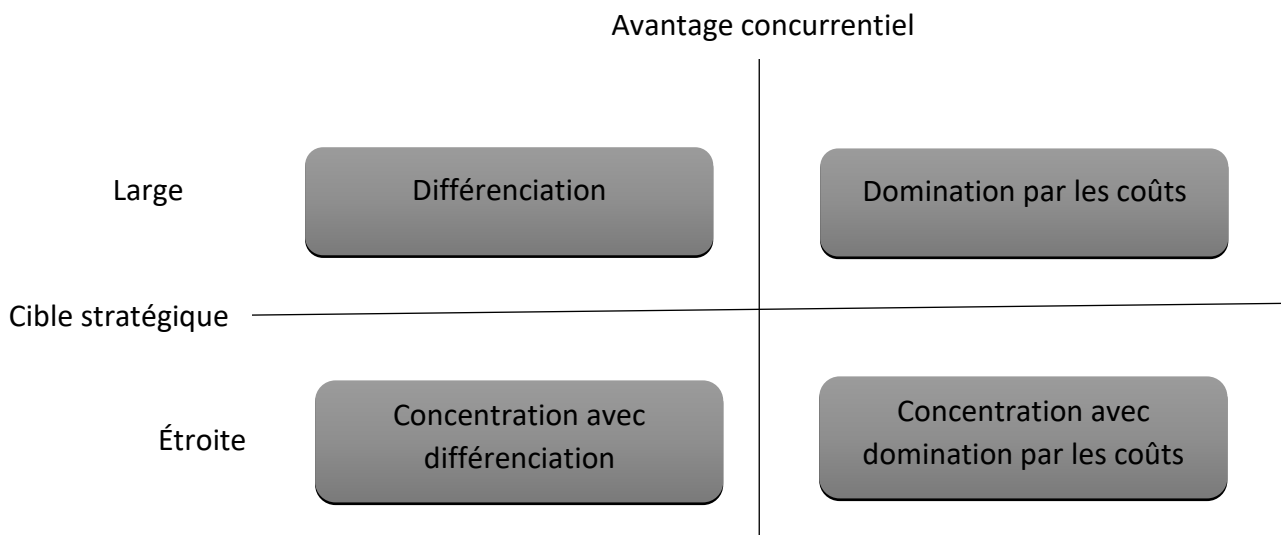
Cette deuxième est une stratégie construite qui se base sur la création de nouveaux espaces stratégiques en visant au-delà de la demande existante selon la stratégie Océan bleu et préparer les compétences nécessaires dans le but d'exploiter ces futures opportunités offertes, par ce marché.

La mise en œuvre d'une stratégie innovatrice, en rupture avec les modes traditionnels de fonctionnement du marché peut engendrer croissance et rentabilité, à condition que cette stratégie apporte aux acheteurs, une réponse complète à leurs besoins (stratégie océan bleu).

3-3 Les stratégies génériques dans les marchés existants

Selon M. Porter, il existe trois options stratégiques de base afin de faire face à la concurrence.

Figure 07 : Les stratégies génériques



Source : Porter, 1982 cité par J. J- LAMBIN, C.DE MOERLOOSE dans « Marketing stratégique et opérationnel », Dunod, 2008, p 322

2-3-1 Les stratégies de domination par les coûts

Cette stratégie est basée sur la productivité et est généralement liée à l'avantage coût généré par l'effet d'expérience et les économies d'échelle.

L'accent est mis sur le prix de revient faible, la surveillance de la production afin d'éliminer les coûts, réduction des dépenses et la concurrence modérée.

2-3-2 Les stratégies de différenciation

C'est une stratégie qui vise à offrir pour l'acheteur un produit pour lequel l'entreprise attribue des qualités distinctives importantes, qui vont lui donner un avantage de différenciation par rapport à ses concurrents. Cet élément différenciateur lui permet d'avoir une position de monopole dans laquelle elle détient un pouvoir sur le marché.

2-3-3 Les stratégies de concentration

Elle est orientée vers les besoins d'un segment ou d'un groupe particulier de clients, adoptée par le spécialiste. Cette stratégie implique soit la différenciation soit la domination par les coûts.

2-4-Les stratégies concurrentielles des PME**2-4-1 La stratégie de non-concurrence**

La PME est passive envers ses concurrents, elle se base sur son développement par l'innovation et la qualité de ses produits sans affronter la concurrence, en y consacrant ses ressources et ses efforts.

Cependant, La PME doit rester informée de l'offre de ses concurrents et d'avoir une stratégie de contre-attaque pour réagir.

2-4-2 Les stratégies de compétitivité

La PME mise sur les stratégies de différenciation concurrentielles et de positionnement performantes, en cherchant à développer une offre supérieure de celle de la concurrence directe ou indirecte et la communique au marché.

Selon Kotler, la stratégie choisie dépend aussi de la position concurrentielle de l'entreprise, qu'elle souhaite occuper sur le marché. Ces stratégies sont au nombre de quatre :

2-4-1 Stratégie du leader

L'entreprise leader dans un produit-marché est celle qui a la position dominante en détenant la plus grande PDM.

- ✓ **Le développement de la demande primaire** : découvrir de nouveaux utilisateurs, de promouvoir de nouvelles utilisations, d'accroître les quantités utilisées par occasion de consommation.
- ✓ **Stratégie défensive** : protéger la PDM en contrant l'action des concurrents les plus dangereux (entreprise innovatrice).
Exemple : Danone sur le marché des produits frais.
- ✓ **Stratégie offensive** : élargir sa PDM, tirer le maximum d'avantage des effets d'expérience et d'améliorer ainsi la rentabilité.
- ✓ **Stratégie de dé-marketing** : consiste à réduire volontairement sa PDM dans le but d'éviter les problèmes légaux liés aux accusations de monopole ou de quasi-monopole.
L'entreprise qui ne domine pas le marché avec un produit peut choisir soit de s'attaquer au leader, soit d'adopter un comportement de suiveur en s'alignant sur les décisions prises par l'entreprise dominante.

2-4-2 Stratégie du challenger

Son objectif est d'évincer le leader et prendre sa place. Deux possibilités s'offrent à lui :

- ✓ **Attaque frontale** : s'opposer directement au concurrent en utilisant les mêmes armes que lui.
- ✓ **Attaque latérale** : s'attaquer aux points faibles du leader, sur une dimension stratégique.

2-4-3 Stratégie du suiveur

Sont des stratégies qu'adoptent les entreprises qui ont une faible PDM, mais qui sont bien performantes :

- ✓ Segmenter le marché efficacement pour combler son handicap de taille, l'entreprise doit se limiter aux segments où ses compétences distinctives seront le mieux valorisées et où elle aura plus de chance de ne pas rencontrer des concurrents dominants.

- ✓ Utiliser profitablement la R&D en l'orientant vers l'amélioration des procédés visant à réduire les coûts.
- ✓ Penser petit en se basant sur le profit plutôt que l'accroissement des ventes ou des PDM, sur la spécialisation plutôt que sur la diversification.
- ✓ Valoriser la force du dirigeant : dans les petites entreprises, le dirigeant est impliqué même dans la gestion quotidienne de l'activité de l'entreprise

En général, c'est la position qu'occupe la PME en misant moins sur la concurrence que l'imitation en cherchant à se différencier par sa flexibilité qui lui permet de réussir comme suiveur et par le service à la clientèle en fournissant des efforts considérables pour construire une relation forte avec sa clientèle par le marketing relationnel

2-4-4 Stratégie du spécialiste

C'est une stratégie qui ne couvre pas la totalité du marché. Elle s'intéresse uniquement à un segment du marché ou un groupe de client particulier. (Une spécialisation très poussée).

Pour être rentable et durable, il faut :

- ✓ Le segment représente un potentiel de profit suffisant ;
- ✓ Le segment représente un potentiel de développement sur le marché ;
- ✓ Le segment soit en adéquation avec les compétences distinctives que l'entreprise détient ;
- ✓ Posséder des barrières à l'entrée défendables, exemple : baisser les prix ;
- ✓ Etre peu attractif à la concurrence.

2-4-3 Les stratégies de réactivité

Cette stratégie est adoptée uniquement si la PME est agressée par la concurrence. En général elle évite de provoquer ses concurrents, et qu'elle est appelée à réagir dans certains cas en ayant une attitude anticipative sur les réactions des concurrents.

Cependant, elle doit garder à son esprit, l'importance du client en cherchant toujours à le satisfaire et le placer parmi ses priorités plutôt que de s'engager sur le sentier de la guerre avec les concurrents.

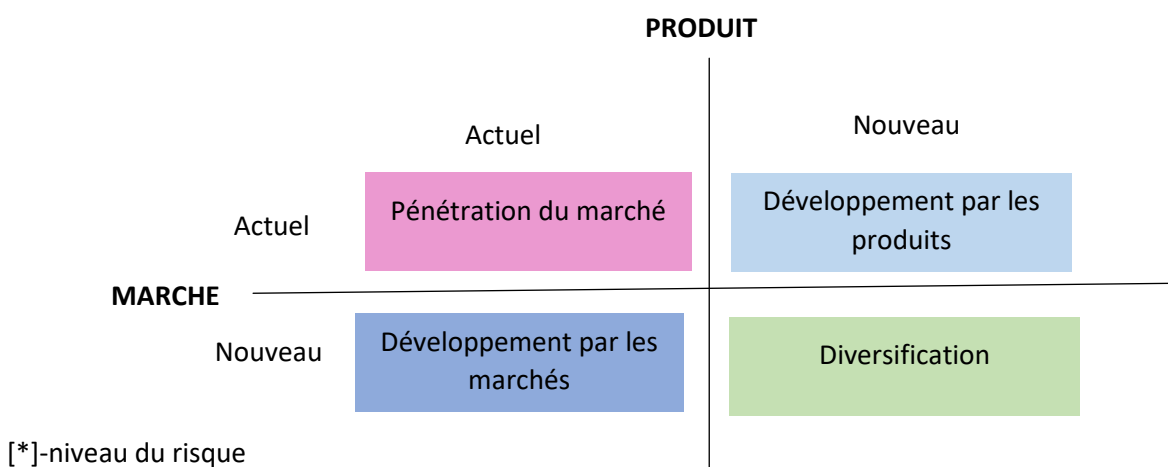
2-5 Les stratégies de croissance

L'entreprise ne peut pas survivre sans la définition des objectifs de croissance. Ces objectifs se déterminent selon Igor Ansoff croisant produit/marché.

2-5-1 La croissance intensive

L'objectif de ces stratégies est de saisir les opportunités qui ne sont pas encore utilisées afin d'en tirer profit

Figure 08 : Typologie des stratégies de croissance



Source : matrice d'Ansoff, 1976, citée par J. J- LAMBIN, C.DE MOERLOOSE dans « Marketing stratégique et opérationnel », Dunod, 2008, p 330.

2-5-1-1 Pénétration des marché (Nous allons voir en détail cette stratégie dans la section 3, de ce chapitre).

Elle consiste à augmenter les ventes des produits actuels de l'entreprise sur le marché où elle s'est établie, en cherchant à augmenter les utilisateurs de ce produit. Soit par l'incitation de ses clients à accroître la fréquence d'achat soit par la prospection de nouveaux clients.

2-5-1-2 Développement par les marchés

Cette stratégie consiste à étendre ses marchés en introduisant les produits actuels en élargissant ses marchés géographiquement (expansion à l'international), en s'orientant vers de nouveaux segments qui sont mal servis ou qui aimerait acheter ou consommer autrement ou par des nouveaux circuits de distribution, par exemple vendre les légumes bio sur internet.

2-5-1-3 Développement par les produits

Elle est orientée vers les marchés négligés ou mal exploités, sur lesquels l'entreprise introduit de nouveaux produits.

2-5-2-La croissance intégrative

Dans ce type de stratégie trois possibilités peuvent être envisageables :

- ✓ L'intégration en amont pour avoir le contrôle sur les fournisseurs ;
- ✓ L'intégration en aval à mieux contrôler les distributeurs ;
- ✓ L'intégration en horizontale pour renforcer sa position concurrentielle.

2-5-3 La stratégie de croissance par diversification

Dans le cadre de cette stratégie, l'entreprise sort de sa filière industrielle se tourne vers de nouveaux marchés avec de nouveaux produits.

Si l'entreprise choisit de se diversifier c'est parce que son marché actuel ne présente plus d'opportunités pour s'accroître ou parce que l'intensité concurrentielle est trop forte.

Deux options sont possibles ici, soit par :

- ✓ La diversification concentrique en ajoutant de nouvelles activités pour compléter celles qui existent déjà en bénéficiant de l'effet de synergie ;
- ✓ La diversification pure : en se dirigeant vers de nouvelles activités sans aucune relation avec ses activités initiales.

2-6 Les stratégies de croissance internationale

Comme nous l'avons évoqué lors du 1^{er} chapitre, la PME aussi peut opter pour la croissance internationale et que cette dernière n'est pas seulement réservée à la GE.

L'entreprise petite ou grande fait recours au développement à l'international pour assurer sa survie.

Elle adopte ce mode de croissance pour :

- ✓ Étendre son marché potentiel pour augmenter sa production et avoir une forte rentabilité en bénéficiant des économies d'échelles.

- ✓ Allonger le cycle de vie du produit en s'établissant sur des marchés avec un potentiel de développement et dans lesquels la demande primaire est encore expansible.
- ✓ Se prémunir de la concurrence, en ayant plusieurs positions sur différents marchés d'une part, et en surveillant les activités de ses concurrents sur d'autres marchés ;
- ✓ Profiter des avantages comparatifs des différents pays, pour diminuer les coûts d'approvisionnement et de production ;
- ✓ Répartir le risque commercial en se basant sur des clients exerçant dans des environnements économiques différents ;
- ✓ Exporter à bas prix existants vers d'autres marchés ;
- ✓ Pénétrer de nouveaux marchés, avec des produits actuels, par une diversification géographique ;

L'entreprise qui veut s'internationaliser, peut adopter :

- *En 1^{er} lieu*, par l'exportation qui est en général, la plus utilisée. C'est la vente de l'excès de production.
- *En 2^{ème} lieu*, par joint-venture, avec une entreprise locale.
- *En 3^{ème} modalité*, par l'investissement direct étranger en ayant sa propre filiale

L'internationalisation ne se décide pas du jour au lendemain, l'entreprise doit bien évaluer les paramètres à prendre en considération, pour s'accroître à l'international.

Car se retirer, une fois engagée, engendre des coûts très lourds sur l'ensemble de l'entreprise.

2-7 Les étapes de réalisation de la stratégie marketing

Pour créer une stratégie marketing efficace, les auteurs du marketing se sont mis d'accord sur une série d'étapes à poursuivre afin d'assurer la réussite d'une telle démarche.

✓ *La 1^{ère} étape analyse et étude de marché*

Toute stratégie marketing pertinente doit passer avant tout par une étude de marché et analyse de l'environnement.

De ce fait, les objectifs marketing doivent être formulés, à partir des résultats et conclusions de l'analyse de marché.

Elle consiste à réaliser un diagnostic marketing, une étude et analyse du marché, en utilisant l'outil SWOT qui met l'accent sur la capacité stratégique de l'entreprise.

- ***L'analyse externe (opportunités et menaces)***

L'entreprise doit analyser à la fois son environnement sous ses deux angles : macro-environnement (politique, économique, socioculturel, technologique et légal ou réglementaire ayant une influence sur l'activité) et le microenvironnement (clients, concurrents, circuits de distribution, fournisseurs), en détectant tous les faits susceptibles d'impacter l'activité de l'entreprise. Il faut à chaque fois, identifier le contexte actuel et déterminer les opportunités et les menaces qu'elles entraînent pour l'entreprise.

L'analyse externe consiste à identifier les FCS que l'entreprise maîtrise qui lui permettra de saisir cette opportunité économique.

- ***L'analyse interne (forces et faiblesses)***

L'entreprise doit examiner les compétences de toutes ses fonctions (finance, marketing, production et approvisionnement, ressources humaines, R&D, ...) ainsi que ses ressources qu'elle détient pour voir si elles vont lui permettre d'exploiter cette nouvelle opportunité ou bien acquérir de nouvelles compétences.

- ***Le diagnostic Marketing***

Il permet à l'entreprise de synthétiser les éléments essentiels de l'analyse externe et interne et de les combiner afin de savoir si elle va tirer profit de ces opportunités avec les forces détectées et de résister aux menaces de l'environnement.

Il lui permet aussi d'avoir idée sur ses faiblesses si elle pourra les combler ou vont former un obstacle dans ces choix stratégiques futurs.

- ✓ ***2^{ème} étape : la formulation des objectifs marketing***

La définition des objectifs se fait sur la base de l'analyse effectuée lors de la première étape.

Ces objectifs peuvent être l'augmentation du chiffre d'affaires, la rentabilité, conquérir des PDM, diminuer les risques, l'image, la satisfaction des clients et l'innovation.

Pour que ces objectifs soient utiles, il faut qu'ils soient spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels.

✓ *3^{ème} étape : la formulation de la stratégie marketing*

Il s'agit de définir la meilleure stratégie possible qui détermine la trajectoire à suivre afin d'atteindre les objectifs. Il convient de choisir une stratégie de pénétration, de développement par marché, de développement par produit et enfin de diversification.

Cette stratégie marketing formulée peut servir comme base aux actions tactiques à venir, sous forme de mix –marketing.

Cette stratégie globale sera, ensuite, traduite en :

- + *Stratégie commerciale* : augmenter sa pénétration, dans un segment de clients particuliers, fidéliser les clients existants, augmenter sa base de prospects, ...
- + *Stratégie de produit* : développer un produit couvrant d'autres fonctions et utilisations.
- + *Stratégie de communication* : travailler sa notoriété et son image de marque.
- + *Stratégie de distribution* : élargir son réseau de distribution avec de nouveaux canaux.
- + *Stratégie digitale* : rendre son site web plus visible, lancer un site de e-commerce, développer l'in-bound marketing, ...

✓ *4^{ème} étape : la formulation et la mise en œuvre du plan d'action*

Le plan d'action va se porter sur les éléments constituant le marketing opérationnel ou les 4 P : Produit, Prix, Place (distribution), promotion (communication).

Il traduit les étapes précédentes. Sa mise en œuvre doit prendre en considération les parties prenantes de l'entreprise.

Il faut qu'il soit cohérent avec la stratégie de l'entreprise car de nombreuses stratégies échouent du fait d'une mise en œuvre inadéquate.

Ce plan d'action sera ensuite intégré dans le plan marketing.

✓ *5^{ème} étape : le suivi et le contrôle*

Dans cette étape l'entreprise est appelée, périodiquement, à revoir ses plans d'action et sa stratégie notamment ses objectifs, en fonction de l'évolution de son environnement. Afin de voir si elle réalise les résultats escomptés par rapport aux objectifs définis ou bien y a des écarts constatés dus à l'inefficacité de son plan d'action et là ça nécessite une adaptation voire la modification même de la stratégie.

2-8 Le plan de développement commercial

Le plan marketing est à la fois stratégique et tactique. Il exprime la mission de l'entreprise, ses objectifs ainsi que les moyens et actions à mener pour atteindre ses buts à terme, compte tenu de l'environnement dans lequel, elle évolue.

Philippe VILLEMUS définit le plan marketing comme suit : « Pour optimiser le profit de l'entreprise, la pratique du marketing consiste à construire son offre, compte tenu de la demande, du jeu des autres, et des moyens dont on dispose dans un cadre politique, éthique et environnemental choisi. »¹

De cette définition il en découle que le plan marketing est conçu pour :

- ✓ **Optimiser le profit**, signifie que le but du marketing n'est pas seulement de vendre mais aussi pour réaliser des bénéfices et accroître la rentabilité de l'entreprise.
C'est un point à prendre en considération par les PME qui néglige le marketing et qui le considère comme une dépense ou seulement une technique de vente.
- ✓ **Pratique**, le marketing sert à influencer le client non pas ce qu'on produit.
- ✓ **Construire son offre**, consiste sur l'implication du marketing dans la conception du produit ou service.
- ✓ **Compte tenu de la demande**, une fois les besoins des clients ou des consommateurs sont identifiés, l'entreprise va adapter son offre à cette demande du marché.
- ✓ **Le jeu des autres**, dans ce point il faut prendre en considération les parties prenantes qui ont un impact sur l'entreprise que ça soit la concurrence directe ou indirecte, les fournisseurs, les associations des consommateurs, les pouvoirs publics, ...
- ✓ **Des moyens dont on dispose**, signifie que l'entreprise doit tenir compte de ses ressources financières, humaines, technologique, commerciales qu'elle détient et aussi le temps car dans le marketing le temps est un facteur crucial très important, pour développer un produit ou fournir un service.
- ✓ **Dans un cadre politique choisi**, il renvoie à la mission ou la vision de l'entreprise. Il est impérieux que le plan marketing respecte l'éthique, indispensable aux entreprises qui veulent construire un business pérenne et respectueux des hommes, des lois mais aussi de l'environnement.

¹ Philippe VILLEMUS, « le plan marketing : à l'usage du manager », Ed Eyrolles, 2009, p 12

Le plan marketing englobe toutes les conclusions de l'analyse des marchés, des enjeux de la concurrence sur l'entreprise ainsi que, celles du diagnostic marketing, concernant les choix et décisions stratégiques, complétés s'il y a lieu, des scénarios retenus au cas où.

Le plan marketing est un document écrit, qui détaille la stratégie marketing de l'entreprise ainsi que les plans d'actions, de mise en œuvre et de contrôle, pour arriver aux objectifs déterminés, aussi le budget prévisionnel de chaque action marketing planifiée (les éléments du mix-marketing).

Il existe plusieurs types de plans marketing, selon la taille de l'entreprise, le métier mono ou multi-activités, le nombre de marques qu'elles commercialisent, la structure ou la zone géographique,

Pour la PME, celui adapté est bien le plan global car elle est souvent mono-activité et commercialise un seul produit avec une structure centralisée. Et il couvre la stratégie marketing qui est imbriquée dans la stratégie globale de l'entreprise.

Section 3 : Les déterminants et voies de développement à suivre par la stratégie de pénétration des marchés

Une entreprise utilise une stratégie de pénétration du marché lorsqu'elle décide de commercialiser des produits existants sur son marché de référence.

La pénétration du marché consiste à développer les ventes des produits existants de l'entreprise, auprès de ses marchés actuels : on essaie de pousser les clients à accroître leur niveau d'achat unitaire, d'attirer les clients des concurrents, ou de convaincre les non-consommateurs de la catégorie de le devenir.

En B to B, la force de vente est un pilier pour mener une telle stratégie. En effet, il s'agit de la conquête des PDM en développant sa présence chez les comptes existants et prospecter pour étendre son portefeuille client.

Des promotions commerciales et une politique tarifaire agressive sont aussi des moyens pour croître, dans ce contexte, en bousculant la concurrence. Pour consolider ses bases, la fidélisation client est un enjeu majeur.

C'est la stratégie qu'a d'abord utilisé Apple pour commercialiser de plus en plus de Mac sur le marché des ordinateurs portables.

Dans ce premier point de cette 3^{ème} section, nous allons voir pourquoi l'entreprise opte pour cette voie de développement par la pénétration des marchés.

3-1 Les déterminants du choix stratégique de la croissance par la pénétration des marchés

La trajectoire de croissance de la PME comme toute entreprise est souvent liée à ses capacités en terme de ressources et compétences, en interne et aux opportunités sur son marché ainsi que, plusieurs facteurs environnementaux susceptibles d'influencer les choix stratégiques et leurs mises en œuvre.

A cet effet, et quand il s'agit de croître par la commercialisation du produit actuel sur un marché traditionnel de l'entreprise, plusieurs variables influencent cette stratégie de pénétration des marchés, axée essentiellement sur un effort marketing. Quoiqu'elles peuvent différer entre les pays et les régions comme conséquence de l'existence de différences géographiques, économiques, politiques, institutionnelles et culturelles.

La maîtrise de certains facteurs déterminants est nécessaire, pour concevoir et mettre en œuvre une telle stratégie.

3-1-1 Les déterminants internes

1) *Les caractéristiques du propriétaire - dirigeant* : et ce pour ce qui concerne ses ambitions, ses intentions et motivations pour cette stratégie, ses compétences et son expérience antérieure soit dans la même industrie soit dans une industrie différente et sa confiance en sa capacité d'orientation vers le futur. En effet, la croissance peut être un objectif prioritaire du propriétaire-dirigeant comme un vecteur pour atteindre les autres objectifs. En effet, c'est le propriétaire-dirigeant qui identifie les opportunités de croissance, fixe les objectifs stratégiques et élabore le plan stratégique et marketing visant le succès de la stratégie de pénétration des marchés.

On rajoute à ça, le potentiel humain de l'entreprise, le degré de division des tâches managériales et les mécanismes organisationnels mis en place pour mettre en œuvre cette stratégie moins risquée par rapport à celle de développement de nouveaux produits et /ou de nouveaux marchés.

2) *La connaissance du marché* : qui est fondée sur une démarche informationnelle rigoureuse visant une meilleure étude du marché et de la demande pour connaître le comportement et attentes des clients, les capacités de production, l'attractivité du marché et de l'environnement concurrentiel et commercial, dans son ensemble.

3) *La connaissance de l'offre* : il s'agit de bien appréhender les offres concurrentes, ses points forts et points faibles, les caractéristiques des produits et services et leurs positionnements sur le marché pour concevoir une offre qui garantit à l'entreprise un avantage concurrentiel durable et défendable, lors de sa croissance par cette stratégie de pénétration.

4) *La flexibilité* : cela permet d'adapter l'offre de l'entreprise à la demande de la clientèle cible, c'est l'un des leviers d'efficacité stratégique de la PME.

Cela en développant des capacités nouvelles au niveau de la production et de la distribution des biens et services que l'entreprise devrait offrir sur son marché.

5) *Accroître la taille de l'entreprise* : notamment, lorsque la concurrence est par le prix dans les industries de volume, pour bénéficier d'un effet de taille, les économies d'échelles et la taille critique.

6) *Accroître les parts de marché* : afin d'acquérir un certain pouvoir sur le marché, améliorer la position concurrentielle de l'entreprise.

7) *La croissance du chiffre d'affaires* : soutient l'objectif de la rentabilité de l'entreprise et celui de la solidité à moyen et long terme

8) *Les capacités marketing de l'entreprise* : dans la prospection d'une nouvelle clientèle et une image de marque lui permettant d'attirer de nouveaux clients sont entre autres des atouts majeurs, dans l'effort marketing nécessaire au succès de la stratégie

9) *La spécialisation* : et ce en étant positivement associé à la croissance, l'entreprise se concentre entièrement sur son métier dans un secteur bien défini ; un savoir et savoir-faire qu'elle doit fructifier en fidélisant les clients actuels et en attirant de nouveaux clients, sur le marché, dans lequel elle opère. L'entreprise doit avoir un avantage concurrentiel défendable et durable dans son domaine d'activité si elle souhaite tirer parti de cette option stratégique.

3-1-2 Les déterminants externes

Cette stratégie est adoptée dans un environnement stable dans l'ensemble et lorsque l'entreprise est dans l'attente d'une meilleure visibilité sur l'avenir mais une telle stratégie n'est pas payante à long terme.

Plusieurs facteurs externes sont déterminants lors de la conception et de la mise en œuvre de cette stratégie de pénétration des marchés.

1) *La demande expansible* : qui répond aux efforts marketing et dont le taux de pénétration est inférieur à 20 %. Le marché présente un important potentiel de développement ayant beaucoup d'opportunités à saisir.

2) *Le domaine d'activité de la PME* : quand celui-ci se situe sur un marché en phase de lancement ou début de croissance, la demande est alors expansible et par conséquent, il offre des possibilités pour l'entreprise de croître et de gagner des parts de marché.

3) **La concurrence** : les différentes pressions concurrentielles constituées des cinq forces concurrentielles exercent une influence majeure sur l'entreprise dans son secteur d'activité

En effet, la trajectoire de croissance, d'une entreprise, par le biais de cette stratégie peut être résultante de la tendance du secteur d'activité, dans lequel elle opère, l'environnement concurrentiel peut être favorable à cette stratégie. Force est de constater que dans des marchés à forte croissance, les entreprises peuvent se développer sans subir une concurrence intensive.

4) **Le positionnement sur le marché** : il s'agit pour une entreprise d'acquérir un certain pouvoir sur le marché par une pénétration réactive ou active de celui-ci. Ce qui soutient la croissance de l'entreprise. Notamment, lorsque la PME qui détient souvent des parts relativement petites étant donné que, cette voie parmi d'autres est la moins risquée.

5) **La fidélisation de la clientèle** : quand une entreprise jouit d'une forte fidélisation de la clientèle est un facteur de compétitivité pour une entreprise, notamment dans le cas d'une PME par le marketing de proximité qui est basé sur le contact direct avec le client, ce qu'il lui permet d'envisager d'attirer une nouvelle clientèle, celle de la concurrence notamment, par le biais des efforts marketing qu'elle devrait mener.

6) **L'environnement institutionnel, réglementaire, sociale et culturelle de l'entreprise et la réglementation gouvernementale** : cet environnement joue aussi sur la stimulation d'une telle stratégie car il peut favoriser l'entreprise par les pressions qu'il exerce sur le secteur et son attrait, notamment, dans la pénétration des marchés à l'international et surtout pour ce qui concerne la variable culturelle qui influence fortement le comportement et attentes des clients où l'entreprise est contrainte d'adapter son offre.

L'entreprise doit tenir compte de ces facteurs externes et doit réagir ou être proactive quant à ces changements, dans son secteur. La plupart des PME sont plutôt réactives et ces éléments l'influencent incontestablement dans son orientation.

L'association de ses facteurs internes, des ressources et compétences et des relations externes est un élément clé pour le succès d'une entreprise, lors de l'adoption d'une stratégie de pénétration des marchés. C'est à partir de là, que le manager définira les voies de développement adéquates pour mettre en œuvre cette stratégie.(celles-ci sont développées dans la suite de cette section).

3-2 Les voies de développement Marketing

L'entreprise qui opte pour la stratégie de pénétration du marché, plusieurs voies s'offrent à elle pour élaborer un plan de développement marketing.

1) Développer la demande primaire

La demande primaire :¹ « c'est le total des quantités demandées par un groupe d'acheteurs déterminé, en un lieu et une période donnée, dans un environnement macro-marketing donné ».

Elle fait référence à deux situations de marché bien distinctes :

- a) **Demande primaire expansible** : qui répond à la pression marketing et dont le taux de pénétration est inférieur à 20 %. Le marché présente un important potentiel de développement ayant beaucoup d'opportunités à saisir.
- b) **Demande primaire non expansible** : qui ne répond plus à la pression marketing, dont le taux de pénétration est supérieur à 80 %, le marché est saturé. Dans ce cas, le marché va être développé par une demande de substituts.

Elle s'appuie sur la gamme de produits actuelle afin d'augmenter la taille de marché total.

Elle passe par :

- ✓ Augmenter les achats et l'utilisation par la clientèle existante,
- ✓ Attirer les personnes non utilisateurs à utiliser le produit /service ;
- ✓ Trouver et promouvoir de nouvelles occasions d'utilisation

1-1) Environnement interne

- ✓ Des problèmes de mise au point technologique peuvent se présenter à l'entreprise. En outre, il y a une forte incertitude et un risque financier élevé.
- ✓ La technologie est débutante et la distribution est réticente car le produit est nouveau et il n'a pas encore fait ses preuves.

1-2) Environnement externe

- ✓ La faiblesse du taux d'occupation ou de pénétration du produit, engendré par une faible utilisation du produit.
- ✓ L'inefficacité du réseau de distribution qui correspond à une faible couverture du marché.

¹Jean Jacques LAMBIN, Chantale DE MOERLOOSE dans « Marketing stratégique et opérationnel », Dunod, 2008, p 226

- ✓ Les produits inadaptés (la taille, le design, la couleur, ...)
- ✓ La demande est en évolution lente mais expansible
- ✓ Les consommateurs sont lents à modifier leurs habitudes de consommation en raison des coûts de ce que suppose l'adaptation
- ✓ Concurrence généralement faible, l'entreprise, en principe, est seule sur le marché, qui est de petite taille. Il y a donc un monopole temporaire.

1-3) Priorités stratégiques

La priorité pour l'entreprise est de créer la demande primaire aussi rapidement pour sortir de cette phase d'incertitude, cela va se traduire par les préoccupations suivantes :

- ✓ Augmenter la demande primaire non pas le produit, et développer le marché
- ✓ Informer de l'existence du produit et de ses avantages (notoriété),
- ✓ Pousser les acheteurs à essayer le produit
- ✓ Pénétrer le réseau de distribution réticent, les distributeurs réticents à lancer le produit,
- ✓ Choisir un ciblage indifférencié car la concurrence est faible dans le cas de la demande primaire expansible.

1-4) Plan marketing

1-4-1) Produit : Produit de base, gamme limitée

1-4-2) Distribution : sélective voire exclusive. Eviter de mettre le produit en vente par tout

1-4-3) Prix : Il y a lieu d'utiliser deux différentes stratégies de prix :

- a) **Le prix de pénétration** : consiste à appliquer des prix bas afin de gagner une importante PDM, dès le départ.

Avantages de prix de pénétration :

- ✓ Convient aux demandes élastiques aux prix
- ✓ Convient aux marchés de masse et aux productions de volume.
- ✓ Offre une barrière à l'entrée et gagne des PDM

Inconvénients de prix de pénétration :

- ✓ Expose au risque de non existence de l'effet d'expérience
- ✓ En cas d'erreur, rend la correction de prix à la hausse impossible

- b) *Le prix d'écrémage* : à l'inverse du prix de pénétration, l'entreprise fixe des prix élevés pour réaliser des bénéfices importants et rapides.

Avantages de prix d'écrémage :

- ✓ Convient aux demandes inélastiques aux prix (pionniers et adopteurs précoces),
- ✓ Permet d'écrémer (de fragmenter)
- ✓ Rentabilité financière rapide

1-4-4) Communication :

Dans cette stratégie, c'est l'entreprise leader qui bénéficie plus de l'élargissement du marché.

2- Augmenter la part de marché

Elle repose sur l'intensification des ventes par l'acquisition des clients provenant de la concurrence, en s'appuyant sur un marketing –mix efficace par exemple :

- ✓ Améliorer le produit ou les services offerts : en intégrant une nouvelle technique pour répondre à la demande spécifique des clients ;
- ✓ Repositionner la marque par la publicité : par la modification du message des annonces ou la présentation d'incitations alternatives ;
- ✓ Pratiquer des prix dégressifs sur les grosses commandes, pour inciter les clients à acheter les produits en grande quantité ;
- ✓ Elargir le réseau de distribution : pour une grande couverture du produit en intégrant de nouveaux canaux de distribution : e-commerce, site web ;
- ✓ Organiser des actions promotionnelles et des offres gratuites, pour contrer la concurrence.

Cette voie s'observe dans les marchés où la demande primaire n'est pas expansible, c'est-à-dire un marché saturé ou à forte concurrence et qu'elle ne répond plus à la pression marketing (le taux de pénétration a atteint 80%).

Elle repose sur l'intensification des ventes par l'acquisition des clients provenant de la concurrence, en s'appuyant sur un marketing –mix efficace par exemple :

- ✓ Améliorer le produit ou les services offerts : en intégrant une nouvelle technique pour répondre à la demande spécifique des clients ;
- ✓ Repositionner la marque par la publicité : par la modification du message des annonces ou la présentation d'incitations alternatives ;
- ✓ Pratiquer des prix dégressifs sur les grosses commandes, pour inciter les clients à acheter les produits en grande quantité ;
- ✓ Elargir le réseau de distribution : pour une grande couverture du produit en intégrant de nouveaux canaux de distribution : e-commerce, site web ;
- ✓ Organiser des actions promotionnelles et des offres gratuites, pour contrer la concurrence.

2-1) Environnement interne

- Augmenter les ventes
- Augmenter le chiffre d'affaires
- Attirer les clients de la concurrence

2-2) Environnement externe

- La saturation du marché de référence.
- La demande est non expansible et une croissance faible
- La banalisation du produit par l'acheteur,
- Le départ de l'acheteur vers de nouveaux produits,
- L'intensité concurrentielle
- La guerre des prix

2-3) Priorités stratégiques

- Développer le portefeuille client puisque la demande primaire est non expansible,

- Maximiser les PDM, en ayant un taux d'occupation supérieur à celui des concurrents
- Créer une image de marque,
- Chercher un bon repositionnement du produit
- Renforcer et élargir la distribution,
- Opter pour un ciblage différencié

2-4) Plan marketing

2-4-1) Produit : étendre la gamme en intégrant une nouvelle caractéristique

2-4-2) Distribution : intensive, élargir les réseaux de distribution (e-commerce, site web, ...)

2-4-3) Prix : baisser les prix pour atteindre de nouveaux groupes d'acheteurs

2-4-4) Communication : viser à créer une image de marque (persuasive)

3- Acquisition de marchés

Elle signifie l'accroissement de la PDM en achetant une entreprise concurrente pour prendre sa PDM ou par la création d'entreprises conjointes afin d'avoir le contrôle de sa PDM.

C'est la phase où l'entreprise ne peut plus augmenter ses PDM par la demande primaire qui est non expansible, le marché de référence est saturé (couverture maximale) et il ne répond plus à la pression marketing.

Cette voie de développement par acquisition de marché, dans le cas où l'entreprise opte pour la stratégie de domination par les coûts, car la mise en œuvre de cette stratégie amène l'entreprise à s'engager dans une stratégie de conquête par une croissance externe : achat de concurrents, ou par une stratégie d'alliance avec des partenaires où chacun souhaite préserver son identité.

3-1) Environnement interne

- Réduction des coûts de production et partager les risques financiers
- Enrayer le déclin de son chiffre d'affaire,

- Vendre à une clientèle élargie
- Accroître la taille de l'entreprise pour garder sa position sur le marché
- Acquisition de la marque de ces entreprises ce qui lui permet de toucher la clientèle d'une manière rapide et intime.
- Bénéficier des technologies de ces entreprises

3-2) Environnement externe

- Lutte pour les PDM, surveillance de la pression marketing, pression sur les prix,
- La demande a atteint le plafond, non expansible, croissance au rythme du secteur
- La plupart des acheteurs est les retardataires, on cherche à fidéliser les clients,
- Lutter contre les agressions de la concurrence ou y répondre

3-3) Priorités stratégiques

- Augmenter ses PDM au maximum,
- Chercher de nouveaux segments ou groupes de clients particuliers (niche)
- Chercher à satisfaire le client sur le long terme, fidéliser les clients en utilisant le marketing relationnel,
- Opter pour un ciblage différencié

3-4) Plan marketing

3-4-1) Produit : différenciation en ajoutant des attributs nouveaux ou améliorés

3-4-2) Distribution : intensive en élargissant les canaux de distribution

3-4-3) Prix : élasticité très forte. Risque de guerre des prix car si on baisse les prix on peut attirer les clients des concurrents et par conséquent le concurrent, à son tour va baisser les prix jusqu'à la faillite de l'un d'eux

3-4-4) Communication : viser à mettre en valeur les avantages différenciateurs du produit par rapport à ceux des concurrents. (De rappel)

4- Défendre sa position sur le marché

Elle consiste à protéger la PDM qu'elle détient (réseau de distribution, réseau des clients, image) en renforçant le marketing opérationnel en :

- ✓ Améliorant d'une manière minimale le produit pour le repositionner, en misant davantage sur ses caractéristiques ;
- ✓ Adapter une stratégie de prix défensive : le leader a des coûts structurellement faibles par rapport à ses concurrents, ce qui lui permet de baisser les prix afin d'éliminer ses concurrents et d'augmenter sa PDM à leurs dépens ;
- ✓ Renforcer le réseau de distribution : par l'augmentation des points de vente pour distribuer le produit d'une manière assez intense ;
- ✓ Renforcer et réorienter les promotions.

4-1) Environnement interne

- ✓ Mobiliser des ressources importantes pour son budget marketing
- ✓ Réduire les coûts et maîtriser le processus de production

4-2) Environnement externe

- ✓ L'entreprise doit avoir un pouvoir dominant sur le marché
- ✓ Lutter contre l'intensité concurrentielle
- ✓ Le cycle de vie du produit-marché est en phase de maturité, l'entreprise n'est plus capable de développer le marché de référence.

4-3) Priorités stratégiques

- ✓ Défendre son capital client, par une stratégie de fidélisation
- ✓ Améliorer son avantage concurrentiel qui la différencie de la concurrence
- ✓ Améliorer le produit pour atteindre de nouveaux clients

4-4) Plan marketing

4-4-1) Produit : améliorer les caractéristiques du produit et maintenir la gamme du produit tout en renforçant les services différenciateurs.

4-4-2) Prix : stratégie de prix défensive

4-4-3) Distribution : intensive en renforçant les réseaux de distribution par l'augmentation des points de vente,

4-4-4) Communication : orientée vers l'image de marque et la notoriété

5- Rationalisation du marché

C'est réorganiser les marchés négligés ou abandonnés, dans le but de réduire les coûts ou d'augmenter l'efficacité du marketing opérationnel. Par exemple :

- ✓ S'orienter vers les segments les plus rentables en gardant les clients qui ont une forte relation avec l'entreprise, ainsi qu'une forte valeur en adoptant une stratégie de fidélisation.
- ✓ Réduire le nombre de clients, en fixant des exigences de quantités minimales par commande, en essayant d'attirer les clients en optant pour une stratégie de conquête de clients, qui ont une forte de valeur mais une faible relation avec l'entreprise en essayant de les attirer par des promotions, des remises, ...
- ✓ Abandonner de manière sélective certains segments sur lesquels l'entreprise dépense sans aucun retour sur la rentabilité comme par exemple les clients qui ont une forte relation avec l'entreprise mais une faible valeur afin de réduire les dépenses engagées sur ces segments.

5-1) Environnement interne

- Réduire les dépenses sur les clients qui ne sont pas rentables sur le segment ciblé par l'entreprise
- Concentrer ses ressources et ses efforts marketing sur les clients qui lui ajoutent de la valeur
- L'entreprise estime la valeur à vie du client par le chiffre d'affaires réalisé et l'attachement à l'entreprise par ce dernier pour le fidéliser ou le conquérir.
- Le retour sur l'investissement marketing est un critère de décision très important, auquel le dirigeant doit se référer dans l'orientation des décisions et actions marketing. Ainsi, l'entreprise poursuit plutôt, un objectif de rentabilité que de parts de marché.

- L'image de marque est un actif important qui conditionne la réussite d'une telle option

5-2) Environnement externe

- Opportunités d'exploitation de segments desservis ou négligés
- Acquérir de nouveaux clients sur les segments mal exploités
- L'entreprise connaît parfaitement son marché, les attentes, les comportements des clients cibles et les offres concurrentes
- Exploiter son avantage concurrentiel interne ou externe qui lui permet d'être compétitive

5-3) Priorités stratégiques

- Exploiter les segments qui ont un potentiel de développement
- Abandonner les segments non rentables
- Fidéliser les clients des segments attractifs et rentables
- Conquérir les clients qui ont une forte valeur ajoutée pour l'entreprise

5-4) Plan marketing

5-4-1) Produit : Maintenir la gamme et renforcer les services différenciateurs associés au produit afin de générer une grande valeur perçue par la clientèle visée.

5-4-2) Prix : soit stratégie de prix écrémés si les PDM sont supérieures au taux de pénétration, dans le cas où l'entreprise s'intéresse aux gros clients ou bien la stratégie de prix pénétrés si les PDM sont nettement inférieures au taux de pénétration, si elle fait en sorte, d'être présente sur le plus grand nombre de clients possible, sur ce marché, ou une stratégie d'alignement au prix du marché

5-4-3) Distribution : sélective des canaux de distribution sur des circuits longs et courts permettant la proximité avec les clients cibles

5-4-4) Communication : Maintenir la politique de communication de l'entreprise avec un effort tourné vers la clientèle qui intéresse l'entreprise via les distributeurs et forces de vente.

6- Organisation du marché

Essayer d'améliorer la rentabilité de l'activité du secteur par des actions menées par la profession vis-à-vis des autorités publiques. Soit par :

- ✓ L'instauration des règles ou directives sur les pratiques concurrentielles, avec le soutien des autorités publiques ;
- ✓ La création des organismes professionnels pour la collecte d'informations de marché ;
- ✓ L'établissement des accords de réduction ou de stabilisation de la production.

6-1) Environnement interne

- L'entreprise est leader sur le marché
- La maîtrise du processus de production et technologique
- Elever le niveau du métier en matière d'innovation justifié par ses ressources et son pouvoir
- Disposer d'un pouvoir de négociation capable d'influencer les pouvoirs publics
- Anticiper les évolutions du marché

6-2) Environnement externe

- Règlements du marché,
- L'entreprise développe la responsabilité sociale et sociétale qui implique les barrières à la sortie
- Une meilleure connaissance du marché et de l'offre du secteur dans lequel opère l'entreprise

6-3) Priorités stratégiques

- Lutter contre la concurrence déloyale
- Former des groupes stratégiques
- Faire de la sous-traitance
- Produire pour éviter les pénuries

6-4) Plan marketing

6-4-1) Produit : élargir la gamme du produit

6-4-2) Prix : stratégie de prix alignés à ceux du marché

6-4-3) Distribution : intensive

6-4-4) Communication : impersonnelle par les relations publiques, basée sur la notoriété et l'image de marque

7) La stratégie de fidélisation : est une stratégie défensive, qui consiste à protéger le portefeuille client.

Les entreprises souffrent de la rareté de bons clients qui constituent un capital client faisant partie des avantages qu'elle peut développer car c'est ce qui lui procure de la valeur.

La fidélisation de la clientèle est essentielle à la survie et à la croissance de l'entreprise que la quête de nouveaux clients qui lui est très coûteuse.

La communication avec les clients et les services à la clientèle sont deux éléments importants dans une démarche de fidélisation :

- ✓ Pour conserver les clients actuels en offrant des produits/services de valeur qui leur procurent satisfaction et qui dépassent même leurs attentes,
- ✓ Avoir des programmes de fidélisation en offrant des récompenses (rabais, remises, réduction des prix, coupons gratuits, ...) pour les dépenses cumulées, les commandes importantes, etc.

8) La stratégie de conquête : est une stratégie offensive, fondée sur la prospection de nouveaux clients, d'attirer les clients qui ont une valeur à vie importante pour l'entreprise et aussi d'attirer les clients de ses concurrents en utilisant plusieurs moyens :

Le prix, la qualité, l'image de marque, le service à la clientèle, les services annexes et différenciateurs,

Cette stratégie de conquête est mobilisée dans la phase de maturité et de déclin du produit-marché qu'on appelle en marketing le coût d'acquisition.

3-3 Les risques de la stratégie de pénétration des marchés

C'est vrai que la stratégie de pénétration est la moins risquée pour une entreprise mais comme toute stratégie, elle connaît aussi des limites dont on peut citer :

- ✓ Sur le long terme, l'image de marque de l'entreprise peut être dévaluée et que le consommateur la perçoit comme un acteur low-cost, ce qui peut nuire à l'entreprise dans le futur, dans le cas où elle veut se positionner sur le haut de gamme,
- ✓ Cette une stratégie qui nécessite de lourds investissements en marketing, les frais de communication sont importants, ce qui nécessite l'élaboration d'un budget ainsi des prévisions de retour sur investissement ;
- ✓ La stratégie de pénétration ne doit pas durer dans le temps c'est-à-dire une fois le marché est pénétré suffisamment, l'entreprise est amenée à changer sa politique de prix ;
- ✓ L'entreprise qui opte pour une stratégie de pénétration des marchés, doit fidéliser ses clients afin d'anticiper l'avenir, dans le cas de la baisse des prix, les ventes ne vont pas s'effondrer ;
- ✓ Ce n'est pas obligatoire que tous les produits tirent profit de la stratégie de pénétration. En effet, c'est une stratégie qui correspond beaucoup plus aux produits qui engendrent un volume massif des ventes.

Conclusion

Le marketing est un facteur clé de compétitivité pour l'entreprise. La PME fait souvent recours à une démarche marketing moins structurée et informelle, pour faire face à la concurrence, de plus en plus, féroce, en développant des capacités marketing, en allant de l'étude de marché et de la demande à la formulation de la stratégie marketing et son opérationnalisation par les politiques marketing en les mettant en œuvre.

Par conséquent, l'élaboration de la stratégie marketing nécessite l'identification de l'avantage concurrentiel défendable et durable pour se positionner sur ses marchés.

Pour assurer son développement, sa pérennité et aussi satisfaire la demande du client qui devient très exigeant, l'entreprise peut opter pour plusieurs stratégies, bien –sûr, en tenant compte de ses ressources, ses moyens et de son environnement, et qui sont : la stratégie de pénétration des marchés, la stratégie de développement par produit et/ou marché, la stratégie de diversification et la stratégie de développement à l'international.

Lorsque l'entreprise fait son choix de croître par la stratégie de pénétration des marchés, en fonction de ses capacités et des opportunités économiques, de nombreuses voies s'offrent à elle, pour construire son plan de développement marketing lui permettant l'élargissement de ses PDM, en augmentant le volume client afin de garder et améliorer sa position sur le marché.

Chapitre III :

*Etude de cas : PME IKAM Auto
Industries*

Introduction

Toute entreprise grande ou petite est amenée à adopter une stratégie pour garantir sa survie et éviter toute action qui peut par conséquent, porter atteinte à son produit, à son image et aussi se préparer à des facteurs externes imprévus. Pour ce faire, l'entreprise peut choisir de s'accroître par la modalité de croissance intensive que nous avons évoquée précédemment, en l'occurrence la voie de la stratégie de pénétration des marchés.

Afin de mieux comprendre cette stratégie de pénétration des marchés, nous avons effectué une étude, au sein de l'entreprise IKAM Auto Industries, qui est une jeune PME, spécialisée dans la production de la plaquette de freins.

Le présent chapitre sera consacré à la présentation de l'entreprise IKAM Auto et à l'analyse de sa stratégie de pénétration du marché des équipements et d'accessoires automobiles.

Pour cela, nous l'avons réparti en quatre sections :

La première section sera consacrée à la présentation générale de l'entreprise ;

La deuxième section abordera le protocole de recherche et la méthodologie d'approche, que nous avons utilisé, pour réaliser ce travail, ainsi que les outils qui y sont associés ;

Une troisième section, où nous passerons à l'analyse de la stratégie de pénétration du marché des équipements et des accessoires automobiles, pour la PME IKAM Auto industries, en se basant sur l'analyse de son environnement externe et son mix marketing ;

Enfin, la quatrième et dernière section qui mettra au clair les résultats obtenus de la mise en œuvre de cette stratégie de pénétration, par la PME IKAM Auto, sur lesquels nous allons appuyer pour faire quelques recommandations.

Section 1 : Présentation de l'entreprise IKAM Auto Industries

Afin de présenter l'entreprise IKAM Auto industries, nous avons eu recours aux informations internes à l'entreprise, que nous avons récoltées lors de notre étude, des observations empiriques et aussi des différents articles de presse électronique.

IKAM Auto industries est une entreprise industrielle algérienne, elle assure la fabrication et la commercialisation des plaquettes de freins. Dans ce qui suit, nous allons présenter sa création, son domaine d'activité et son développement, en se référant aux informations obtenues par son propriétaire- dirigeant.

1-1) Création de l'entreprise IKAM Auto Industries

IKAM Auto Industries est une entreprise familiale créée en 2016, par Mr Kais AIT AHMED et ses frères d'où le nom de IKAM se réfère aux premières lettres de leurs prénoms. C'est une société à responsabilité limitée (SARL), avec un capital d'un million de dinars algériens (1 million DA) à l'ouverture, qui a été augmenté jusqu'à quatre-vingt-dix millions de dinars algérien (90.000.000.00 DA) et un investissement de huit millions de dollars équivalent de neuf cents millions de dinars algériens et un financement entre la banque de développement local (BDL) à hauteur de 70% et un apport personnel de 30%.

IKAM Auto Industries se situe au village MIRA, dans la commune de TIMIZART, à 30 km au Nord-Est de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Cette entreprise dont son activité relève du secteur industriel, est le premier fabricant national spécialisé dans la production des plaquettes de frein, pour les véhicules légers, lourds et engins.

Cette jeune entreprise compte un effectif de 84 employés, entre ouvriers dans l'atelier de production et différents services administratifs. Elle arrive à produire 2500 jeux de plaquettes par jour en deux huit, pour honorer ses commandes et elle a un catalogue plus de deux cent cinquante (250) références.

IKAM Auto Industries a bénéficié de l'aide de l'Etat comme tout fabricant mais, son gérant Mr Kais AIT AHMED souhaite que le gouvernement revoie sa politique des taxes sur les matières premières afin de les aider à augmenter la production et concurrencer durablement les importateurs.

Son produit est certifié par un laboratoire américain reconnu, pour tirer avantage des homologations internationales. Et elle dispose de son propre laboratoire pour faire des essais de contrôle et de testing afin d'améliorer la qualité de son produit en continu, suivant les informations avancées par son dirigeant Mr Kais Ait-Ahmed.

1-1-1) Les objectifs et les missions de IKAM Auto

L'entreprise poursuit un ensemble de missions et d'objectifs

• Les objectifs de l'entreprise IKAM Auto

- ✓ Accroître sa capacité de Production par une extension de son usine de production d'ici 2024.
- ✓ Création de 800 postes d'emplois directs avec cette extension.
- ✓ Couverture totale du marché national.
- ✓ Répondre aux besoins des consommateurs en termes de qualité
- ✓ Lancer la production d'un nouveau produit « mâchoire de frein »
- ✓ Certification ISO-9001 et la norme IMARC, dans le but d'exporter ses produits.
- ✓ Inverser les tendances qui étaient jusqu'à une date récente tournées exclusivement vers l'importation.

• Les missions de l'entreprise IKAM Auto

IKAM Auto est une entreprise tournée vers le monde, fondée sur l'innovation, la performance, imagination, initiative, audace et intégrités comme valeurs de l'entreprise.

C'est le premier fabricant des équipements automobiles en Algérie, ses principales missions sont :

- ✓ Elaborer et réaliser des annuels de production et de vente.
- ✓ Répondre, aux besoins du marché national par un produit local.
- ✓ Suivre l'évolution la demande nationale et la concurrence.
- ✓ Organiser et développer des structures de maintenance, permettant d'optimiser les performances de l'appareil de production.
- ✓ Stimuler l'unité de production pour assurer une de production flexible.
- ✓ La satisfaction des besoins des consommateurs, en matière de plaquettes de freins, en lui assurant la sécurité et le confort.
- ✓ Leur mission est la transformation de la matière première, l'acier en grande partie et d'autres composants et la fabrication de la plaquette de frein.

1-1-2) Les activités et produits de l'entreprise IKAM Auto

IKAM Auto est une entreprise mono activité qui fabrique un seul produit, la plaquette de frein avec un taux d'intégration de 40 % et l'importation de la matière première. Elle est présente sur le marché B to B et B to C.

1-1-3) La gamme des produits

Elle consiste à présenter un nom de marque par gamme de produit et correspond à une association sous un même nom et une même promesse d'un ensemble de produits d'une même nature. L'entreprise IKAM auto industries utilise une gamme profonde avec plusieurs références du produit, mais avec un nom de marque unique « IKAM », car il produit des plaquettes de frein pour les véhicules légers et lourds et chaque type de plaquette a plusieurs références.

De tout ça, nous pouvons dire que l'entreprise IKAM Auto a choisi la stratégie multimarque ou caution qui consiste à mettre en avant la marque fille qui sera cautionnée par la marque mère (IKAM)

1-1-4) la capacité de production de l'entreprise

Elle se présente comme suit :

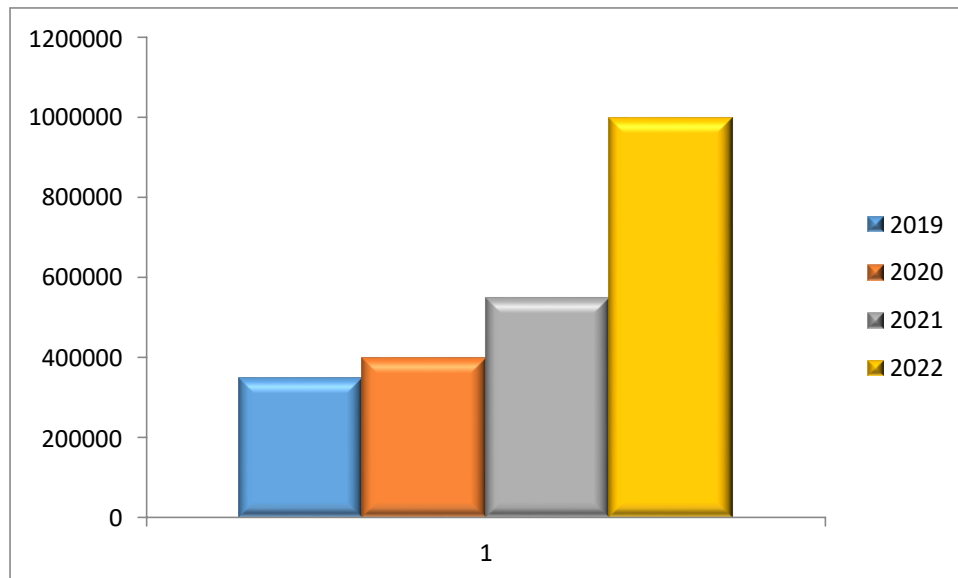
Tableau 06 : Evolution de la production

Année	2019	2020	2021	2022
Le volume de production	350.000 Jeux	400.000 Jeux	550.000 Jeux	1.000.000 Jeux

Source : la direction de IKAM Auto 2023

Nous pouvons traduire l'évolution de la production de l'entreprise IKAM AUTO comme suit :

Figure 9 : Présentation graphique de l'évolution de la production de IKAM Auto (2019-2022, jeux)



Source : élaboré par nous-mêmes

Nous constatons une croissance constante du volume de production de 2019 lors du lancement à 2021 (+200000 jeux) pendant la covid-19 et il a doublé (+450000 jeux), ce qui traduit la maîtrise de la technologie et du processus de fabrication.

1-1-5) Organisation de l'entreprise

A travers l'organigramme de l'entreprise et son fonctionnement en interne, nous pouvons déceler les caractéristiques, avantages et limites de son organisation.

Selon l'organigramme (figure 10), que nous avons reçu de l'entreprise IKAM Auto, il s'agit d'une structure fonctionnelle simple dans la division des tâches et leur coordination adaptée à une PME mono-activité et une industrie de volume.

1-1-5-1) L'analyse de la structure de IKAM Auto

Comme nous le savons, l'organigramme représente l'ensemble de la structure de l'entreprise, qui montre la répartition des domaines d'activités et de supervision et dépendance des différents agents la direction générale figurant au sommet.

De ce fait, nous constatons que sur l'organigramme d'IKAM Auto Industries, le service qui apparaît au sommet, c'est le responsable de production, et non pas la direction générale

représentée par Mr K. Ait-Ahmed, à laquelle (la direction) seront attachés les différents services (Ressources humaines, comptabilité, commercial, QHSE, approvisionnement et production.

Et l'atelier de production avec ses différentes unités sera représenté par le responsable de production qui sera attaché à la direction.

Par conséquent, l'organigramme il faut qu'il soit un peu restructuré afin d'éviter les ambiguïtés dans les tâches et de savoir qui fait quoi.

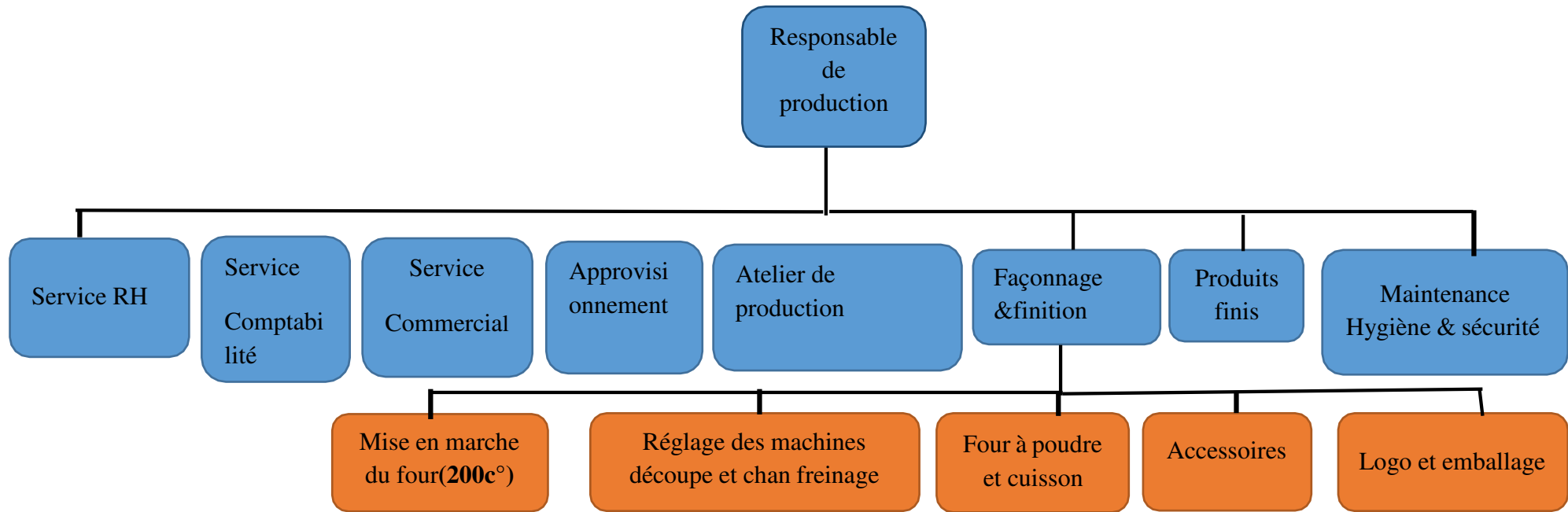
1-1-5-2) Observations participatives

Durant ce stage, nous avons constaté que le dirigeant s'occupe beaucoup de la gestion opérationnelle de son entreprise,

Nous avons remarqué, aussi, que IKAM Auto ne dispose pas d'un contrôleur de gestion que nous jugeons indispensable pour une entreprise industrielle qui fait de la production et qui envisage une extension de son atelier de production, afin d'augmenter ses capacités de production et exporter.

Et nous avons observé qu'il y a un manque de formalisation des procédures entre autre, administratives,

Figure 10 L'organigramme de l'entreprise IKAM Auto Industries (2023)



Source : Direction IKAM Auto Industries (2023)

De ces constats, nous pouvons dire que IKAM Auto se caractérise essentiellement :

- Une centralisation des décisions stratégiques et une centralisation de certaines décisions de gestion courante
- Une structure informelle avec un niveau faible de formalisation où l'ajustement mutuel et la supervision directe sont combinés pour assurer la coordination des tâches.
- Une forte spécialisation dans la fonction de production et polyvalence dans les autres fonctions de l'organisation
- Une proximité organisationnelle telle qu'on la retrouve dans la petite entreprise qui facilite d'une part la prise de décisions, leur mise en œuvre et le contrôle et d'autre part favorise la flexibilité de l'entreprise.
- Faible coûts de coordination induit par la caractéristique précédente

A cet effet, l'entreprise IKAM AUTO est structurée selon l'organigramme présenté dans la figure **10**, afin de répondre aux exigences et mettre en œuvre la stratégie de l'entreprise.

1) Le responsable de production

Il a pour mission d'assurer une bonne gestion de l'unité de production ainsi que les tâches d'animation, d'orientation, de coordination et de contrôle des fonctions de l'entreprise.

2) Le service Ressources humaines

Il est chargé du recrutement et gestion du personnel

3) Le service de comptabilité

Ce service est chargé d'enregistrer et de contrôler toutes les opérations comptables effectuées par l'entreprise, la facturation, déclarations des employés ainsi que la gestion de la paie, les contrats des employés

4) Le service commercial

Il assure deux fonctions principales, la vente et la gestion marketing, il est représenté par un commercial et le dirigeant de l'entreprise. Il s'occupe de :

- La prospection des clients potentiels,
- Conclure des contrats avec les partenaires de l'entreprise (fournisseurs, clients, distributeurs,)

- Relancer les impayés,
- La gestion de la relation client,

5) Service approvisionnement

Il s'occupe de la gestion des stocks et logistique de la matière première et matières auxiliaires nécessaires à la production.

6) Atelier de production, atelier de façonnage et finition

Assurent les différents stades de fabrication et de transformation des matières premières jusqu'à l'obtention du produit fini.

7) Service de Produits finis

La mission principale de ce service est le stockage et gestion des stocks des plaquettes de freins.

8) Service de maintenance hygiène et sécurité

Il s'occupe essentiellement de l'entretien des équipements de production et s'occupe de l'hygiène et sécurité au sein de l'entreprise en assurant les moyens de protection et de prévention et que les normes de sécurité soient respectées par les employés.

Force est de constater que l'entreprise devrait maîtriser le changement organisationnel suite à la croissance organique qu'elle mène à moyen terme d'où l'arrivée de nouvelles compétences et une modification de la structure de l'entreprise.

Section 2 : Méthodologie de recherche**2-1) Rappel**

Avant d'aborder la méthodologie de recherche que nous avons adoptée, nous allons, d'abord, faire un rappel sur notre étude, qui a pour objectif, de vérifier les effets de la mise en œuvre, d'une stratégie de croissance, dans la petite et moyenne entreprise, notamment, le rôle des choix et politiques marketing, dans le succès de la stratégie d'une PME, à travers l'analyse de la stratégie de pénétration du marché des E.A.A, de l'entreprise IKAM AUTO INDUSTRIES, pour détecter les facteurs clés qui contribuent à la réussite de cette entreprise.

En effet, une première hypothèse, pour notre problématique, nous amène à supposer que la réussite d'IKAM AUTO est due, soit au vieillissement du parc automobile qui coïncide avec un marché occupé uniquement par les importateurs ou aux aides et soutien de l'Etat pour les PME, ou bien, en 2^{ème} hypothèse, la stratégie de variété de gamme mise en place par IKAM AUTO INDUSTRIES, sinon à la stratégie marketing fondée sur une image de marque et une notoriété en moyennant une communication institutionnelle.

2-2) La méthodologie de recherche

La méthodologie mobilisée est hypothético-déductive comme nous l'avons déjà mentionné, qui consiste à confirmer ou infirmer les hypothèses que nous avons mis à notre problématique. En effet, pour mener à bien notre étude, nous nous sommes basés sur la collecte des informations nécessaires sur l'environnement interne et externe de l'entreprise, que nous avons analysées, par la suite, pour identifier les facteurs clés qui permettent de réussir une stratégie de pénétration du marché d'équipements et des accessoires automobiles.

A cet égard, nous avons réalisé notre étude, au sein de la petite et moyenne entreprise, IKAM AUTO INDUSTRIES, de la période allant du mois de Février jusqu'au mois de juin, dont l'objet est l'analyse de la stratégie de pénétration du marché des E.A.A, mise en œuvre par celle-ci depuis le lancement de la commercialisation de son produit, en 2019, à aujourd'hui.

2-3) La collecte d'informations

Nous avons déployé durant la collecte des informations, nécessaires, trois outils permettant à la fois de collecter et analyser des données qualitatives et quantitatives visant à répondre à toutes nos questions et soulever les contraintes liées à notre travail de recherche, notamment notre problématique.

2-3-1) La recherche documentaire

Elle vise à nous fournir des informations liées, à notre recherche, pour cela, nous avons exploité des ouvrages, sites internet pour plusieurs lectures, des articles de presse électronique et divers documents.

2-3-2) Le guide d'entretien

L'utilisation du guide d'entretien semi-directif adressé au dirigeant de l'entreprise IKAM Auto, avec des questions ouvertes et fermées se justifie par la possibilité qu'il nous offre pour recueillir des informations sur les pratiques stratégiques et marketing de l'entreprise, ses atouts et faiblesses, en la matière, ainsi que, les perspectives stratégiques de celle-ci.

Afin d'avoir le maximum de réponses, nous avons tenu à ce que les questions soient claires et plus courtes que possible.

L'élaboration de ce guide d'entretien est faite à partir des connaissances théoriques et observations empiriques, au sein de l'entreprise IKAM Auto.

2-3-3) Les documents internes à l'entreprise

Les informations récoltées à partir des documents internes à l'entreprise sont nécessaires pour mener à bien notre analyse de la stratégie de pénétration du marché des E.A.A, opérée par l'entreprise IKAM AUTO INDUSTRIES, depuis son lancement en 2019.

2-4) Analyse et interprétation des résultats de la recherche

L'analyse de diverses informations collectées et leurs exploitations, nous permet de comprendre et d'analyser la stratégie de pénétration du marché déployée, par l'entreprise IKAM AUTO INDUSTRIES et de mesurer l'efficacité de celle-ci, à travers plusieurs indicateurs .Ce qui va nous permettre de déduire les facteurs de réussite de la stratégie de pénétration de ce marché, sur lequel cette entreprise s'est établie, ainsi que certaines limites et perspectives de développement futures, qui s'offrent à elle, étudiées tout en confirmant ou rejetant les hypothèses que nous avons posées au début de notre étude.

Section 3 : Diagnostic Marketing pour IKAM Auto

Avant de procéder à l'analyse de la stratégie de pénétration du marché des équipements et des accessoires automobiles, pour la PME IKAM Auto, nous allons, en premier lieu, faire un diagnostic marketing qui consiste à étudier son macro-environnement et ses ressources et compétences en interne, pour voir l'influence de ces deux volets sur l'entreprise.

Le diagnostic marketing est un outil d'aide à la prise de décisions. Il permet à l'entreprise de synthétiser les éléments essentiels de l'analyse externe et interne et de les combiner afin de savoir si elle va tirer profit de ces opportunités avec les forces détectées et de résister aux menaces de l'environnement.

Il lui permet aussi d'avoir idée sur ses faiblesses si elle pourra les combler ou vont former un obstacle dans ces choix stratégiques futurs.

3-1) Analyse de l'environnement externe de IKAM Auto

Pour analyser le macro environnement de l'entreprise IKAM Auto, nous allons utiliser trois outils d'analyse qui vont nous aider à comprendre comment cet environnement impacte cette entreprise. Ces outils d'analyses sont l'analyse PESTEL dans le but d'analyser l'environnement macro sous ses différentes variables environnementales qui affectent l'entreprise, qui sont au nombre de six (politique, économique, sociale, technologique, environnementale et légale), ensuite les 5 forces de porter qui consiste à analyser l'environnement concurrentiel de l'entreprise afin d'observer une veille et éviter la mise en danger de son avantage concurrentiel, et en dernier, l'analyse SWOT qui permet de faire ressortir les forces et les faiblesses en interne, en les combinant avec les opportunités et les menaces, à l'extérieur de l'entreprise, pour élaborer la stratégie marketing.

3-1-1) L'analyse PESTEL et son impact sur IKAM Auto

Le secteur de l'automobile, notamment celui des équipements et des accessoires automobiles est, de plus en plus, influencé par un ensemble de variables environnementales, nous allons essayer d'évaluer l'impact de celles-ci sur le secteur en question :

- **L'environnement politique**
- ✓ Politique de l'Etat dans l'encouragement de la production nationale, et met des barrières aux importations, notamment la dévaluation du dinar qui engendre le paiement des importations en devise, dont la facture des importations est très élevée.

- ✓ Politique de l'ouverture commerciale sur l'extérieur, qui vise l'élargissement des produits exportés et en dévaluant la monnaie nationale pour encourager les exportations
- ✓ L'Etat encourage les investisseurs étrangers notamment ceux de l'industrie automobile, en leur offrant l'opportunité de s'implanter en Algérie, exp : la société stellantis (voiture Fiat), Renault.
- ✓ L'importation des véhicules de moins de 3 ans,
 - **L'environnement économique**
- ✓ Taux d'inflation élevé qui est de 9.3% selon l'ONS dans son dernier bulletin publié, et cette augmentation peut impacter négativement le comportement du consommateur.
- ✓ Taux de change légal est faible pour réduire les importations,
- ✓ La relance économique post-covid
- ✓ La baisse du pouvoir d'achat du consommateur algérien qui touche le niveau de vie aussi et l'emmène vers la baisse.
- ✓ Favoriser la création d'emploi pour baisser le taux de chômage qui est de 14.86% en 2022.
 - **L'environnement social**
- ✓ Population active jeune,
- ✓ Le consommateur est orienté vers le produit importé.
- ✓ Baisse du pouvoir d'achat du consommateur qui affecte son pouvoir d'achat, qui ne lui permet pas l'achat d'un véhicule neuf dont les prix ont flambé.
- ✓ La responsabilité sociale et sociétale comme engagement de toute entreprise moderne
 - **L'environnement technologique**
- ✓ L'imitation et la contrefaçon très fréquente dans le secteur
- ✓ L'innovation comme facteur clé de développement dans le secteur
 - **L'environnement écologique**
- ✓ Instauration des lois pour protéger l'environnement.
 - **L'environnement Légal**
- ✓ L'autorisation de l'importation des véhicules de moins de 3 ans.
- ✓ Le code des investissements qui incite le producteur national à atteindre un taux d'intégration de 40% au bout de la 4ème année et 70% au bout de la 5ème année.
- ✓ Politique tarifaire concernant les avantages fiscaux et parafiscaux,
- ✓ Réglementation concernant le contrôle technique des véhicules
- ✓ Absence de lois qui règlementent la concurrence.
- ✓ Absence du protectionnisme concernant le produit national.

• L’impact des facteurs environnementaux de l’analyse PESTEL

Le tableau suivant présente la mesure de l’influence des variables externes sur l’entreprise IKAM auto, allant sur l’échelle de (1) à (5). Les menaces sont représentées par le signe (-) et les opportunités par le signe (+).

Tableau 07 l’analyse d’impact des variables PESTEL sur L’entreprise IKAM Auto

Environnement	Menaces					Opportunités				
	-1	-2	-3	-4	-5	+1	+2	+3	+4	+5
<p>Politique</p> <p>-Politique de l’Etat dans l’encouragement de la production nationale,</p> <p>-Politique de l’ouverture commerciale sur l’extérieur, qui vise l’élargissement des produits exportés,</p> <p>- L’Etat encourage les investisseurs étrangers notamment ceux de l’industrie automobile,</p>								X	X	X
<p>Economique</p> <p>-Taux d’inflation élevé qui mène l’Etat à dévaluer la monnaie nationale afin d’encourager les exportations,</p> <p>-Taux de change faible pour réduire les importations,</p> <p>-La relance économique post-covid,</p> <p>- Favoriser la création d’emploi pour baisser e taux de chômage qui est de 14.86% en 2022.</p>				X						X
<p>Sociale</p> <p>-Population active jeune,</p>										

3-1-2) L'analyse des 5 forces de porter influant sur la performance de l'entreprise IKAM Auto

Les 5 forces de Porter, nous permettent d'analyser le microenvironnement de l'usine, qui aide à connaître la position de l'entreprise, sur son marché par rapport à ses partenaires.

L'entreprise IKAM Auto active dans un environnement concurrentiel dont elle détient le monopole, vu l'absence d'un autre producteur national sur le marché des équipements et des accessoires automobiles.

En effet, la relation de l'entreprise IKAM avec ses parties prenantes ne peut être sans influence, et pour cela, nous avons essayé de faire une description de son environnement par l'analyse des cinq forces concurrentielles de porter mais aussi l'influence de l'Etat.

1) L'intensité de la concurrence intra sectorielle

Le marché des équipements et des accessoires automobiles est un marché vierge en production nationale et il est occupé uniquement par les importateurs de la pièce détachée.

L'entreprise IKAM Auto est leader sur le marché des équipements et des accessoires automobiles algérien, qui est en croissance, et qui offre un produit avec une variété de gamme très étendue, pour les entreprises et les particuliers.

De ce fait, l'entreprise n'a pas de concurrence directe vu qu'elle est le seul producteur national des plaquettes de freins, en Algérie.

2) Le pouvoir de négociation des clients et des prescripteurs

Sur le marché B to B, IKAM Auto a un portefeuille clients assez importants Sonatrach, MDN, NUMILOG, ont un pouvoir de négociation faible, parce que 60% de la production de IKAM Auto est destiné aux institutions et entreprises publiques, qui sont dans l'obligation d'acheter le produit national, dans le cadre de la politique menée par l'Etat, pour encourager la production nationale.

Par contre les prescripteurs tels que les mécaniciens, les garagistes, les équipementiers sur le marché B to C ont une influence sur l'entreprise IKAM Auto, car ils ont un rôle à jouer sur l'achat des plaquettes de freins en les recommandant à leurs clients, mais qui est faible aussi dû à la mauvaise perception du produit local par le consommateur.

3) Le pouvoir de négociation des fournisseurs

L'entreprise IKAM Auto a un principal pays fournisseur de matières premières (principalement l'acier) qui est l'Inde, ensuite viennent d'autres pays fournisseurs comme la Chine, la Turquie, l'Italie, la Pologne, Royaume-Uni.

Le fait que l'entreprise IKAM Auto, a un seul principal fournisseur, qui est l'Inde, court un risque très élevé car elle dépend de ce fournisseur, ce qui ne lui donne pas une forte marge de négociation.

Le choix des fournisseurs se fait sur la base de ces critères :

- ✓ Le coût,
- ✓ La disponibilité,
- ✓ La qualité
- ✓ Les délais

4) La menace d'entrants potentiels

Futurs concurrents sur le marché sont un facteur susceptible d'affecter l'entreprise IKAM Auto, par l'absence de barrières à l'entrée, et en enlevant les restrictions appliquées aux importations. Ce qui va inonder le marché des plaquettes de freins et voir aussi de nouveaux producteurs locaux s'installer sur ce marché des plaquettes de freins, d'où le risque élevé d'entrants potentiels.

5) Les importateurs (concurrence indirecte)

Dans l'absence des barrières à l'entrée, le flux important des produits importés constitue une menace sérieuse, pour l'entreprise nationale. Sur ce point-là, nous pouvons dire que c'est instable, ça dépend des décisions de l'Etat qui change, à chaque fois, concernant la réglementation qui régit les importations.

6) Les pouvoirs publics

Par rapport aux organismes de soutien aux PME. On retrouve un soutien particulier pour les PME, notamment, dans le secteur industriel avec quelques nuances, telles que les taxes sur la matière première importée. Et afin de bénéficier des avantages fiscaux et parafiscaux atteignant un taux d'intégration de 70 %, exigé par l'Etat.

7) La menace des produits de substitution

Les produits de substitutions, actuellement n'existent pas. De ce fait, aucune menace sur l'entreprise IKAM Auto.

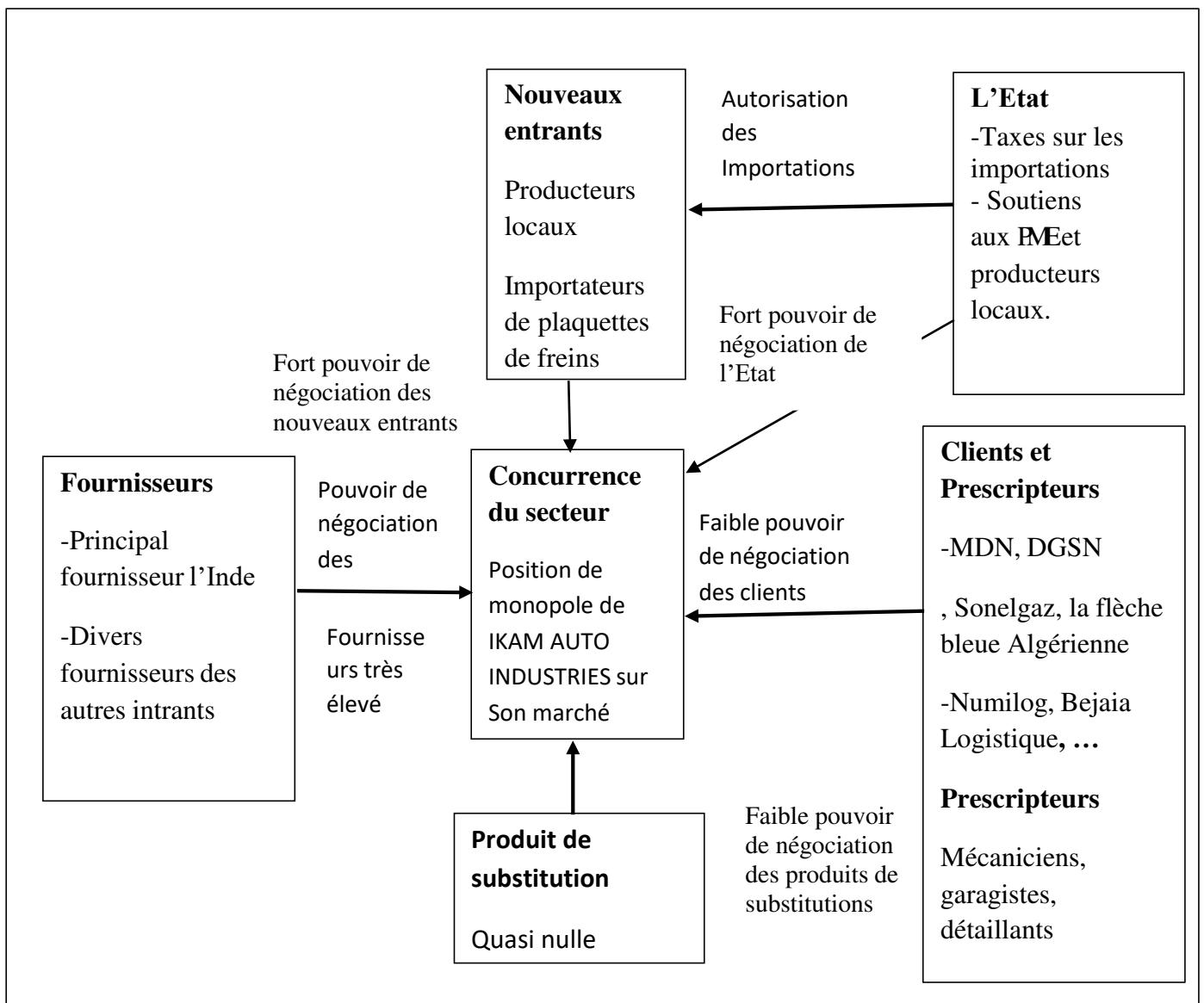
Nous allons synthétiser dans un tableau, l'analyse de l'environnement concurrentiel par les 5 forces de PORTER

Tableau 08 : Synthèse sur l'analyse de l'environnement par les cinq forces de PORTER

Pouvoir	Concurrence directe	Clients et prescripteurs	Fournisseurs	Les importateurs	L'Etat	Entrants potentiels	Produits de substitution
Intensité	Faible	Faible	Forte	Instable	Forte	Forte	faible

Source ; élaborés par nous-mêmes

Figure 11 : Synthèse de l'analyse des 5+1 forces de PORTER de l'entreprise IKAM Auto



Source : élaboré par nous-mêmes

3-1-3 Analyse SWOT

Le SWOT nous permet d’identifier les forces et les faiblesses de l’entreprise en interne ainsi que les opportunités et les menaces qui se présentent à elle, en externe.

a) Les ressources et compétences

En analysant les ressources et compétences de l’entreprise IKAM, nous allons identifier ses forces qui lui offre un avantage concurrentiel et les faiblesses, dans le but de les améliorer.

C’est ce que nous allons résumer dans le tableau suivant, et en évaluant leurs influences sur IKAM Auto

Tableau 09 : Analyse SWOT de l’entreprise IKAM Auto industries

Diagnostic interne	Forces				Faiblesses			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Ressources tangibles								
- Le siège social par rapport à sa situation géographique (zone rurale),						X		
- Dépendance financière,							X	
- Coûts de production relativement élevés par rapport à la matière première,						X		
-Infrastructure nouvelle, équipements de production neufs,				X				
-Distribution						X		
Ressources intangibles								
-La bonne qualité du produit				X				
-Image de marque, notoriété				X				
-La gamme variée				X				
-Amélioration continue du produit				X				
- Turn over du personnel exécutif (techniciens, operateurs)							X	
-Manque de la main -d’œuvre qualifiée							X	
-Formation du personnel,							X	
-Certification AMECA et homologation				X				

Dépôt de brevets,				X				
Compétences clés								
Possède son propre laboratoire de contrôle qualité du produit				X				

Dans ce tableau, nous allons résumer les opportunités ; qui se présentent à l’entreprise IKAM Auto, afin de les saisir ainsi que les menaces auxquelles elle peut être confrontée. Ce qui nous permet d’analyser l’activité marketing de l’entreprise et d’évaluer ses choix stratégiques actuels.

Les opportunités	Les menaces
<ul style="list-style-type: none"> - Vieillesse accélérée du parc automobile - Réduction des importations des pièces de rechange par le gouvernement, - Encouragement de la production locale par le gouvernement - Les organismes de soutien aux PME, - La contrefaçon des produits importés, - Les bonnes relations avec les clients. - Un marché à un grand potentiel de développement, - La demande croissante sur le marché, - La croissance économique après la covid-19 	<ul style="list-style-type: none"> - Marché non réglementé, concurrence déloyale, - Taxes fiscales élevées sur les importations des matières premières, - Taux d’inflation en croissance, - L’absence des barrières à l’entrée - Le produit national est mal perçu par le consommateur, -Les barrières à la sortie.

Source élaboré par nous-mêmes

L'entreprise IKAM Auto industries peut tirer profit de ses capacités de production, son image de marque et de notoriété, conjuguées avec un écosystème favorable qui lui offre des opportunités à saisir, pour réussir sa stratégie tel que le marché vierge, la demande croissante du marché, la réduction des importations des pièces de rechange.

Cependant, pour contourner les menaces et réduire les coûts de production, l'entreprise IKAM Auto peut passer par le réseautage, des partenariats en s'appuyant sur une forte image.

3-2) La stratégie de pénétration du marché des E.A.A pour IKAM Auto Industries

IKAM Auto s'est lancée dans la commercialisation de son produit, il y'a quatre ans, elle a mis en place une stratégie de pénétration du marché, pour croître par la voie du développement de la demande primaire et l'augmentation de ses parts de marché.

Pendant la covid-19, qui a coïncidé la deuxième année de son lancement, l'entreprise a subi un ralentissement au niveau de son activité, mais la forte baisse des importations lui a permis d'écouler toute sa production et de se faire un nom sur le marché. N'empêche, le marketing joue un rôle important, dans le succès d'une telle stratégie, tant au niveau stratégique qu'opérationnel, appuyé par une intelligence informationnelle du dirigeant, comme toute PME exerçant une veille informelle.

L'entreprise IKAM AUTO INDUSTRIE mène une stratégie de volume avec un positionnement low-cost visant à accroître le volume des ventes, en gagnant des PDM importantes, dès son lancement et s'imposer comme leader sur son marché.

3-2-1) Au niveau stratégique et informationnel

Une étude de marché est effectuée par IKAM Auto industries dans la phase de préparation du projet, il ressort qu'il est possible dans le secteur des équipements automobiles d'importer la matière première et de produire localement plutôt que d'importer un produit fini.

Ainsi, l'objectif est de maîtriser la technologie et d'arriver à homologuer le produit, afin de le rendre conforme aux normes internationales, et garantir un produit de qualité à des prix très compétitifs.

Néanmoins, l'entreprise est amenée à relever plusieurs défis, que ce soit sur le plan interne ou externe. En interne, l'entreprise est amenée à faire face à des problèmes de logistique et de main d'œuvre non spécialisée. En externe, elle est confrontée essentiellement, à une

concurrence indirecte qui commercialise des plaquettes de freins de contrefaçon à des prix bas, alors que, le produit IKAM Auto est un produit national, certifié par AMECA et il garantit la sécurité et le confort, avec son système de tréfilage et avec des prix compétitifs.

En effet, les objectifs marketing de l'entreprise IKAM AUTO INDUSTRIES lors du lancement du produit ont été établis dans l'ordre suivant :

- ✓ La limitation des risques liés aux menaces qui pèsent sur l'entreprise telle que la mauvaise perception du produit par le consommateur
 - ✓ La pénétration du marché et son occupation
 - ✓ La conquête des parts de marché
 - ✓ La croissance du chiffre d'affaires
 - ✓ La rentabilité
 - ✓ La construction de l'image de marque et l'innovation
- **Les segments marketing**

La segmentation du marché de l'entreprise est basée sur trois profils types de clients,

- 1) Les clients B to C sur le marché de la grande consommation, répondant à une grande variété de marques automobiles.
- 2) Les entreprises privées : ayant comme vocation la logistique et le transport de marchandise et de personnes (Numilog, Soummam, Bejaïa Logistique, TMF logistics,...)
- 3) Les entreprises publiques : sont des entreprises publiques avec un taux de rotation du parc automobile élevé (la flèche bleue algérienne, Groupe logi-trans, Etusa, Sonatrach, Naftal, Sonelgaz, MDN, DGSN, EPE Transub SPA, ...)

IKAM Auto cible les entreprises de transport et de logistique ayant un taux de rotation, du parc roulant élevé, dans le secteur public et privé, sans négliger le marché de la grande consommation, qui est visé aussi, par l'effort marketing.

Elle se positionne sur le marché comme étant leader en réussissant à offrir un produit à un prix compétitif, dans des meilleures conditions de qualités.

3-2-2) Les priorités et le mix marketing

L'entreprise IKAM Auto a mis en place comme objectif l'augmentation de ses PDM à 55 % pour cette année 2023 et la couverture totale du marché pour l'année 2024.

Pour cela, elle a mis en œuvre une politique marketing, afin de mener à bien cette stratégie de pénétration du marché des équipements et des accessoires automobiles.

Nous allons présenter son offre commerciale, par sa politique produit et de ce qui la caractérise.

3-2-2-1) Politique Produit

Le produit est l'élément principal du marketing mix, duquel dépend les autres variables.

Pour l'entreprise IKAM Auto, son produit est bien la plaquette de frein, pour laquelle nous allons faire une petite description, avant de passer aux éléments qui constituent sa politique produit.

3-2-2-1-1) Description de l'offre commerciale de IKAM Auto

Les plaquettes de freins équipent tous les véhicules (légers, lourds et engins) munis d'un frein à disque. Elles ont pour rôle de serrer (frottement) les disques lors du freinage afin de ralentir sa vitesse ou d'immobiliser le véhicule. La garniture s'amincit à chaque freinage sous l'effet du frottement et de la chaleur engendrée.

L'échauffement est plus rapide quand la garniture n'est pas assez épaisse ; ceci entraîne un freinage inefficace associé à une réaction lente de la pédale.

La plaquette de frein doit assurer un freinage constant par tous les temps et sur une grande plage de températures. Elle doit aussi répondre à des exigences strictes de confort, de longévité ou de progressivité de freinage.

Les plaquettes, classées pièces d'usure, sont des éléments importants pour la sécurité du conducteur. L'usage montre qu'elles doivent être remplacées tous les 30 à 40 000 km.

3-2-2-1-1-1) Processus de fabrication des plaquettes de freins

La fabrication de la plaquette de frein nécessite l'application de plusieurs techniques et une assistance par ordinateur qui dessine les formes des différentes références, qui seront ensuite envoyées à la production.

La première est le sablage du support métallique qui est ensuite mis dans la machine diluant pour une dernière purification.

Quant à la deuxième étape, c'est la mise en moulage dans la presseuse (chaud et froid), c'est l'étape cruciale car c'est là que la plaquette de frein prend forme.

Toujours, au cours de cette étape, que les tests de performance sont réalisés (la dureté, le cisaillement, le trajet et le coefficient de friction).

En dernière étape, la plaquette est mise dans le four pendant 8 h à 200 C°, une fois sortie du four, la plaquette de frein passe au meulage et coupage puis la peinture, l'accessoire anti bruit.

Et la mise des plaquettes de frein dans des boites puis dans des cartons de 12 ou exceptionnellement 8 boites.

3-2-2-1-1-2) Les caractéristiques produit « plaquettes de frein » de IKAM Auto

Le produit IKAM Auto « plaquettes de frein » se caractérise par le système de contrôle intégré qui garantit le confort et la sécurité à ses utilisateurs, que ce soit sur une chaussée glissante, une descente et ce par ces 5 caractéristiques intrinsèques :

a) Matériau de friction

Les composants de la mixture permettent d'assurer des distances de freinage courtes, avec un confort optimal. Chaque plaquette de freins possède une mixture qui lui est propre pour répondre à une mixture qui lui est propre pour répondre au mieux aux spécificités du véhicule.

b) Couche intermédiaire

Elle permet de répondre aux exigences en terme de confort, notamment d'optimiser les caractéristiques liées au bruit.

c) Colle

Un élément de sécurité très important assurant un maximum de solidarité entre le matériau mix et le support métallique

d) Support métallique

Pour un freinage performant, revêtement spécifique permet une grande résistance à la corrosion

e) Tôle antibruit

Elle permet de réduire les phénomènes de vibrations et résonance en phase de freinage.

Donc, en choisissant IKAM Auto, vous choisissez la qualité, l'efficacité et la sécurité.

Figure12 : Plaquette de frein IKAM AUTO INDUSTRIES



Source : page Facebook IKAM Auto

3-2-2-1-1-3) la certification AMECA

Les plaquettes de frein IKAM Auto sont certifiées, par la norme internationale AMECA (Automotive Manufacturer Equipment Compliance Agency, INC).

AMECA est l'agent de divers États des États-Unis, pour fournir des services de conformité des équipements de sécurité, y compris ceux de la commission d'équipement de sécurité des véhicules (Vehicle Equipment Safety Commission (VESC).)

Son programme de conformité de l'équipement est centralisé, à guichet unique et informe le gouvernement, l'industrie et le grand public de l'équipement de sécurité automobile conforme. L'avis de conformité de l'équipement est reconnu comme preuve de conformité aux exigences réglementaires, de ses juridictions représentatives.

Chaque article répertorié par AMECA a été testé par un laboratoire accrédité par AMECA et jugé conforme aux normes américaines applicables. Ses clients sont l'industrie automobile nationale et internationale, la communauté de normalisation, de nombreux gouvernements d'État, ainsi que certains gouvernements étrangers.

3-2-2-1-1-4) Le cycle technologique de la plaquette de frein

Comme toute technologie, celle aussi de la plaquette de frein connaît des améliorations. Le système de freinage du début de 1900 a été comme celui des carrioles et des wagons, un patin de bois serré sur un cerclage métallique d'une roue en bois, donnant ainsi naissance au frein à tambour, qui s'est développé ensuite jusqu'aux années 50 ayant vu la mise en pratique de la technique de freinage à disque qui a été amélioré par la suite.

3-2-2-1-1-4-1) Le système de freinage à tambour

Ce système a été développé depuis le début des années 1900, en permettant de doter les automobiles d'un système de freinage constitué d'une cloche à l'intérieur de laquelle on trouve des mâchoires avec des garnitures qui s'écarte grâce à des cames ou pistons qui engendre le frottement de la garniture dans le tambour. Ce système a été actionné par une commande mécanique dans un premier temps (câble ou tirant) et par la suite développé en un système de freinage actionné par une commande hydraulique et a quatre roues au lieu des deux roues de derrière.

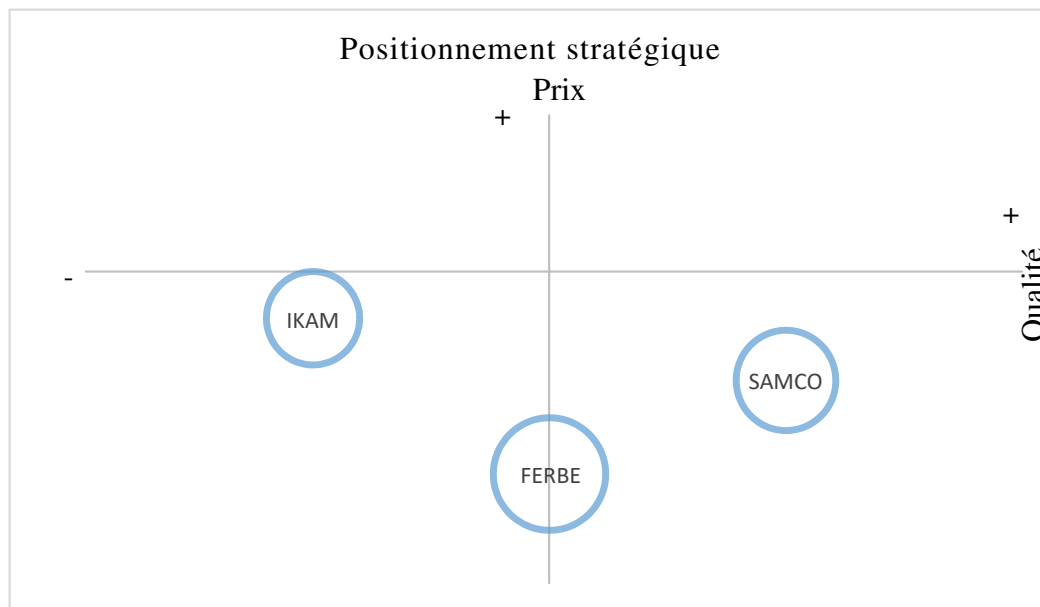
3-2-2-1-1-4-2) Le système de freinage à disque

Bien que ce système ait été inventé au début des années 1920, ce n'était qu'au début des années 1950 qu'il a été mis en pratique et généralisé par la suite. Celui-ci a connu plusieurs développements depuis sa généralisation, il utilise un disque fixé sur le noyau de la roue et des plaquettes maintenues dans des étriers fixés aux véhicules (frein fixe) ou des chapes (frein coulissant) et venant frotter le disque des deux côtés. Ce n'est que 20 ans après cela que le système de freinage ABS apparaissait en perfectionnant le système existant auparavant et en éliminant l'effet de blocage des roues, quand il y'a un freinage violent. Ainsi, il existe plusieurs types de plaquettes de frein à disque, on retrouve des plaquettes organiques suite à l'abandon de l'amiante comme composant essentiel de la plaquette de frein pour le remplacer par les fibres et d'autres matériaux tel que le caoutchouc, le cuivre, l'acier ..., comme on retrouve des plaquettes semi métalliques et des plaquettes de frein à base de céramique.

3-2-2-1-1-5) Le positionnement stratégique de IKAM Auto sur le marché de la plaquette de frein

Cette représentation graphique, nous illustre la position d'IKAM Auto par rapport à la marque SAMCO et FERBE en se basant sur deux critères (qualité/prix).

Figure 13 : positionnement stratégique de IKAM Auto



Source : élaboré par nous-mêmes

Nous observons que IKAM Auto se situe dans le quadrant à gauche avec faible qualité et un prix bas en la comparant à SAMCO qui est situé avec un prix inférieur et une qualité moyenne et FERBE avec des prix bas et une qualité faible.

3-2-2-1-1-6) Le positionnement marketing de IKAM Auto sur le marché de la plaquette de frein de frein

Pour faire le positionnement marketing de la plaquette de frein IKAM Auto, nous nous sommes déplacés au niveau des vendeurs de la pièce détachée, au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou.

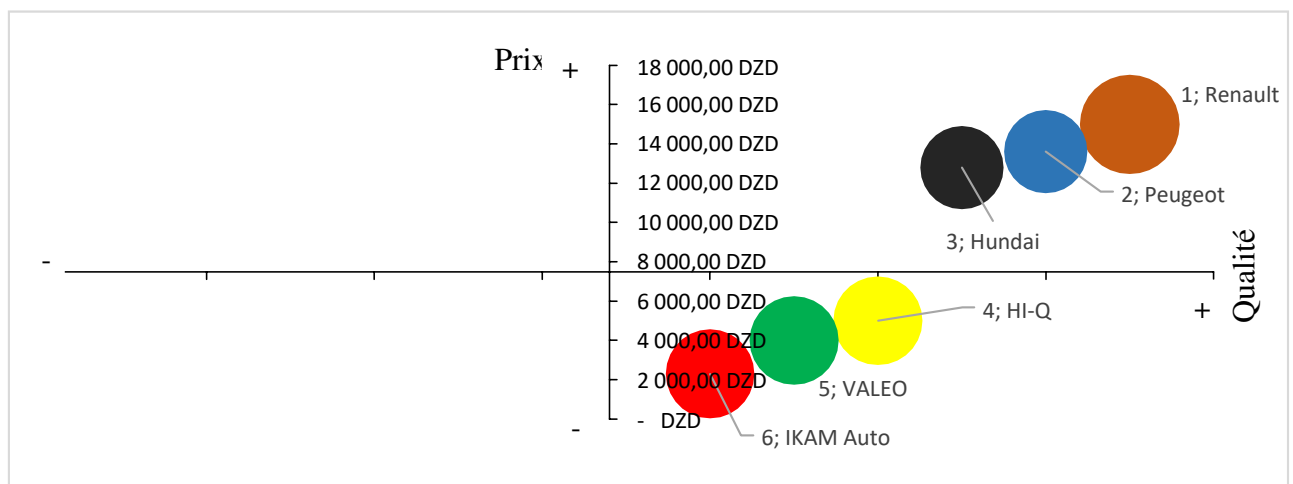
Ces vendeurs nous ont communiqué les prix de certaines plaquettes de freins d’origine comme Renault, Peugeot et Hyundai ainsi que ceux des plaquettes de freins qui ne sont pas d’origine comme HI-Q, Valeo et de IKAM Auto.

A notre surprise, la plaquette de frein IKAM Auto n’est pas disponible dans aucun de ces magasins pour des raisons qui diffèrent d’un vendeur à un autre. Mais la plupart ont dit que la plaquette IKAM un produit algérien et qu’il est mal perçu par le consommateur, cependant, il préfère acheter les plaquettes de frein de provenance européenne. Et d’autre ont dit que c’est presque les mêmes prix avec les marques qui ne sont pas d’origine, alors ils préfèrent vendre les marques importées sur celle produite en Algérie, Donc le choix est basé sur le critère de pays de provenance (marque européenne) ensuite vient le prix.

De ce fait là, nous pouvons dire que l’entreprise IKAM Auto s’intéresse en grande partie au marché B to B qui est un marché de grande valeur d’échange.

Cette figure nous illustre le positionnement Marketing du produit IKAM Auto par rapport aux marques citées dessus.

Figure 14 La carte perceptuelle de la plaquette de frein IKAM Auto



Source : élaborée par nous- mêmes

Comme nous le constatons sur cette figure qui représente la carte perceptuelle du positionnement, de la plaquette de frein IKAM Auto, elle est positionnée dans le low-cost avec une qualité faible et un prix inférieur, par rapport aux marques VALEO, HI-Q. C'est à dire dans le bas de gamme. Ce positionnement est évident, car c'est une stratégie à effet de volume, que l'entreprise IKAM Auto a adopté.

A cet égard, il est nécessaire pour IKAM Auto de repositionner son produit, en l'améliorant marginalement, de renforcer sa communication sur son produit, afin de faire connaître ses caractéristiques aux utilisateurs.

3-2-2-2) La gamme du produit est très variée et très étendue : véhicules légers, véhicules lourds et engins et elle touche à toutes les marques automobiles,

Elle est profonde car à son lancement elle avait 50 références en 2019 et actuellement elle est passée 189 références en 2021, puis à 256 dont 174 références sont destinées au véhicules légers : $256-50= 206$.

- **Référence leader**

Renault et Peugeot en première position parce que sont deux marques françaises dominantes dans le parc automobile algérien.

Et en deuxième position vient Volkswagen qui est importée par SOVAC, et le nombre de véhicules de cette marque n'est pas si important comme Renault et Peugeot dû à la stagnation des importations de véhicules par les concessionnaires, ensuite HUNDAI et KIA parce que leur arrivée en Algérie est très récente.

3-2-2-3) La marque : l'entreprise IKAM Auto est mono-produit, de ce fait, elle est mono marque (IKAM Auto industries) puisqu'elle produit seulement des plaquettes de freins. Le choix de la marque IKAM Auto est très pertinent, en combinant les quatre premières lettres des frères Ait –Ahmed.

C'est un nom facile à retenir par le consommateur, à prononcer et qui est cohérent avec le secteur d'activité de l'entreprise.

Figure 15 Logo IKAM Auto Industries



Source : page Facebook IKAM Auto

3-2-2-4) Les services différenciateurs

Les plaquettes de frein IKAM garantissent la sécurité et le confort à ses utilisateurs. Elle utilise la technologie la plus avancée de cales anti-vibration pour assurer une meilleure performance de freinage silencieux pour les conducteurs.

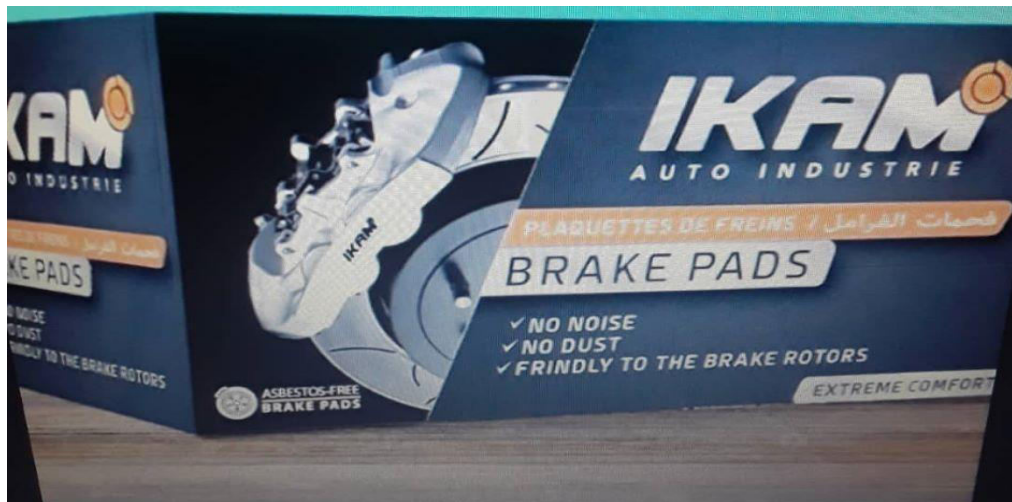
3-2-2-5) Les services annexes

Pour enrichir son offre commerciale, IKAM Auto met à la disposition de ses clients une équipe d'experts pour les conseiller dans le choix des références qui répondront au mieux à leurs attentes.

Le transport assuré par IKAM Auto lors des livraisons, le crédit clients est 60 jours, après échéance.

3-2-2-6) L'emballage est sous-traité car les coûts d'impression sont jugés élevés tandis que la conception se fait en interne. Dans cette industrie, l'emballage porte peu et l'entreprise IKAM Auto peut économiser ses ressources.

Figure 16 Boite d'emballage des plaquettes de freins IKAM Auto Industries



Source : page Facebook IKAM Auto

3-2-2-2) La politique prix

Le prix est variable du marketing opérationnel, il permet à l'entreprise de recouvrir ses frais et de réaliser un profit ou une marge.

3-2-2-2-1) Stratégie de tarification

L'entreprise IKAM Auto a opté pour la stratégie de prix de pénétration qui lui permet à priori de vendre des quantités très importantes, de maximiser ses PDM et aussi de décourager la concurrence.

Cependant, cette stratégie de pénétration ne permet pas à l'entreprise IKAM Auto de réaliser des marges importantes au départ, empêche le positionnement de son produit en haut de gamme et aussi risque financier si les ventes ne suivent pas.

3-2-2-2-2) Fixation des prix

La tarification se fait partir du coût de revient, avec une logique de fabrication à moindre coûts et un bon niveau de qualité, et une marge bénéficiaire déterminée par l'entreprise, en tenant compte de la rotation du produit au niveau des ventes.

En effet, trois niveaux des prix sont utilisés :

- ✓ Le prix de détail appliqué lors de la vente directe
- ✓ Le prix de demi-gros appliqué aux détaillants –grossistes

- ✓ Le prix de gros qui est appliqué aux points de vente, il est le même à l'échelle nationale.

Et il s'agit d'une stratégie de prix de pénétration basée sur des prix inférieurs au prix des produits concurrents dans un marché sensible aux prix, revue à la hausse à hauteur de **5 à 6 %** à cause de l'inflation des coûts (MP qui augmentent) et aussi la dévaluation du dinar. Toutefois, elle accorde des rabais et des remises à certains de ses clients.

Les prix de gros pratiqués par l'entreprise sont compétitifs par rapport aux produits concurrents avec une qualité proche. Ainsi le prix moyen est estimé comme suit :

- ✓ Plaquettes de frein pour véhicules légers : 1.100 DA /HT
- ✓ Plaquette de frein pour les véhicules lourds et engins : 8.500 DA /HT

3-2-2-3) Politique de distribution

La distribution devrait permettre d'acheminer le produit vers la clientèle, dans de meilleures conditions de coût, qualité et délais tout en préservant l'image de marque du produit et qui doit être en cohérence avec les autres politiques marketing de l'entreprise.

3-2-2-3-1) Stratégie de distribution : IKAM Auto a opté pour une stratégie exclusive, le produit passe par ses propres points de ventes dans les quatre coins du pays (est, centre, sud, ouest).

Cette stratégie peut s'avérer avantageuse pour l'entreprise IKAM Auto, en lui offrant l'avantage de limiter ses coûts, garder son image de marque et pouvoir contrôler la commercialisation. Or elle peut présenter certains risques comme une faible couverture géographique et s'avérer non-efficace quand il y a plusieurs marques concurrentes.

3-2-2-3-1-1-) Circuits de distribution

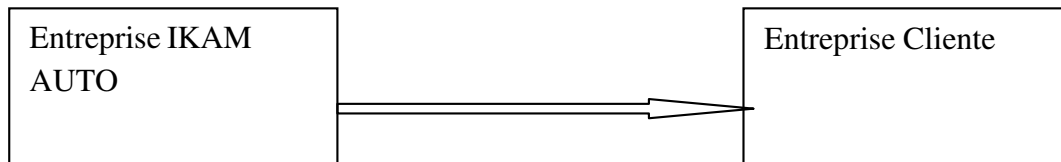
On distingue deux types de circuits de distribution permettant d'acheminer le produit vers le client

3-2-2-3-1-1-1) Circuit direct

Il représente 60% du marché d'entreprises à entreprises sur lequel opère IKAM AUTO INDUSTRIES où le produit est directement acheminé par l'entreprise vers les entreprises

clientes. Ce qui lui permet d'avoir le contact direct avec le client, ainsi, l'information remonte directement de ce dernier à l'entreprise.

Figure 17 : Circuit de distribution direct d'IKAM Auto dans le B to B



Source : réalisée par nous-mêmes selon les informations de la direction IKAM Auto

Ce type de circuit permet à l'entreprise IKAM Auto de d'avoir le contact direct avec ses clients, qui lui permet d'avoir l'information directe et une bonne connaissance de ces derniers et l'aide aussi à avoir un contrôle sur le marché. Mais dans le circuit direct, l'entreprise IKAM Auto supporte seule les risques de la distribution et nécessite une grande force de vente.

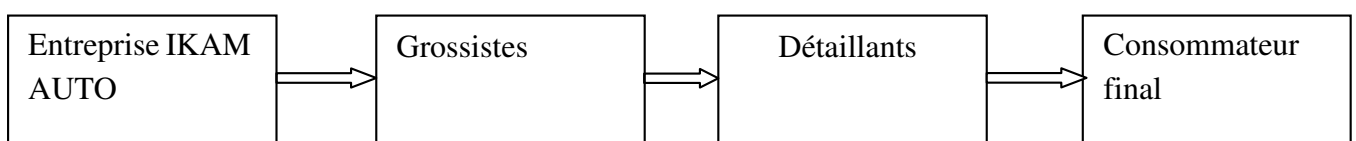
3-2-2-3-1-1-2) Circuit intermédiaire

Il occupe 40 % du reste du marché de l'entreprise IKAM Auto, car un point de vente peut vendre 40 cartons/jour et chaque carton contient 12 boites de plaquettes de frein.

a) Circuit long

L'acheminement du produit vers le consommateur final dans le marché B to C de l'entreprise IKAM AUTO passe via plusieurs intermédiaires comme le montre le schéma suivant.

Figure 18 : Circuit intermédiaire long de IKAM Auto



Source : Réalisé par nous-mêmes selon l'information de la direction IKAM Auto

Dans la situation du circuit long, l'entreprise IKAM Auto bénéficie du partage de risque, en ayant aussi des frais de facturation et transport réduits, ce qui l'aide à voir son chiffre d'affaires augmenter

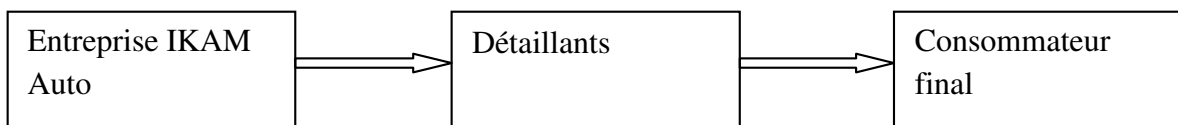
Toutefois, IKAM Auto, dans ce circuit long, se trouve dans le risque de perdre le contact avec le détaillant ce qui induit la perte du feed-back de ses clients via ces détaillants et voir des

conflits entre les distributeurs. En ajoutant à cela, la nécessité de promouvoir son produit auprès des grossistes et détaillants, ce qui peut lui déclencher des frais en plus

b) Circuit court

Certains détaillants s'approvisionnent directement de l'entreprise pour vendre ensuite au consommateur final.

Figure 19 : Circuit de circuit court de IKAM Auto dans le B to C



Source : élaboré par nous-mêmes selon les informations de la direction IKAM Auto

Dans ce circuit court, IKAM auto tire profit de l'absence de grossiste, ce qui lui permet d'économiser sa marge, d'avoir aussi une bonne coopération avec les détaillants avec qui elle aura une relation directe et aussi, pouvoir réduire ses coûts de stockage.

Cependant, l'entreprise IKAM Auto ne doit pas perdre le contrôle sur l'activité de l'intermédiaire, recruter et gérer sa force de vente, pour distribuer son produit intensivement, faire face, aussi, au stockage très important et les frais de vente élevés par l'émission des commandes.

Force est de constater que le nombre des distributeurs est passé de 08 distributeurs avant le COVID à plus de 18 distributeurs, actuellement liés à l'entreprise, par des contrats à moyen terme et leur évaluation se fait sur la base du chiffre d'affaires.

La distribution est beaucoup plus physique plutôt que virtuelle, elle est souvent directe car le produit est directement distribué, par l'entreprise IKAM Auto à l'entreprise cliente ou bien par des points de vente vers le client, se basant sur un marketing relationnel. Toutefois, elle utilise le réseau indirect via les grossistes et les détaillants.

3-2-2-3-2) Réseaux de distribution d'IKAM Auto

L'entreprise a ouvert ses deux premiers points de ventes à Tizi Ouzou et à Alger puis s'est étendu vers l'est puis l'ouest et enfin le sud. La priorité est donnée à la région Est car la demande est très élevée par rapport aux autres régions.

Et le paiement des factures de tous ses clients est d'une échéance de 60 jours.

On trouve les réseaux de distribution dans les quatre coins du pays, comme suit

Région centre : Tizi Ouzou, Alger, Bouira, Boumerdès

Région Est : Bejaia, Sétif, Constantine, Annaba, Mila, Oum El Bouaghi, Batna, Ain M'Lila

Région Ouest : Oran, Tlemcen, Sidi Bel Abbés

Région Sud : Tamanrasset, El Oued, Ghardaïa

Logistique : IKAM Auto assure la distribution par ses propres moyens de transports, pour ses clients.

3-2-2-4) Politique de communication

La communication est un élément clé dans la politique marketing de toute entreprise pour influencer les clients actuels et potentiels du marché automobile.

A cet égard, IKAM a choisi de s'appuyer sur la communication institutionnelle, en passant par les relations publiques. Ce type de communication informe sur le système de valeurs de l'entreprise, dont l'objectif est de gagner en notoriété et construire une bonne image de marque. Les moyens les plus utilisés par IKAM sont : TV, radio, presse électronique, affichage, marketing direct et l'événementiel, identité visuelle de IKAM à travers son logo.

3-2-2-4-1) Stratégie de communication de IKAM Auto est la stratégie « push » qui consiste à pousser son produit vers le client. Elle est à court terme cette stratégie agit sur le comportement de l'acheteur.

Etant donné, que l'entreprise IKAM Auto est une jeune PME, et ne dispose pas d'un budget marketing important afin de faire de vastes campagnes publicitaires et de promotions par les médias de masse, de ce fait, elle opte pour cette stratégie « push » qui est moins coûteuse.

3-2-2-4-2) Le budget de la communication

Il représente 1.15 % de son chiffre d'affaires qui est partagé entre les foires et les salons (évènementiel), la publicité (TV), qui est dû aux ressources restreintes

3-2-2-4-3) Plan média

L'entreprise IKAM Auto dispose d'un plan média malgré le manque de moyens et de ressources nécessaires, pour financer des campagnes de communication de masse. Cependant, elle utilise la publicité via la télévision et en grande partie, la communication institutionnelle ainsi que le marketing évènementiel en participant aux salons et foires.

L'entreprise IKAM Auto s'adresse aux entreprises ayant des flottes de véhicules assez importante, en incluant les particuliers comme étant un leader sur son marché qui offre un produit qui assure la sécurité et le confort.

3-2-2-4-4) Les moyens de communication

IKAM Auto s'adresse à sa cible en faisant recours à plusieurs médias et ce à travers quatre moyens de communication, la télévision, la radio, presse écrite favorisant ainsi une communication institutionnelle visant la clientèle et les parties prenantes et l'affichage à travers les points de ventes.

Ainsi, elle privilégie dans sa politique de communication les salons et foires notamment, le salon international de l'après-vente automobile et des services pour la mobilité EQUIP AUTO à la Safex d'Alger, le marketing direct à travers le phoning, le mailing et le site web de l'entreprise qui devrait être mis à jours ainsi que les réseaux sociaux.

3-2-2-4-5) Communication virale(caractéristiques)

IKAM Auto utilise les réseaux sociaux en postant des vidéos pour faire connaître son produit, la communication virale mais cette dernière n'est pas intense.

3-2-2-4-6) Les perspectives en matière de communication

L'entreprise IKAM Auto peut favoriser la communication digitale, sur internet, ainsi que, les médias sociaux comme « LinkedIn » qui est un réseau professionnel destiné, en premier lieu, aux entreprises, mettre à jour son site web en le rendant visible et maîtriser les supports digitaux. Elle doit aussi renforcer les médias classiques en fonction de ses ressources et

objectifs, ainsi que la communication digitale afin d'obtenir une stratégie de communication efficace.

3-2-2-5) Politique de fidélisation

La fidélisation permet à l'entreprise de consolider son portefeuille client et tirer profit de la bouche à oreille, de la part des clients satisfaits. La fidélité des clients d'IKAM Auto appuyée sur les remises sur les quantités achetées et qui résulte des facteurs situationnels :

- ✓ Disponibilité des variétés et quantités de produit dont les clients ont besoin ;
- ✓ La possibilité pour les clients d'acquérir un produit de bonne qualité, dans les meilleurs délais, à moindre coûts, comparativement aux produits similaires et concurrents,

En outre, et en vue de mieux satisfaire le client, l'entreprise IKAM Auto mise sur deux actions :

- ✓ La réactivité, et ce par la rapidité de réaction de la direction de l'entreprise aux demandes et préoccupations de ses clients en assurant une bonne écoute et en offrant des solutions, aux différents problèmes.
- ✓ Remises et rabais en accordant des réductions à ses clients qui ont un volume d'achat assez important.

Cependant, les efforts de fidélisation consentis, par IKAM Auto restent insuffisants et doivent être consolidés et structurés autour :

- ✓ Des enquêtes de satisfaction auprès des clients, qui se font chaque six (06) mois,
- ✓ Mise en place des indicateurs de suivis et renforcer les indicateurs de récompense.

3-2-2-6) Politique de prospection

La prospection est l'un des rôles du marketing mix qui consiste à attirer de nouveaux clients et leur faire accepter l'offre commerciale de l'entreprise dans l'intention de les fidéliser afin de renforcer le portefeuille client de l'entreprise.

3-2-2-6-1) Constat

Même si l'entreprise IKAM Auto a pu développer son portefeuille client, elle a enregistré une perte naturelle insignifiante qui est de deux clients due à leur faillite.

Par ailleurs, elle envisage consolider sa position de leader et la couverture totale du marché d'ici l'année 2025 (détenir 90% des PDM).

3-2-2-6-2) Priorités

L'entreprise IKAM Auto choisit ses cibles en se basant sur les clients susceptibles d'avoir besoin de quantités importantes, en plaquettes de frein.

3-2-2-6-3) Segments cibles

L'entreprise IKAM Auto cible les entreprises publiques, les entreprises privées, ayant une flotte de véhicules importante et les grossistes et les détaillants de la pièce de rechange.

3-2-2-6-4) Animation de la force de vente

L'entreprise IKAM Auto procède et anime sa politique de conquête en se s'appuyant sur :

- ✓ La prospection des clients-entreprises faite par son service commercial sur internet puis par la proposition de l'offre commerciale aux entreprises visées ayant une flotte importante, et aussi en faisant des tournées commerciales quotidiennes par le personnel des points de vente.

La taille de la force de vente, en interne, est de cinq (5) commerciaux, répartis comme suit :

Région centre : 02

Région Est : 01

Région Ouest : 01 point de vente

Région Sud : 01 point de vente

Et selon le guide d'entretien, destiné à la direction de IKAM Auto, le commercial manque de formation, d'expérience et des techniques de vente, ce qui constitue une contrainte pour l'entreprise, qu'il faut surmonter en essayant de former certains commerciaux des régions où la demande est très forte ou bien d'augmenter le nombre de ses commerciaux en interne, et de leur procurer une formation.

En effet, la rétribution de cette force de vente se fait sur la base du chiffre d'affaires réalisé dans chaque région.

3-2-2-6-5) Les résultats de la conquête

Bien que les objectifs SMART (quantitatifs et qualitatifs) de la prospection ne sont pas déterminés préalablement, par la direction de l'entreprise, on constate une nette augmentation du nombre de clients qui est passé de 1500 clients en 2019 à 7500 clients en 2022. En dehors de la perte naturelle, l'entreprise n'a enregistré aucune autre défection de la clientèle.

Ce tableau nous résume le mix marketing de IKAM Auto

Tableau10 : Synthèse du mix marketing et priorités d'IKAM Auto

Politique	Priorités
Prix	Prix de pénétration
Produit	Variété de gamme en profondeur et très étendue
Distribution	Distribution Exclusive, physique
Communication	-Marketing direct, communication institutionnelle qui passe par les relations publiques -Evènementiel (foires et salons, visites des ministres ou/et les hauts responsables de l'ETAT)
Fidélisation	-Réactivité vis-à-vis de la clientèle, -Remises et rabais , crédit aux clients,
Conquête	-Prospection et tournées commerciales, -Livraison rapide

Source : Elaboré par nous –mêmes

Section 4 : Présentation et Interprétation des résultats de la stratégie de pénétration du marché des E.A.A d'IKAM Auto

Après avoir analysé le plan marketing d'IKAM AUTO à partir des objectifs marketing de la direction et l'analyse de la stratégie de pénétration mise en place par celle-ci, nous allons par la suite mesurer la performance commerciale de celle-ci à partir des réalisations et de sa position sur le marché.

Notre évaluation se base sur les informations obtenues en ce qui concerne la stratégie marketing de l'entreprise et les résultats de celle-ci et certains facteurs environnementaux déterminants. Quoique la demande sur le produit et l'offre sur un marché non réglementé font défaut pour parfaire l'analyse de la performance commerciale de l'entreprise IKAM Auto.

Nous avons retenu les indicateurs ci-dessous, permettant de mesurer l'efficacité de la stratégie de pénétration de l'entreprise IKAM Auto.

4-1 Evolution des parts de marché

Les PDM représentent la part en % (pourcentage) qu'occupe l'entreprise sur le marché. C'est le volume des ventes de l'entreprise par rapport aux ventes totales en volume, du marché.

Les résultats ci-dessous sont établis par la direction de l'entreprise.

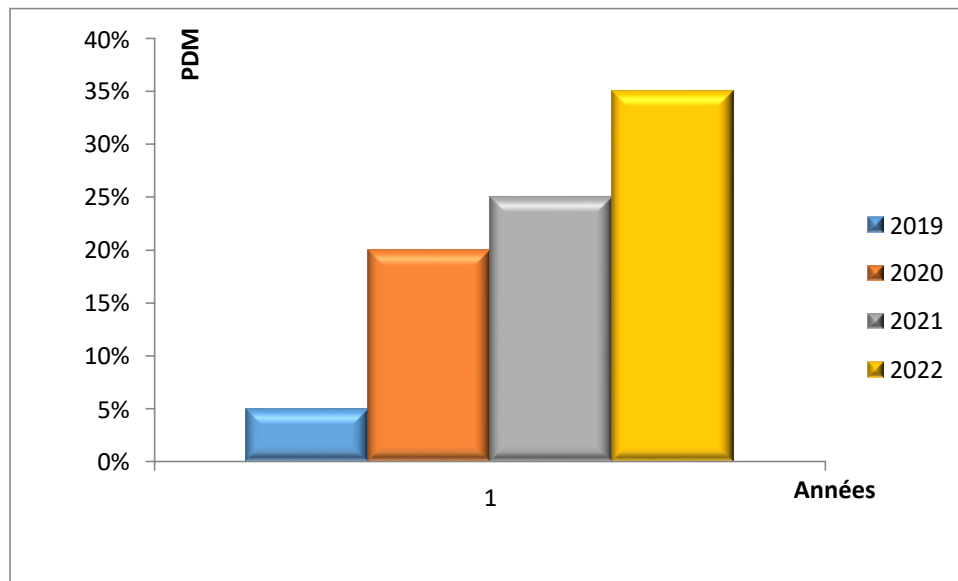
Tableau 11 : Evolution des PDM IKAM Auto (2019-2022)

Année	2019	2020	2021	2022
PDM	5%	20%	25%	35%

Source : La direction d'IKAM AUTO INDUSTRIES

Pour mieux illustrer l'évolution des PDM de l'entreprise IKAM Auto, nous allons la représenter sous forme graphique suivante

Figure 20 : Représentation graphique de l'évolution des PDM de IKAM Auto



Source : Elaboré par nous- mêmes

De cette représentation graphique de l'évolution des PDM de IKAM Auto, en 2019, était faible (5%), ce qui est naturel, car c'est la phase de son lancement (juin 2019), sur le marché.

En 2020 et 2021 les PDM ont respectivement augmenté à 20% et 25 %. Cette augmentation est la conséquence de la baisse des importations engendrée par la crise sanitaire du Covid-19, et la mise sur le marché de nouvelles références, avec le maintien du même prix. Ce qui a permis à l'entreprise IKAM Auto de s'établir sur le marché inter-entreprises.

En 2022, les PDM ont aussi connu une augmentation à 35 %, avec une gamme profonde et très étendue, l'amélioration continue de la qualité du produit, et à un prix compétitif. En outre, l'absence de la concurrence directe a fait d'IKAM Auto un leader sur son marché et fixe comme objectif d'atteindre 55 % de PDM, pour cette année en cours (2023).

4-2 Evolution des ventes en volume

Le tableau ci-dessous présente le volume des ventes de l’entreprise et son évolution depuis son lancement à l’année 2022.

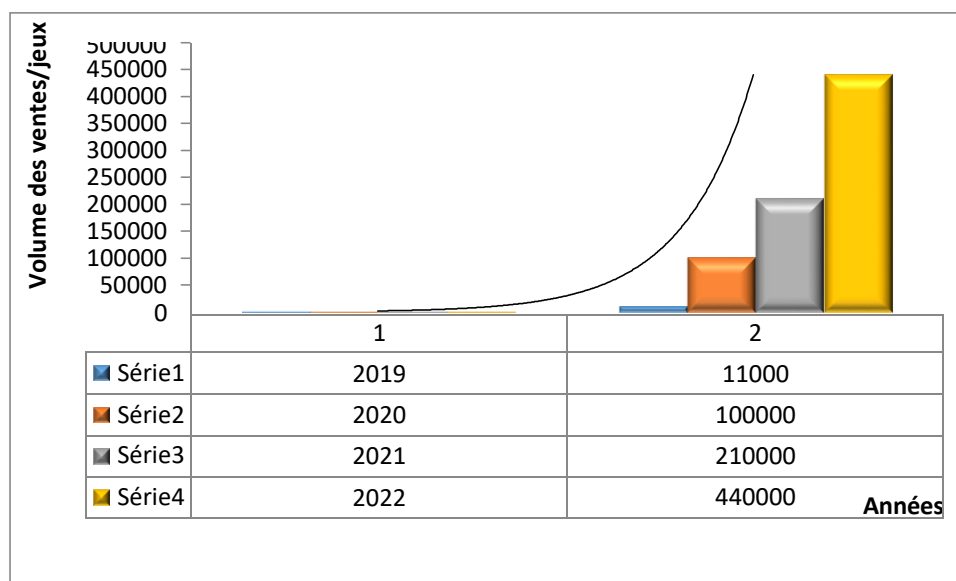
Tableau 12 : Evolution des ventes en volume (2019-2022)

Année	2019	2020	2021	2022
Ventes	11000 jeux	100000 jeux	210000 jeux	440000 jeux
Taux d'évolution	-	+89.90 %	+110%	+109.5%

Source : Direction IKAM Auto

Nous allons représenter les données de ce tableau ci-dessus sous forme graphique, pour bien montrer la croissance des ventes en volume, de l’entreprise IKAM Auto, depuis son lancement en juin 2019 à 2022.

Figure 21 : Représentation graphique de l'évolution des ventes en volume



Source : élaboré par nous-mêmes.

Nous remarquons que le volume des ventes est faible, en 2019 car la commercialisation n’a commencé qu’à partir du deuxième semestre, de cette phase de lancement.

En 2020 et 2021, nous enregistrons une hausse exponentielle du volume des ventes (110% et 109.5%) due pour partie au ralentissement des importations, en effet, l’entreprise s’est établie sur le marché et sa stratégie de pénétration a donné ses fruits, en 2022.

Par conséquent, l'entreprise prévoit d'atteindre un volume de ventes d'un (1) million de jeux de plaquettes, pour cette année en cours (2023).

Toutefois, cela nécessiterait des efforts considérables de prospection, un renforcement des réseaux de distribution et une meilleure utilisation des outils de communication via internet et réseaux sociaux.

4-3 Evolution du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est le total des ventes effectuées par l'entreprise. Il est égal au montant hors taxes de l'ensemble des transactions réalisées par l'entreprise avec sa clientèle, dans le cadre de son activité courante.

Les données fournies dans le tableau ci-dessous, nous permettent de représenter l'évolution de l'entreprise depuis le lancement de la commercialisation de son produit, en 2019 jusqu'à 2022, en fonction de son chiffre d'affaires.

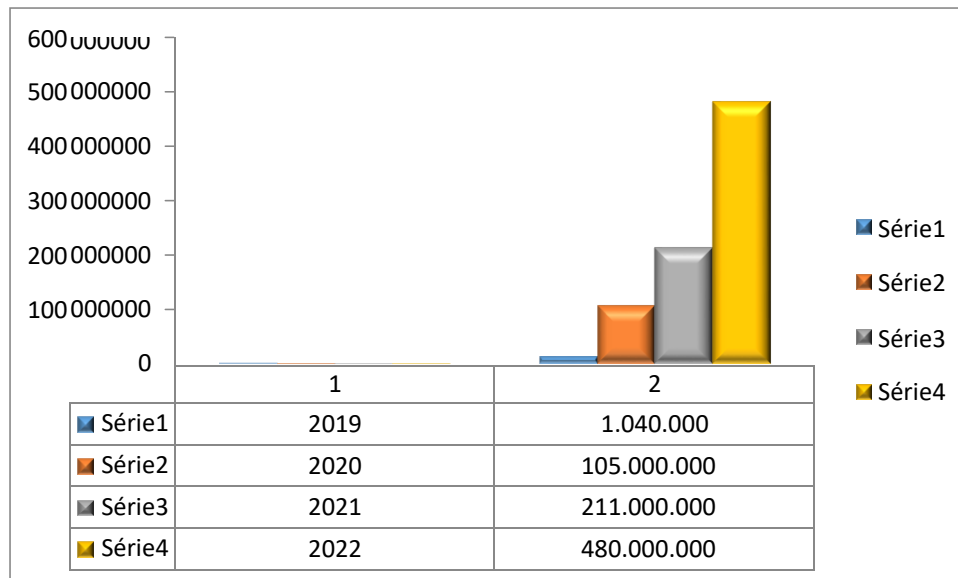
Tableau13 : évolution du chiffre d'affaires IKAM Auto (2019-2022), en millions de dinars

Année	2019	2020	2021	2022
CA (en millions de dinars)	1.040.000.00	105.000.000.00	211.000.000.00	480.000.000.00
Taux d'évolution	-	99.96 %	100.69 %	127.53%

Source : la direction de IKAM Auto, 2023

Afin de faire apparaître au mieux comment le chiffre d'affaires de IKAM Auto s'est accru, nous allons reproduire cette évolution sur le graphe suivant

Figure 22 : Représentation graphique de l'évolution du chiffre d'affaires d'IKAM Auto (2019-2022) en millions de dinars



Source : élaboré par nous-mêmes

Le chiffre d'affaires a augmenté de 99.96% entre 2019 et 2020, de 100.69 % en 2021 et de 127.53% en 2022 dû à l'augmentation de la production avec une gamme très variée et un effet volume des ventes car le prix est maintenu par la stratégie de prix de pénétration.

En effet, le portefeuille client est passé de 1500 clients en 2020 à 7000 clients en 2022, constitué, essentiellement, des entreprises privées et entreprises publiques avec une flotte importante.

Toutefois, la rentabilité commerciale ne suit pas ces hausses importantes du chiffre d'affaires qui gravite entre 5 % à 6% depuis le lancement jusqu'à 2022. Pour y remédier, il faut réduire les coûts de production, en l'occurrence, l'acier dont l'entreprise devrait en assurer l'approvisionnement à de faibles coûts.

4.4 Position sur le marché

IKAM Auto est leader sur le marché de la plaquette de frein, car elle est le seul producteur, à l'échelle nationale et ce malgré la concurrence indirecte des importateurs. Pour maintenir sa position, aussi longtemps que possible, elle est amenée à faire une veille et instaurer les barrières à l'entrée telles que :

- ✓ Produire à faible coûts afin de détenir des prix très compétitifs
- ✓ La force de l'image de marque qui permettrait de fidéliser la clientèle,
- ✓ Le coût de transfert : le passage du client du produit de l'entreprise au produit du nouvel entrant.

Cependant, le marché dans lequel, l'entreprise IKAM Auto opère n'est pas réglementé, la veille s'avère délicate notamment, pour une PME. Elle doit renforcer ses atouts en interne pour contourner les menaces de l'environnement.

En effet, pour améliorer sa position sur le marché, l'entreprise IKAM Auto envisage opérer une croissance organique visant à atteindre le taux d'intégration de 70%, augmenter sa capacité de production à 6 millions de moules /an dont un million de jeux de plaquettes de freins, actuellement et 5 millions avec l'extension, afin de lancer les exportations de son produit.

4-5 Recommandations et suggestions

A l'issu de notre analyse de la stratégie de pénétration des marchés opérée par l'entreprise IKAM Auto, nous pouvons soulever certaines recommandations visant à renforcer sa stratégie marketing :

R1 - reconfiguration structurelle

- ✓ En effet, elle doit planifier dès maintenant et conduire ensuite le changement organisationnel afin de consolider l'organisation en question.
- ✓ Vu que l'entreprise IKAM Auto est une entreprise industrielle, et elle envisage une extension, il lui est nécessaire d'intégrer le contrôle de gestion au sein de l'entreprise qui lui permettra de faire le suivi entre les prévisions et les réalisations (intermédiaire entre la direction générale et les autres fonctions de l'entreprise : le tactique et l'opérationnel),
- ✓ Acquérir des compétences en matière du marketing international pour garantir un meilleur développement à l'international,

- ✓ Formaliser certaines procédures administratives et marketing pour une meilleure gestion interne tel que le guide d'entretien de prospection,
- ✓ Se doter d'une équipe très documentée, ouverte sur l'innovation technologiques et maîtrisant les méthodes modernes en gestion et communication.
- ✓ Il est important pour l'entreprise, de donner beaucoup d'importance à la structure ressources humaines afin d'investir dans cette structure, c'est-à-dire la formation de ses ouvriers afin qu'ils soient compétitifs. En particulier sa force de vente en communication.
- ✓ Soutenir sa stratégie de communication en s'appuyant sur des outils de communication moins coûteux en utilisant internet, les médias sociaux, qui s'avèreront efficaces pour l'entreprise IKAM Auto et renforcer ses points de vente en communication, pour stimuler ses prospects mais aussi être à l'écoute de sa clientèle, et aussi valoriser sa communication en interne, afin de faire circuler l'information entre les employés, de les faire participer à la réalisation des objectifs, ce qui va les motiver.

R2- Réduction des coûts de revient

- ✓ Réduire les coûts des matières premières (l'acier) qui constitue 70% du coût de revient du produit en concluant un partenariat favorisant un approvisionnement au niveau local
- ✓ Renforcer sa prospection en amont (fournisseur) pour réduire les coûts d'approvisionnement en matière première qui est en international, ce qui lui permettrait de baisser les coûts de production.

R3-Maitrise de la distribution

- ✓ Accroître sa force de vente en recrutant des technico-commerciaux expérimentés ou leur faire des formations.
- ✓ Faire des partenariats avec des transporteurs pour assurer une couverture géographique importante

R4-Maitrise du couple produit/technologie

- ✓ Acquérir un savoir-faire technique important en matière de fabrication des plaquettes de frein et une bonne culture économique pour comprendre l'évolution et les changements prévisibles dans cette spécialité.

R5- Réalisation d'une intégration

- ✓ Réaliser une alliance avec une fonderie qui lui permettrait d'atteindre le taux d'intégration, exigé par l'Etat, afin de bénéficier des avantages fiscaux et parafiscaux,
- ✓ Réaliser un partenariat avec les constructeurs automobiles installés en Algérie.

R6-Réalisation de la veille en permanence

- ✓ Réaliser une veille en permanence, est très indispensable, qui lui permet d'être informée sur les nouveaux modèles de véhicules qui seront sur le marché, pour leur produire des plaquettes de frein.
- ✓ La stratégie de pénétration n'est pas parfois payante à long terme, de ce fait, l'entreprise IKAM Auto doit se lancer dans la diversification, en se basant sur la maîtrise de la technologie qu'elle détient.

Durant notre enquête, nous avons rencontrés des obstacles qui nous ont empêchés de mener à bien notre étude, qui sont :

- ✓ Le manque d'informations sur le marché national d'équipements et d'accessoires automobiles qui n'est pas règlementé ;
- ✓ Absence d'encadrement, lors de notre stage, au sein de l'entreprise et la difficulté d'avoir toute les informations nécessaires, en particulier les données chiffrées, pour faire une analyse complète ;
- ✓ Le manque de temps consacré à la formation au niveau de l'entreprise qui est de l'ordre d'une journée par semaine durant quatre (04) mois

Conclusion

L'entreprise IKAM Auto a pu surmonter les contraintes de l'environnement externe qui pèsent sur elle telles que la taxe élevée sur les importations de la matière première tout comme les produits importés, dont le ralentissement a anéanti la concurrence indirecte auquel elle fait face et constitue une opportunité pour s'imposer sur son marché.

En effet, elle a mis en place une stratégie de pénétration qui s'appuyait sur une politique de prix de pénétration et une variété de gamme permettant de commercialiser un produit avec un meilleur rapport qualité/prix permettant ainsi de gagner en notoriété auprès de ses clients tout en répondant à leurs besoins et attentes dans les meilleurs délais sur tout le marché national.

Cette stratégie permet à l'entreprise de gagner des parts de marché par l'élargissement de son portefeuille client, d'où l'augmentation importante du chiffre d'affaires de l'entreprise, notamment, pour l'année dernière (2022) et estime le doubler pour l'année en cours (2023), pour atteindre un (1) milliard de dinars.

Toutefois, l'entreprise se trouve devant le défi de ramener le taux d'intégration à 70% et réduire ses coûts de production si elle souhaite assurer un meilleur développement futur, notamment, son lancement dans l'exportation et le lancement d'un nouveau produit.



Conclusion générale

Conclusion générale

L'objectif de notre recherche a été d'étudier dans un premier lieu la stratégie de la petite et moyenne entreprise et ses pratiques managériales, dans un contexte de concurrence qui s'intensifie, de plus en plus, et se globalise, puis essayer de caractériser la gestion marketing dans la PME, en s'appuyant sur la démarche marketing qui lui y appropriée et les différentes stratégies qu'elle peut mettre en place, en nous focalisant sur les stratégies de pénétration des marchés, notamment dans un troisième temps avec une étude de cas, dans le marché des équipements et des accessoires automobiles.

Dans un premier temps, nous avons vu qu'il existe une diversité de PME de par leur modes de gestion et leurs définitions qualitatives et quantitatives malgré leurs spécificités que l'on peut pas ignorer lorsqu'on parle de leurs modes de management et d'organisation ainsi que, leurs rôles dans le développement économique, et de divers pratiques en terme de gestion stratégique et opérationnelle, nous avons constaté que la plupart des dirigeants de PME s'adonne plutôt, beaucoup plus à la gestion opérationnelle de leurs petites et moyennes organisations et que leurs stratégies sont pour la majorité intuitives et pour une grande partie émergente et celles-ci s'établissent à partir d'une démarche de planification moins formelle et moins structurée. Ainsi, la stratégie de la PME devrait permettre de contourner les dilemme en sa faveur, en optant pour le réseautage et les alliances stratégiques, pour garantir son succès à long terme.

De même, nous avons vu par la suite, que la petite et moyenne entreprise peut s'appuyer sur une démarche marketing adaptée à ses spécificités et circonstances, pour atteindre ses objectifs et mener à bien les différents choix stratégiques, parmi lesquels nous avons étudié les stratégies de pénétration des marchés via différentes voies de développement, en fonctions des conditions internes et externes qui les favorisent.

Ces deux premières étapes nous ont permis de nous appuyer sur des éléments théorique et constats empiriques quant aux pratiques managériales et marketing de la PME, pour analyser ensuite la stratégie de pénétration du marché des équipements automobiles, opérée par la jeune PME IKAM AUTO INUDTRIES et déceler ses facteurs de réussite, sur ce marché, dont l'offre dépend en grande partie des importations de produits destinés, à satisfaire la demande nationale.

Le déclin des importations des produits, suite au double effet de la COVID-19 et des politiques des pouvoirs publics, ainsi que, le vieillissement du parc automobile sont les facteurs

qui ont favorisé le lancement de l'entreprise IKAM AUTO INDUSTRIE, sur le marché en 2019, où elle s'est fait connaître et a bénéficié de l'encouragement de l'Etat pour la production locale.

Nous rajoutons à cela, d'autres facteurs, qui se sont avérés décisifs, dans le développement de cette entreprise, qui s'est appuyée sur une stratégie de pénétration du marché des E.A.A, à travers laquelle l'entreprise s'efforce de :

- Proposer un produit à un prix low-cost avec une bonne qualité (un meilleur rapport qualité/prix), ce qui lui a permis de se distinguer des concurrents indirects.
- Mettre sur le marché une variété de références (256) couvrant plusieurs marques de véhicules légers, lourds et engins et permettant de mieux satisfaire le besoin des clients
- Prioriser la prise en charge des préoccupations et réclamations des clients favorisant ainsi une meilleure satisfaction de ce dernier, pour gagner sa fidélité en se basant sur un marketing direct.
- Améliorer l'image et la notoriété de l'entreprise IKAM Auto INDUSTRIES en faisant recours à une communication institutionnelle avec un minimum de dépenses (le budget de communication ne dépasse pas 1.15 % du chiffre d'affaires de l'entreprise)

A l'issue de ces constats, il se trouve que nos trois hypothèses sont complètement confirmées, les mesures mises en place par l'Etat pour encourager le producteur national, ainsi que les opportunités que présentent l'environnement concurrentiel s'avèrent comme étant un facteur clé de réussite de l'entreprise, à ceci s'ajoute les différents choix, politiques et capacités marketing liés à la stratégie de pénétration du marché des équipements et d'accessoires automobiles opérés par l'entreprise IKAM AUTO INDUSTRIES.

Les limites de notre recherche

Bien que nous ayons favorisé l'objectivité dans notre travail de recherche, celui-ci ne peut être exhaustif et présente certaines limites :

- Absence de conceptualisation des stratégies de la PME Algérienne et des études empiriques sur la pratique marketing au sein de celle-ci. Nous nous sommes basés alors sur des études analogues en la matière concernant les PME des pays développés et celles des pays en voies de développement.
- Les résultats obtenus, suite à notre étude sur le terrain, résultent essentiellement des données et observations internes, à l'entreprise étudiée.

Les perspectives de recherche

Les limites que revêtent notre recherche nous amènent à proposer certains points qui peuvent enrichir notre étude et constituer des sujets de recherche dans l'avenir tel que :

- L'analyse de la stratégie de développement d'un nouveau produit sur le marché des équipements et accessoires automobiles
- Les stratégies de développement international des PME sur le marché des équipements et des accessoires automobiles

Tout en appréciant et reconnaissant la contribution de notre encadreur, nous assumons entièrement les manquements et les insuffisances de ce travail.



Bibliographie

Ouvrages

1. Bertrand SAPORTA, « stratégies des petites et moyennes entreprises » Encyclopédie de gestion Tome 3,1997, p3106
2. BRUNET.J et autres, « gestion marketing », éd Chenelière Education, 5ème édition, Montréal,
3. CHAN KIM.W et autre, « Stratégie océan bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques », éd Pearson,2005
4. CHEVALIER.F, « Des PME aux ETI, des entreprises en croissance » Edition De Boeck, 2014
5. FILIATRAULT.P et autre, « le marketing dans les PME », éd Chenelière Education, Montréal, 2018.
6. FILION.L-J, « Management de la PME : de la création à la croissance », éd Renouveau, Paris, 2007
7. GERVAIS.M, « Stratégie de l'entreprise », éd Economica,2003,
8. HELFER.J. P et autres, « management stratégique », éd Vuibert, 10ème édition, Paris, 2016
9. J.C LAUFER, « comment on devient entrepreneur » Revue française de gestion, 1975, (in R. WTTTERWULGHE),
10. JANSSEN.F, « entreprendre, une introduction à l'entrepreneuriat » Ed De Boeck, 2009
11. JULIEN.P. A, « les PME : bilan et perspectives », éd economica, Paris, 1994
12. KOTLER.P et autres, Kevin LAN KELLER et Delphine MANCEAU, « Management Marketing », Edition Pearson, 2015.
13. LAMBIN. J-J et autres, « Marketing stratégique et opérationnel », Dunod, 2008,
14. LEHMANN-O. L et autre, Strategor : « toute la stratégie de l'entreprise » Ed Dunod, 7ème édition, 2016.
15. MARCHESNAY.M, « management stratégique », éd d'adreg,2004.
16. PELICELLI.G, « Stratégie d'entreprise », éd De Boeck, 2007.
17. PH. THURSTON, « La planification dans la PME », Harvard Business Review61, p 99.
18. SAPORTA.B, « Stratégies des PME », Encyclopédie de gestion, Tome 3,1997,

19. STRAUSS-K. D, « management des PMI/PME », éd economica, Paris, 1990.
20. THIETART. R-A et autre, « Stratégies, Concepts Méthodes, Mise en œuvre », éd Dunod, 2005.
21. TORRES.O, PME : de nouvelles approches, éd economica, Paris, 1998.
22. TORRES.O, les PME, éd Domino, Flammarion, Paris, 1999.
23. VILLEMUS.P, le plan marketing : à l'usage du manager, éd Eyrolles, 2009

Thèses et mémoires

24. BIGLER.R, « état des pratiques du marketing dans la petite et moyenne entreprise, en Suisse romande », Université de Fribourg, mémoire de master en sciences de management, option marketing,2020
25. CIEROUX.C, « comment gérer efficacement le marketing dans la PME ? » Université de Québec en Outaouais, mémoire de master en administration des affaires, Février 2021.
26. D-O-LIMA.E, « stratégies des PME : des perspectives traditionnelles aux approches descriptives axées sur les processus », HEC, 2003
27. DUCHENEAUT.B, cité par GONDRAN. N, « Système de diffusion d'information pour encourager les PME à améliorer leurs performances environnementales », ENSM de St Etienne, 2001.
28. HACHEMAOUI.B, « PME et la stratégie de marché », Bejaïa, 2007.
29. LABONNE.D, « La planification stratégique dans une PME naissante intervenant en milieu nordique », université du Québec ,1988

Articles et Revues

1. ALLAMI.Y, « Management des PME, approches plurielles des recherches en contexte marocain », Collection : Publications ENCG Tanger N° 2 Année 2019
2. D'Amboise et autre, « La planification dans les PME : une synthèse de résultats empiriques Conclusions et recommandations », Revue internationale P.M.E, Volume 3, Numéro 2, 1990
3. DANKOCO.I-S et autre, « Les pratiques marketing dans la petite entreprise au Sénégal, Market Management », 2009 /1 vol 9.
4. PACITO.J-C et autres, « Les petites entreprises pratiquent-elles le marketing ? Management et Avenir » ,2007.

5. SAPORTA.B et autre, « Les comportements d'intégration marketing stratégie et leur influence sur la performance de la petite entreprise », Revue Internationale P.M.E, Volume8, Number2, Madrid, 1995.
6. TRUCHE.M et autre, « Contribution à la compréhension du processus d'élaboration de la stratégie des PME », Revue internationale P.M.E, Volume 22, numéro 1, 2009

Sites Internet

- 1- MEBTOUL.A, cité dans l'article de presse électronique, <https://www.algerie360.com>, paru le 10/01/2023, consulté le 12 avril 2023, à 00h00.
- 2- <https://www.cairn.info>
- 3- <http://www.djalila.dz>
- 4- Office national des statistiques, cité dans l'article de presse électronique, <https://www.lapatrienews.dz> , paru le 19/02/2023, consulté le 12 avril 2023, à 23h30
- 5- <https://www.manager-go.com>



Annexes

Guide d'entretien

I) Questions ouvertes

1 -Quelles sont selon vous les compétences clés de IKAM AUTO ?

2-La croissance de votre entreprise est jusque-là estimée très satisfaisante ; satisfaisante ; peu satisfaisante ?

3-Bien que la concurrence soit déloyale avez-vous déjà mis en place une veille ponctuelle ?

4-Pensez-vous qu'il existe des possibilités de diversification, à long terme pour une entreprise telle que la vôtre ?

5-La mission de l'entreprise a-t-elle évolué depuis sa création ? Sinon comptez-vous la revoir du moment que vous souhaitez exporter d'ici 2025 ?

6-Quels étaient vos objectifs marketing lors du lancement ?

- La rentabilité ;
- La croissance du chiffre d'affaires ;
- La conquête des parts de marché,
- La pénétration de nouveaux marchés,
- La limitation des risques,
- La construction de l'image et l'innovation

7-Les avez-vous atteints ou modifiés depuis ?

8-Les prévisions des ventes réalisées lors du lancement sont-elles atteintes ? ou bien y a t- il eut des difficultés ; lesquelles ?

9-A quel point le marché est-il sensible au prix ?

- une forte sensibilité ;
- moyenne sensibilité car il y a d'autres facteurs plus déterminants ? si oui, lesquels ?

10-Le comportement du consommateur tend-il à être positif vis-à-vis du produit local ou bien préfère le produit importé ?

11-A quel point votre clientèle est satisfaite ?

Est-ce que c'est uniquement par rapport au bon rapport qualité/prix ou bien à d'autres facteurs, exemple une bonne relation client ; maîtrise des délais de livraison ; Services Après Ventes ?

12-Faites-vous encore de la prospection avant l'ouverture d'un nouveau point de vente ?

13-Quelles sont les difficultés rencontrées lors de l'ouverture d'un nouveau point de vente ?

14-La force de vente contribue-t-elle à promouvoir le produit auprès du consommateur final ?

15-Vos distributeurs sont-ils liés à vous, par des contrats à long ou moyen terme ?

16-Combien de distributeurs avez-vous lors du lancement ?

-Combien les estimez-vous maintenant ?

-Avez-vous déjà changé certains distributeurs ?

-Comment vous les évaluez ?

17-Combien de références y-avait-il lors du lancement ?

-Quand est-ce qu'elles étaient renforcées par de nouvelles références ?

À l'avenir, nous aimerions développer de nouveaux produits pour le marché actuel

OOOOOOO

Section 2 : Influence du marketing

Q2.1 : Veuillez préciser à quel pourcentage les cinq départements (marketing, vente, R&D, opérations et finance) influencent la décision par rapport aux différents éléments :

Le total de la ligne est de 100%. Si un département n'existe pas dans votre entreprise, à allouer 0% à celui-ci.

La fixation des prix _____% _____% _____% _____% _____% _____%

La publicité _____% _____% _____% _____% _____% _____%

La mesure de satisfaction des clients _____% _____% _____% _____% _____% _____%

Amélioration de la satisfaction des clients _____% _____% _____% _____% _____% _____%

Le service client et le support _____% _____% _____% _____% _____% _____%

L'orientation stratégique de l'entreprise _____% _____% _____% _____% _____% _____%

L'expansion géographique vers de nouveaux marchés _____% _____% _____% _____% _____% _____%

Le choix des partenaires stratégiques _____% _____% _____% _____% _____%
 _____%

Le développement de nouveaux produits _____% _____% _____% _____% _____% _____%

Section 3 : Utilisation des outils

Introduction théorique

Dans cette section, l'étude s'intéresse aux différents outils marketing utilisés par l'entreprise. Les outils marketing sont des outils que cette dernière utilise, pour développer et promouvoir ses produits et services. Des synonymes peuvent être des "moyens", "techniques" ou "méthodes". Cette étude référence contient quatre types d'outils marketing :

Traditionnels : les moyens de communication n'utilisant pas la technologie

Ex : Publicité, relations publiques, promotions des ventes, etc.

Newsletter	O O O O O O O O O
Publicité en ligne	O O O O O O O O O
Publicité par e-mail	O O O O O O O O O
Application mobile	O O O O O O O O O

Q3.4 : Quels sont les autres outils digitaux, non-mentionnés ci-dessus, utilisez-vous ?

Q3.5 : Veuillez préciser la fréquence d'utilisation, dans votre entreprise, des outils stratégiques et informationnels suivants :

Jamais/rarement /Occasionnellement/ Parfois/ Fréquemment /Généralement /Toujours /Je ne sais pas

Définition de la mission et vision	O O O O O O O O O
Définition des objectifs stratégiques (Ex. Matrice d'Ansoff)	O O O O O O O O O
Analyse de la structure concurrentielle d'un marché (Ex. 5 forces de Porter)	O O O O O O O O O
Tableau de bord prospectif (Balanced Score card)	O O O O O O O O O
Planification stratégique (Ex. SWOT)	O O O O O O O O O
Veille concurrentielle (surveillance des concurrents)	O O O O O O O O O
Compétence distinctive	O O O O O O O O O
Gestion de la relation client (Customer Relationship Management)	O O O O O O O O O
Gestion de la satisfaction et fidélisation des clients	O O O O O O O O O
Gestion de la satisfaction des employés	O O O O O O O O O
Segmentation	O O O O O O O O O
Positionnement concurrentiel	O O O O O O O O O
Benchmarking	O O O O O O O O O
Analyse du parcours client	O O O O O O O O O

Analyse des données (Ex. Big Data)

O O O O O O O O

Q3.6 : Quels sont les autres outils stratégiques ou informationnels, non-mentionnés ci-dessus, utilisez-vous ?

Q3.7 : Veuillez préciser la fréquence d'utilisation des outils suivants :

Utilisation des outils : Jamais/ Rarement/ Occasionnellement/ Parfois Fréquemment /Généralement/ Toujours

Traditionnels

O O O O O O O O

Digitaux

O O O O O O O O

Informationnels

O O O O O O O O

Stratégiques

O O O O O O O O

Q3.8 : Veuillez préciser la fréquence d'externalisation des tâches, pour les types de marketing suivants : Externalisation : "outsourcing" des activités vers un partenaire externe ou faire appel à des consultants externes. Les partenaires externes peuvent-être par exemple : une agence de communication, un bureau de consulting en management ou encore une agence spécialisée dans les études de marchés.

Externalisation des tâches du marketing : Jamais/ Rarement /Occasionnellement Parfois /Fréquemment /Généralement/ Toujours

Traditionnel

O O O O O O O O

Digital

O O O O O O O O

Informationnel

O O O O O O O O

Stratégique

O O O O O O O O

Q3.9 : Veuillez préciser le pourcentage d'allocation du budget total de l'entreprise, à la fonction marketing : Le marketing a _____% du budget total de l'entreprise.

Q3.10 : Veuillez préciser le pourcentage d'allocation du budget marketingaux différents types de marketing :

Marketing traditionnel _____%

Marketing digital _____%

Marketing informationnel _____%

Marketing stratégique _____%

Total _____%

IKAM®

AUTO INDUSTRIE ALGERIE

Fabrication d'Équipements Automobiles



**Plaquettes de Freins
Véhicules Légers et Lourds**



Une entreprise familiale tournée vers le monde, l'innovation et la performance. Imagination, Initiative, Audace et intégrité, telles sont les valeurs d'**IKAM AUTO INDUSTRIE**

Première Usine de Fabrication d'Équipements Automobiles en Algérie.

L'usine **IKAM** sise à Tizi-Ouzou (Algérie) emploie 150 personnes sur ses lignes de production, de tests et de développement.

Depuis 2019, elle développe et fabrique des plaquettes de frein avec des caractéristiques techniques supérieures aux standards du Marché local. Une capacité de production estimée à 5 millions de plaquettes de frein par an.

L'usine **IKAM** dispose de son propre laboratoire d'essai, afin de contrôler la qualité de ses produits, pour répondre aux normes et améliorer continuellement les performances de ses produits.

Les plaquettes de frein **IKAM** sont garanties 20 000 km. Elles réunissent des caractéristiques techniques supérieures pour améliorer votre expérience de conduite et vous offrir un très haut niveau de fiabilité.

PLAQUETTES IKAM AUTO INDUSTRIE : Un freinage en toute sécurité quelles que soient les conditions météorologiques. Qualité et Confort sans compromis.





**CALES ANTI-VIBRATION
A 3 COUCHES
DE QUALITÉ :**

Nous utilisons la technologie la plus avancée de Cales Anti-Vibration pour assurer une performance de freinage silencieux pour les conducteurs.

MATÉRIAUX DE FRICTION PREMIUM:

Pour qu'une plaquette de frein nouvellement installée puisse avoir des performances de freinage et un confort supérieurs dès le début, IKAM® utilise un processus de carbonisation qui offre une plus courte période de rodage et une opération de freinage efficace, dès la première utilisation du frein.

STYLE OE DE PLAQUE D'APPUI :

Disponible en tréfilage et types trou percé.



**AMECA[™]
Certified**

IKAM® has been granted the AMECA certification, which is in compliance with applicable United States standards.

- ✓ **Sécurité**
- ✓ **Efficacité**
- ✓ **Longévité**



IKAM AUTO INDUSTRIE met au service de sa clientèle une équipe d'experts pour vous conseiller dans le choix des références qui répondront au mieux à vos attentes.



Référence	Schéma	Désignation	Référence GDB
IK-1823		P/F AR COROLLA CE 120 (2002-2007)-RAVA4 (2000-2006) ANC	GDB3243
IK-1927		P/F AR PEUGEOT 406 HDI	GDB1276
IK-2126		P/F AR TOYOTA COROLLA AURIS 2007+	GDB3454
IK-2131		P/F AR ACCENT 4 RBI-SSONG NM-CERATO 3-110/120/130-I40-SPORTAGE-TUCSON-OPTIMA-SONATA 06+	GDB3494
IK-2133		P/F AR FORD MONDEO 2014+	GDB1708
IK-2218		P/F AR HYUNDAI TUCSON	GDB3284
IK-2328		P/F AR KIA SPORTAGE NM	GDB3421
IK-2336		P/F AV MARUTI 800-SUZUKI ALTO(1982-1996)-HONDA CIVIC I 82-HOLDEN-BEDFORD	GDB254
IK-2339		P/F AR TRAFIC T-T4/ VIVARO-PRIMASTAR-T4	GDB1479
IK-2340		P/F AV ALTO (2004-2008)-CELERIO 2014+/C-ZERO/EON	GDB3411
IK-2422		P/F AR X-TRAIL T30-TIDA DIESEL-T31-QASHQAI-ALTIMA-GRAND VITARA (2009-2013)-JUKE F15-KOLEOS	GDB3507
IK-2426		P/F AR RENAULT KANGOO 2014+	GDB1786
IK-2528		P/F AR 405-307-POLO-PASSAT-CADDY-OCTAVIA-GOLF 4-TOYOTA ESCAPE-ARMADA-OPTIMA-HYUNDAI VERNA-ELANTRA (2011-2018)	GDB1330
IK-2540		P/F AV DAIHATSU SIRION (2005-2007)/SUZUKI CELIRION/ALTO	GDB3236
IK-2542		P/F AV SWIFT DZIRE (2003-2015)	GDB3522
IK-2543		P/F AV SWIFT DNH 2867/ MARUTI ZEN	GDB883
IK-2632		P/F AR PEUGEOT PARTNER TEPEE	GDB1799
IK-2636		P/F AV DFM CHERRY, SUZUKI SOLIO/WAGON R	GDB3221
IK-2728		P/F AV ATOS 1 ANC (1999+2003)/SANTRO (1998-2000)	GDB3165
IK-2737		P/F AV PICANTO TA 1.0/1.2 2011+	GDB3535
IK-2739		P/F AR H1 3 NM-SANTAFE 2-3	GDB3449
IK-2837		P/F AR VW CADDY NM	GDB2042
IK-2853		P/F AV CITREON AX,ZX SAXO, PEUGEOT 106,205,305,306,309,405 RENAULT CLIO I, II,FUEGO EXPRESS	GDB327, GDB1277
IK-2940		P/F AV YARIS ANC (1999-2006)-ECHO	GDB3218
IK-2950		P/F AV TOYOTA CAMRY/COROLLA/NOVA AM	GDB798
IK-3038		P/F AV ATOS PRIME MX (1997-2009) HYUNDAI SANTRO(DEC. 2000 ONWARDS)	GDB3377
IK-3045		P/F AR VW PASSAT/JETTA/CADDY 2002/2006	GDB1622
IK-3150		P/F AV MICRA K13-SUNNY N17 2013+/RENAULT CLIO 3/CLIO 4 2018+	GDB3396
IK-3231		P/F AR FORD FOCUS III 1,6TDCI C MAX/ESCAPE	GDB1938
IK-3236		P/F AR CADDY FRONTAUDI A1,A3 REAR QUATTRO, BEETLE GOLF JEETA	GDB1841
IK-3238		P/F AV CLIO 4 ESS 2012+/LOGAN 2012+/SIMBOL NM/TWINGO 3 (2014-2019)/STUPWAY SANDERO	GDB2016
IK-3241		P/F AR HYUNDAI SANTA FE 06/12	GDB3419
IK-3339		P/F AV FIAT PUNTO	GDB1115
IK-3340		P/F AR RENAULT MASTER III	GDB1470
IK-3344		P/F AR NISSAN PATROL Y61	GDB3362
IK-3346		P/F AV TOYOTA CE120 ECHO	GDB3317
IK-3349		P/F AV NISSAN SUNNY B10/N16	GDB3563
IK-3351		P/F AV CLIO-LOGAN-MEGANE AM-EXPRESS-SONDERO (2007-2012)-KANGOO (2006-2007)-SYMBOL AM DCI+ESS	GDB400

Référence	Schéma	Désignation	Référence GDB
IK-3353		P/F AV ACCENT 1-2 LG-EON-GETZ -ACCENT (1994-2015) - HONDA ACCORD 2/3	GDB893
IK-3442		P/F AV PICANTO 1-2 2004+/I10-I20 2008+	GDB3369
IK-3446		P/F AV KONGOO AM (1997-2006)-TOYOTA ESCAPE-206-XSARA 2006 -306 (1993-2002)	GDB1321
IK-3446+		P/F AV PEUGEOT 206 NM ESS	GDB1500
IK-3449		P/F AV GRAND I10	GDB3618
IK-3450		P/F AR PEUGEOT PARTNER RIFTER	GDB2166
IK-3462		P/F AV 207-208-307-XSARA-PARTNER-C3(2009-2016)- P/F AR BOXER 3	GDB1463
IK-3539		P/F AV CHEVROLET SAIL 1.2/1.4	GDB7825
IK-3540		P/F AV VW GOLF II /GOLF III /JETTA	GDB1219
IK-3550		P/F AV YARIS (2006-2011)	GDB3460
IK-3553		P/F AV LOGAN 2017 DNH 3021-SANDERO 2015-CLIO 4 GTLINE(2015-2018)-CLIO LIMITED-SYMBOL NM	GDB2157
IK-3556		P/F AR VOLKSWAGEN TRANSPORTER NM	GDB1557
IK-3643		P/F AV FORD FOCUS 08/11 SUZUKI ERTIGA/TOYOTA AVANZA	GDB3437
IK-3646		P/F AV BIPPER 1.4 HDI 08+/NEMO 1.4 HDI/FIAT MULTIJET 1.3D/BRAVO/STILO	GDB1482
IK-3748		P/F AR TRANSIT (2006-2014)/TOURNEO	GDB1725
IK-3752		P/F AV MATIZ/SPARK 1-2/LANOS/ CHERY QQ 3	GDB3195
IK-3940		P/F AV CHEVROLET SPARK 1.0/1.2	GDB4606
IK-3951		P/F AV CHEVROLET AVEO 1.2/1.2	GDB3330
IK-4045		P/F AV PICANTO 2018 NM GTLINE	58101-G6A40
IK-4054		P/F AV OPTRA-NUBIRA-LEGANZA-AVEO GM	GDB3345
IK-4059		P/F AV HARDBODY (2009-2012) PM-HYUNDAI TRAJET-VANETTE C22-95	GDB318
IK-4068		TP/F AV TOYOTA HIACE II (1998-2005) /DYNA/HILUX 2WD (1998-2005)	GDB1181
IK-4085		P/F AV KIA K 2700	GDB3434
IK-4163		P/F AV GOLF 4/FABIA II/BORA/POLO/IBIZA (2008-2010)/ARMADA/OPTIMA/VERNA	GDB1984
IK-4166		P/F AV PEUGEOT 406 HDI	GDB1194
IK-4263		P/F AR MASTER 3-MOVANO B-NV400	GDB1903
IK-4264		P/F AR MASTER 3-MOVANO B-NV401	GDB1904
IK-4269		P/F AV AUDI II PASSAT CL	GDB1048
IK-4360		P/F AV VIGO HILUX 2006+ 4/2	GDB3427
IK-4361		P/F AR MERCEDES CLASS G LUMINUS	GDB1399
IK-4366		P/F AV TOYOTA RAV II/AURIS 07+COROLLA	GDB3425
IK-4443		P/F AR MERCEDE CLASS G	GDB1546
IK-4454		P/F AV ACCENT 4 (2005-2010)-RIO 3- I20 (2008-2015)- RIO 2 2005+	GDB3420
IK-4455		P/F AV BERLINGO1.9 D/PARTNER 1.9/XARA 2.0 HDI	GDB1295
IK-4460		P/F AV ACCENT RBI-ACCENT 5 CRDI-CERATO 4-RIO 4-CARENS 4	GDB3548
IK-4556		P/F AV PEUGEOT 308 2014+	GDB2044
IK-45115		P/F AV MERCEDES CLASS G LUMINUS	GDB317
IK-4559		P/F AV 301 ESS/308 II/C-ELYSEE/C4 CACTUS/OPTIMA/VERNA	GDB1992

Référence	Schéma	Désignation	Référence GDB
IK-4580		P/F AV NISSAN CIVILION PATROL Y61	GDB3208
IK-4661		P/F AV RAV 4 (2005-2015)-PRIUS-AURIS-MIRAI (JPD1_)	GDB3424
IK-4663		P/F AV HIACE 2006+/DYNA	GDB770
IK-4666		P/F AV AUDI A3/NV-LEON-OCTAVIA NV GOLF7-FABIA-IBIZA-POLO 2018+ DZD	1J0698151G
IK-4667		P/F AV KANGOO 1.2 TCE/1.5 DCI-MITSUBISHI LANCER-OPTIMA-VERNA	GDB1941
IK-4761		P/F AV MITSU L200 (2002-2006) ANC 4/2-NISSAN MAXIMA / MAXIMA QX IV	GDB3124,GDB3327
IK-4858		P/F AV HYUNDAI CRETA 2016+/I30-ELANTRA- VELOSTER	GDB3549
IK-4859		P/F AV HYUNDAI H1 02/07 AM	GDB3201
IK-4861		P/F AV TUCSON ANC-SPORTAGE ANC (2004-2010)	GDB3386
IK-4864		P/F AR SPRINTER NM 02 ROUE	GDB2076
IK-4959		P/F AV PEUGEOT PARTNER RIFTER NM	GDB1105
IK-4985		P/F AV BOXER PM (1994-2002)	GDB1106
IK-5055		P/F AV TOYOTA YARIS 12+/VITZ/ FORD FIETA 11+/OPEL 17/18	GDB3457
IK-5059		P/F AV GREAT WALL 4X4/ISUZU PICK UP	GDB7821
IK-5064		P/F AV PARTNER TEEPE-CITREON BERLINGO (2011-2015)	GDB1690
IK-5079		P/F AV RENAULT TRAFIC	GDB1478
IK-5156		P/F AV TUCSON NM 2011+ 4/4-SPORTEGE NM 2011+ 4/2-4/4-CARENS 3	GDB3461
IK-5157		P/F AV QASHQAI J10 (2007-2013)- NISSAN X-TRAIL T31 07+/ KOLEOS-KIZASHI (FR) 10+	GDB3467-GDB3521
IK-5158		P/F AV QASHQAI 2016+	GDB3622
IK-5159		P/F AV FORD RANGER 4/4-BT50 4/4	GDB3403
IK-5178		P/F AV MASTER II DCI (2003-2009)-OPEL MOVANO	GDB1442
IK-5245		P/F AV MITSUBISHI L200 2006+	GDB2124
IK-5260		P/F AV SPORTAGE-TUCSON 2017+	OEM): 58101D3A00
IK-5265		P/F AV FRONT PEUGEOT 308 / 3008	425393,00
IK-5270		P/F AV HYUNDAI H1 02/08 SANTA FE	GDB3257
IK-5462		P/F AV NAVARA 4/2-PATHFENDER	GDB3404
IK-5463		P/F AV VIGO HILUX 4/4 D4D TURBO 2008+	GDB3534
IK-5469		P/F AV PREGIO-H100 PLT - CARNIVAL	GDB3301
IK-5565		P/F AV MEGANE 3 (2009-2012)-RENAULT CAPTUR (2013-2015)/DNH 2868 DACIA DUSTER NM/DOKKER/LODGY/OPTIMA/VERNA	GDB1789
IK-5566		P/F AV GREAT WALL WINGLE/ISUZU/COLORADO	GDB1790
IK-5567		P/F AR NISS CABSTAR MAXITY-MASCOTT/ IVECO DAILY 2011 AU 2014	P/F AV RENAULT GDB3440
IK-5582		P/F AV CHEVROLET CRUZE 09+/J30/ AVEO 11+/ T300/ OPEL ASTRA 09+ -ARMADA-OPTIMA-VERNA	GDB1843
IK-5666		P/F AV TD27-QD32-TD27 TURBOU-HARDBODY 2012+ GM-NP300 2012+	GDB766
IK-5667		P/F AV FORD FOCUS III 1,6TDCI C MAX/ESCAPE	GDB1583
IK-5678		P/F AV CAPTIVA-STAREX -ANTARA-ACTYON NM-H1 II	GDB1715
IK-5679		P/F AV NISSAN CABSTAR/RENAULT MASTER/MAXITY	GDB1610
IK-5709		P/F AR IVECO DAILY NM 06/12	GDB1748
IK-5755		P/F AV FORD RANGER 4/2-BT50 4/2	GDB3238

Référence	Schéma	Désignation	Référence GDB
IK-5787		P/F AV GOLF 7-PASSAT-TIGUAN-LEON 13+/ATECA/ AUDI A3-Q2 -OCTAVIA III/SUPERB III	GDB1956
IK-5868		P/F AV SSONG KORANDO / HYUNDAI SANTA FE II-III/KIA SORENTO III (2010-2015)-SONATA 06+	GDB3418
IK-5873		P/F AV TOYOTA HILUX 4X4 RIVO	GDB3364
IK-5893		P/F AV BOXER HDI NM PM Châssis COURT	GDB1681
IK-5959		P/F AV URVAN E25	GDB7236
IK-5989		P/F AV GOLF 5 2.0 TDI -CADDY-LEON-YETI-IBIZA-TIGUAN 2012	GDB1550
IK-6091		P/F AV TRANSIT (2000-2006) -AMAROK	GDB1724
IK-6095		P/F AR PEUGEOT 308 / 808 SW 2014 +	GDB2121
IK-6109		P/F AV IVECO DAILY- CRAFTER PM-SPRINTER -VITO	GDB1747- GDB1698
IK-6165		P/F AV FRONT SPRINTER II VITO	0044205520
IK-6182		P/F AV FIAT SCUDO 2.0, PEUGEOT EXPERT, CITREON JUMPY, TOYOTA PROACE	425363
IK-6221		P/F AV COASTER 2014+/ DYNA 200-300-400 Camion	GDB7061
IK-6389		P/F AV HYUNDAI H1 III/ CARGO 2008+/TRAVEL/CARNIVAL 06+	GDB3448
IK-6392		P/F AV MASTER 3 NM 2010+ /JUMPER/ BOXER/ MOVANO B /NV400	GDB1910
IK-6475		P/F AV HYUNDAI COUNTY-HD65-HD72	OEM 6006099055007
IK-6779		P/F AV FORD MONDEO 2014+	GDB2092
IK-6926		P/F AV MERCEDES SPRINTER VN	GDB1696
IK-6981		P/F AV VOLKSWAGEN TRANSPORTER NW	GDB1555
IK-7063		P/F AV RENAULT TRAFIC I GM OPEL VAUXHALL ARENA VAN	GDB344
IK-7102		P/F AR MERCEDES SPRINTER NV 04 ROUE	GDB1699
IK-7293		P/F AR MERCEDES SPRINTER NV 04 ROUE	GDB2009
IK-7723		P/F AV CAMION JAC 1040	JAC1040

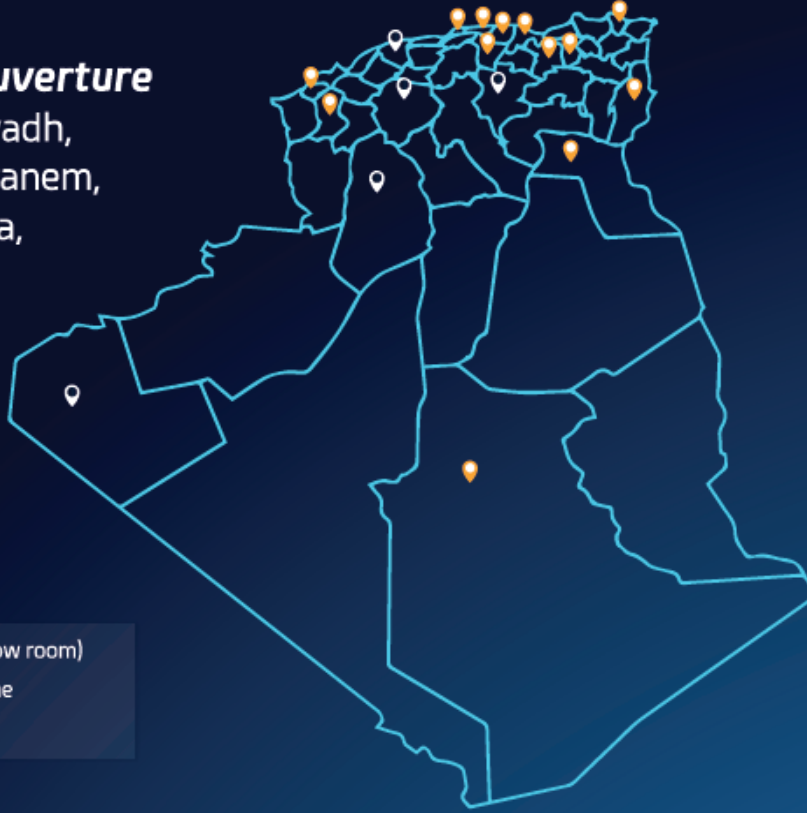
Véhicules Lourds



IK-0917		P/F MERCEDES VARIO	29065
IK-1533		P/F BUS 100L6 PM	29181
IK-1536		P/F REMORQUE FRUEHAUF	29175
IK-1538		P/ F BPWSN6000/KNORR ESSIEU MERCEDES	29171-29308
IK-1640		P/F REMORQUE KRONN ESSIEU BPW	29228
IK-1722		P/F MAN TRUCK	29115
IK-1734		P/F RENAULT MIDLUM	29173
IK-1832		P/F IVECO.EUROCARGO/MAN M 2000L/M/TOURINO 245/279/MERCEDES BENZ/	29095-29145-29184
IK-2039		P/F REMORQUE SAF MERITOR	29162
IK-2237		P/F MERCEDES BENZ/ACTROS MP2/ATEGO/AXOR.2/ ECONIC	29244-29245
IK-2348		P/F IVECO BUS 02 FICHE	29156
IK-2441		P/F DAF CF75/85/95XF/ZF.SB7000/IVECO/MERCEDES BENZ NM	29087-29108
IK-2447		P/F IVECO BUS 01 FICHE	29084
IK-2541		P/F RENAULT TRUCKS MAGNUM 440/VOLVO/	29174
IK-2546		P/F MERCEDES BENZ ACTROS MP4/MP5/ANTOS/ KNORR BREMSE SM7	29246-29247

Prochaine ouverture

Béchar, El Bayadh,
Tiaret, Mostaganem,
Tebessa, M'sila,



- Tizi-Ouzou
- Alger
- Setif
- Boumerdes
- Oum el bouaghi
- Mila
- Bejaia
- Constantine
- Annaba
- El Oued
- Sidi bel abbés
- Oran
- Tamanraset
- Bouira
- Batna

Légende

- Point de vente (Show room)
- Ouverture prochaine
- Limite Wilayas

Ils nous ont fait confiance



الهيئة العامة للغابات والصيد
لدراسة العامة للأمن الوطني
Direction Générale de la Sécurité Nationale



Ministère de la Défense Nationale



LOIS

Loi n° 17-01 du 11 Rabie Ethani 1438 correspondant au 10 janvier 2017 fixant la liste des hautes responsabilités de l'Etat et des fonctions politiques dont l'accès requiert la nationalité algérienne exclusive.

Le Président de la République,

Vu la Constitution, notamment ses articles 63, 92, 136, 138, 140, 143 (alinéa 2) et 144 ;

Vu l'ordonnance n° 66-155 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code de procédure pénale ;

Vu l'ordonnance n° 66-156 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code pénal ;

Vu l'ordonnance n° 70-86 du 15 décembre 1970, modifiée et complétée, portant code de la nationalité algérienne ;

Après avis du Conseil d'Etat ;

Après adoption par le Parlement ;

Promulgue la loi dont la teneur suit :

Article 1er. — La présente loi a pour objet de fixer la liste des hautes responsabilités de l'Etat et des fonctions politiques dont l'accès requiert la nationalité algérienne exclusive, en application des dispositions de l'article 63 de la Constitution.

Art. 2. — La nationalité algérienne exclusive est requise pour l'accès aux hautes responsabilités de l'Etat et aux fonctions politiques suivantes :

- le Président du conseil de la Nation ;
- le Président de l'Assemblée Populaire Nationale ;
- le Premier ministre ;
- le Président du Conseil constitutionnel ;
- les membres du Gouvernement ;
- le Secrétaire Général du Gouvernement ;
- le Premier Président de la Cour suprême ;
- le Président du Conseil d'Etat ;
- le Gouverneur de la Banque d'Algérie ;
- les responsables des organes de sécurité ;
- le Président de la Haute Instance Indépendante de Surveillance des Elections ;

— le Chef d'état-major de l'Armée Nationale Populaire ;

— les commandants des forces armées ;

— les commandants des régions militaires ;

— toute autre haute responsabilité militaire définie par voie réglementaire.

Art. 3. — Toute personne appelée à exercer une responsabilité de l'Etat ou une fonction politique prévues à l'article 2 ci-dessus, est tenue de présenter une déclaration sur l'honneur attestant de sa jouissance de la nationalité algérienne exclusive.

La déclaration sur l'honneur est déposée auprès du Premier Président de la Cour suprême.

Le modèle de déclaration est fixé par voie réglementaire.

Art. 4. — Toute personne exerçant une haute responsabilité de l'Etat ou une fonction politique prévues à l'article 2 ci-dessus, doit présenter la déclaration sur l'honneur, dans un délai de six (6) mois, à compter de la date de publication de la présenteloi au *Journal officiel*.

Art. 5. — Toute fausse déclaration expose son auteur aux sanctions prévues par la législation en vigueur.

Art. 6. — La présente loi sera publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 11 Rabie Ethani 1438 correspondant au 10 janvier 2017.

Abdelaziz BOUTEFLIKA.

-----★-----

Loi n° 17-02 du 11 Rabie Ethani 1438 correspondant au 10 janvier 2017 portant loi d'orientation sur le développement de la petite et moyenne entreprise (PME).

Le Président de la République,

Vu la Constitution, notamment ses articles 43, 136, 138, 140, 143 et 144 ;

Vu l'ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code civil ;

Vu l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code de commerce ;

Vu l'ordonnance n° 76-105 du 9 décembre 1976, modifiée et complétée, portant code de l'enregistrement ;

Vu la loi n° 79-07 du 21 juillet 1979, modifiée et complétée, portant code des douanes ;

Vu la loi n° 83-11 du 2 juillet 1983, modifiée et complétée, relative aux assurances sociales ;

Vu la loi n° 84-17 du 7 juillet 1984, modifiée et complétée, relative aux lois de finances ;

Vu la loi n° 90-11 du 21 avril 1990, modifiée et complétée, relative aux relations de travail ;

Vu la loi n° 90-22 du 18 août 1990, modifiée et complétée, relative au registre de commerce ;

Vu la loi n° 90-30 du 1er décembre 1990, modifiée et complétée, portant loi domaniale ;

Vu le décret législatif n° 94-01 du 3 Chaâbane 1414 correspondant au 15 janvier 1994 relatif au système statistique ;

Vu l'ordonnance n° 95-07 du 23 Chaâbane 1415 correspondant au 25 janvier 1995, modifiée et complétée, relative aux assurances ;

Vu l'ordonnance n° 96-01 du 19 Chaâbane 1416 correspondant au 10 janvier 1996 fixant les règles régissant l'artisanat et les métiers ;

Vu l'ordonnance n° 01-04 du Aouel Joumada Ethania 1422 correspondant au 20 août 2001, complétée, relative à l'organisation, la gestion et la privatisation des entreprises publiques économiques ;

Vu la loi n° 01-18 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME) ;

Vu la loi n° 01-20 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 relative à l'aménagement et au développement durable du territoire ;

Vu l'ordonnance n° 03-03 du 19 Joumada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003, modifiée et complétée, relative à la concurrence ;

Vu la loi n° 04-08 du 27 Joumada Ethania 1425 correspondant au 14 août 2004, modifiée et complétée, relative aux conditions d'exercice des activités commerciales ;

Vu la loi n° 06-11 du 28 Joumada El Oula 1427 correspondant au 24 juin 2006 relative à la société de capital investissement ;

Vu la loi n° 11-10 du 20 Rajab 1432 correspondant au 22 juin 2011 relative à la commune ;

Vu la loi n° 12-06 du 18 Safar 1433 correspondant au 12 janvier 2012 relative aux associations ;

Vu la loi n° 12-07 du 28 Rabie El Aouel 1433 correspondant au 21 février 2012 relative à la wilaya ;

Vu la loi n° 14-10 du 8 Rabie El Aouel 1436 correspondant au 30 décembre 2014 portant loi de finances pour 2015, notamment son article 118 ;

Vu la loi n° 16-09 du 29 Chaoual 1437 correspondant au 3 août 2016 relative au développement de l'investissement ;

Après avis du Conseil d'Etat,

Après adoption par le Parlement,

Promulgue la loi dont la teneur suit :

Article 1er. — La présente loi a pour objet de définir la petite et moyenne entreprise dénommée ci-après « PME » et les mesures et les mécanismes de soutien qui leurs sont réservés en termes d'émergence, de croissance et de pérennisation.

TITRE I

DES DISPOSITIONS GENERALES

CHAPITRE 1er

DES PRINCIPES GENERAUX

Art. 2. — La présente loi fixe les objectifs généraux suivants :

- l'impulsion de la croissance économique ;
- l'amélioration de l'environnement de la PME ;
- l'encouragement de l'émergence des PME, notamment innovantes, et leur pérennisation ;
- l'amélioration de la compétitivité et de la capacité d'exportation des PME ;
- la promotion de la culture entrepreneuriale ;
- l'amélioration du taux d'intégration nationale et la promotion de la sous-traitance.

Art. 3. — La politique de développement des PME s'appuie sur la concertation et la coordination avec les acteurs publics et privés concernés, et sur les études appropriées donnant lieu à des programmes, des mesures et des structures d'appui et d'accompagnement.

L'Etat mobilise les moyens nécessaires à cet effet.

Art. 4. — Les collectivités locales initient les mesures nécessaires pour l'aide et le soutien à la promotion des PME, notamment par la facilitation de l'accès au foncier et à l'immobilier convenant à leurs activités, et la réservation d'une partie des zones d'activités et des zones industrielles.

Les modalités d'application du présent article sont précisées, en tant que de besoin, par voie réglementaire.

CHAPITRE 2

**DE LA DEFINITION DE LA PETITE
ET MOYENNE ENTREPRISE**

Art. 5. — La PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et/ou de services :

— employant une (1) à deux cent cinquante (250) personnes ;

— dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas quatre (4) milliards de dinars algériens ou dont le total du bilan annuel n'excède pas un (1) milliard de dinars algériens ;

— et qui respecte le critère d'indépendance tel que défini au point 3, ci-dessous.

Au titre de la présente loi, il est entendu par :

1- **Personnes employées** : le nombre de personnes correspondant au nombre d'unités de travail-année (UTA), c'est-à-dire au nombre de salariés employés à temps plein pendant une année. Le travail partiel ou le travail saisonnier étant des fractions d'unité de travail-année.

L'année à prendre en considération pour une PME en activité est celle du dernier exercice comptable clôturé.

2- **Seuils pour la détermination du chiffre d'affaires ou pour le total du bilan** : ceux afférents au dernier exercice clôturé de douze mois.

3- **Entreprise indépendante** : l'entreprise dont le capital n'est pas détenu à 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspondant pas à la définition de la PME.

Art. 6. — Est éligible aux dispositions de la présente loi, toute entreprise créée ou à créer, respectant les seuils suscités, sur la base d'une déclaration dont le modèle est fixé par arrêté du ministre chargé de la PME.

Art. 7. — Bénéficient des mesures d'appui, prévues par la présente loi, les PME dont le capital social est détenu dans la limite de 49% par une ou plusieurs sociétés de capital investissement.

Art. 8. — La moyenne entreprise est définie comme une entreprise employant de cinquante (50) à deux cent cinquante (250) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel est compris entre quatre cent (400) millions de dinars algériens et quatre (4) milliards de dinars algériens ou dont le total du bilan annuel est compris entre deux cent (200) millions de dinars algériens et un (1) milliard de dinars algériens.

Art. 9. — La petite entreprise est définie comme une entreprise employant de dix (10) à quarante-neuf (49) personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas quatre cent (400) millions de dinars algériens, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas deux cent (200) millions de dinars algériens.

Art. 10. — La très petite entreprise « TPE » est définie comme une entreprise employant de un (1) à neuf (9) personnes et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à quarante (40) millions de dinars algériens, ou dont le total du bilan annuel n'excède pas vingt (20) millions de dinars algériens.

Art. 11. — Lorsqu'une entreprise enregistre un nombre d'employés qui la classe dans une catégorie de PME et un chiffre d'affaires ou un total du bilan qui la classe dans une autre catégorie, le critère du chiffre d'affaires ou du total du bilan, prime pour sa classification.

Art. 12. — Lorsqu'une entreprise, à la date de clôture de son bilan comptable, enregistre un ou des écart(s) par rapport au(x) seuil(s) énoncé(s) ci-dessus, elle n'acquiert ou ne perd la qualité de PME, au sens des articles 8, 9 et 10 ci-dessus, que pour autant qu'il(s) persiste(nt) sur deux exercices consécutifs.

Art. 13. — Les seuils relatifs aux chiffres d'affaires et au total du bilan annuel peuvent être révisés, en cas de besoin, par voie réglementaire.

Art. 14. — La définition de la PME telle qu'énoncée dans la présente loi, constitue la référence pour :

— l'octroi de tout appui, aide et soutien prévus par la présente loi au profit des PME et leur accompagnement ;

— la collecte des données et le traitement des statistiques.

Le système statistique national doit établir des situations périodiques et conjoncturelles relatives aux PME telles que définies ci-dessus.

TITRE II

**DES MESURES D'AIDE ET DE SOUTIEN
A LA PROMOTION DE LA PME**

Art. 15. — Les mesures d'aide et de soutien à la promotion de la PME, objet de la présente loi, ont pour objectifs :

— de publier et promouvoir la diffusion de l'information à caractère industriel, commercial, juridique, économique, financier, professionnel et technologique relative au secteur des PME ;

— d'encourager toute initiative tendant à faciliter l'accès des PME au foncier ;

— d'œuvrer pour la mise en place de régimes fiscaux adaptés aux PME ;

— de favoriser et d'encourager le développement de la culture entrepreneuriale, ainsi que les nouvelles technologies et l'innovation au sein des PME ;

— de faciliter l'accès des PME aux instruments et services financiers adaptés à leurs besoins ;

— d'encourager les associations professionnelles, les bourses de sous-traitance et les groupements ;

— de renforcer la coordination entre les dispositifs de création et d'appui aux PME aux niveaux central et local.

Art. 16. — Les PME bénéficient des mesures d'aide et de soutien, prévues par la présente loi, en fonction de leurs tailles et des priorités définies par filières et par territoires.

Les modalités d'application du présent article sont définies par voie réglementaire.

CHAPITRE 1er

DE LA CREATION ET DE LA CROISSANCE DE LA PME

Art. 17. — Il est créé un établissement public à caractère spécifique, ci-dessous dénommé « l'agence », chargé de la mise en œuvre de la stratégie de développement de la PME.

Art. 18. — L'agence assure la mise en œuvre de la politique de développement des PME en matière d'émergence, de croissance et de pérennisation, y compris l'amélioration de la qualité, la promotion de l'innovation et le renforcement des compétences et des capacités managériales des PME.

Les missions, l'organisation et le fonctionnement de l'agence, sont définis par voie réglementaire.

Art. 19. — Le financement des actions d'aide et de soutien à la PME, prévues par la présente loi, ainsi que des dépenses de fonctionnement de l'agence s'effectue à travers le compte d'affectation spéciale n° 302-124 intitulé « Fonds national de mise à niveau des PME, d'appui à l'investissement et de promotion de la compétitivité industrielle ».

Art. 20. — Il est créé des structures locales rattachées à l'agence. Elles se composent des :

- centres d'appui et de conseil à la PME, ayant pour principales missions l'appui à l'émergence, à la croissance et à la pérennisation des PME, ainsi que leur accompagnement ;

- pépinières d'entreprises chargées de soutenir les entreprises émergentes et de les héberger.

Les missions, l'organisation et le fonctionnement des centres d'appui et de conseil à la PME et des pépinières d'entreprises, sont définis par voie réglementaire.

Art. 21. — Il est créé, auprès du ministère chargé de la PME, des fonds de garantie des crédits et des fonds d'amorçage, conformément à la réglementation en vigueur afin de garantir les crédits aux PME et de promouvoir les start-up dans des projets innovants.

Les modalités d'application du présent article sont déterminées par voie réglementaire.

Art. 22. — Le ministère chargé de la PME entend, en concertation avec les autres ministères et autorités concernés, toute initiative à l'effet d'identifier les besoins des PME en financement et d'impulser la mise en place d'instruments financiers adaptés.

Art. 23. — L'Etat veille au développement du partenariat public/privé et œuvre pour l'élargissement du champ de la concession de services publics au profit des PME.

Art. 24. — Il est créé, auprès du ministère chargé des PME, un organisme consultatif dénommé « Conseil national de concertation pour le développement de la PME ».

Le Conseil constitue un espace de concertation et se compose d'organisations et d'associations professionnelles spécialisées et représentatives des PME, ainsi que des représentants des secteurs et institutions concernés par la création et le développement des PME.

Les modalités d'application du présent article sont définies par voie réglementaire.

Art. 25. — Au titre de la passation des marchés publics, les services concernés de l'Etat et de ses démembrements veillent à soumettre une proportion de ces marchés à une concurrence inter PME selon les conditions et modalités définies par la réglementation en vigueur.

Art. 26. — Dans le cadre de l'amélioration de la compétitivité des PME et de la promotion du produit national, des programmes de modernisation sont établis et mis en œuvre en faveur des PME.

Les modalités d'application du présent article sont déterminées par voie réglementaire.

Art. 27. — L'Etat encourage et appuie, à travers une subvention ou une aide matérielle :

- les associations de TPE représentatives de cette catégorie, offrant des services spécifiques à ces TPE ;

- les associations et/ou groupements de PME visant l'amélioration de la compétitivité des filières d'activités notamment celles de la sous-traitance à travers la collaboration des différents acteurs qui interviennent dans le processus de fabrication d'un produit matériel ou immatériel ou d'un service depuis la recherche/développement jusqu'à la consommation finale.

La subvention ou l'aide matérielle est assortie des conditions mentionnées dans le cahier des charges, et son octroi est subordonné à la conclusion d'une convention annuelle entre le ministère chargé de la PME et le groupement ou l'association, définissant les activités de ces derniers, en adéquation avec les objectifs fixés.

Les modalités d'application du présent article sont définies par voie réglementaire.

Art. 28. — Les associations professionnelles et les groupements qui créent des structures d'appui à la PME, peuvent bénéficier d'une aide financière ou matérielle de l'Etat, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

Les modalités d'application du présent article sont déterminées par voie réglementaire.

Art. 29. — Le bénéfice des dispositions de la présente loi est subordonné à une déclaration d'identification périodique par les entreprises concernées auprès de l'agence ou ses démembrements. Le modèle de la déclaration est défini par un arrêté du ministre chargé des petites et moyennes entreprises.

CHAPITRE 2

DE LA PROMOTION DE LA SOUS-TRAITANCE

Art. 30. — La sous-traitance est l'instrument privilégié de densification du tissu PME.

Elle fait l'objet d'une politique de promotion et de développement visant le renforcement de la compétitivité de l'économie nationale.

Art. 31. — L'agence, visée à l'article 17 ci-dessus est chargée de mettre en œuvre la politique de l'Etat en matière de développement de la sous-traitance, notamment :

- assurer l'intermédiation entre les donneurs et les receveurs d'ordres ;
- collecter et analyser l'offre et la demande nationale en matière de capacités de sous-traitance ;
- valoriser le potentiel des PME en matière de sous-traitance à travers des programmes spécifiques visant l'amélioration de leurs performances ;
- promouvoir les activités de sous-traitance et de partenariat par le soutien aux bourses de sous-traitance ;
- assurer la mission de point focal dans le cadre d'un système d'information unifié des bourses de sous-traitance ;
- élaborer des contrats-types, selon une approche filière, se rapportant aux droits et obligations des donneurs et des receveurs d'ordres ;
- élaborer et actualiser un guide juridique de sous-traitance ;
- assurer la médiation entre le donneur et le receveur d'ordre en cas de litiges.

Art. 32. — L'Etat encourage, au titre du renforcement de l'intégration des capacités nationales de sous-traitance :

- la substitution des importations de biens et services par la production nationale ;
- l'insertion, par les services contractants publics, d'une clause obligeant les partenaires cocontractants étrangers, à recourir à la sous-traitance nationale dans les contrats de prestation de services, d'études, de suivi et de réalisation d'équipements publics ;
- l'insertion, dans les cahiers des charges des appels d'offres et consultations des marchés publics nationaux, d'une clause de bonification en faveur des soumissionnaires faisant appel à la sous-traitance assurée par les PME.

Art. 33. — Dans le cadre de la politique de développement de la sous-traitance nationale, l'agence offre un appui technique et matériel au profit des PME sous-traitantes pour l'homologation de leurs produits.

CHAPITRE 3

DU DEVELOPPEMENT DU SYSTEME D'INFORMATION ECONOMIQUE SUR LES PME

Art. 34. — L'agence, met en place un système d'information sur les PME afin de servir, notamment, d'outil de prospective et d'aide à la décision.

Art. 35. — Les organismes et les administrations sous-mentionnés doivent fournir, au système d'information économique sur les PME, les différentes informations actualisées figurant dans les fichiers dont ils disposent.

Il s'agit notamment de fichiers :

- de l'office national des statistiques ;
- du centre national du registre de commerce ;
- de la caisse nationale des assurances sociales des travailleurs salariés ;
- de la caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés ;
- de l'administration fiscale ;
- de l'administration des douanes ;
- de la chambre algérienne de commerce et d'industrie ;
- de l'association des banques et des établissements financiers.

Art. 36. — Les informations, visées à l'article 35 ci-dessus, portent notamment sur :

- l'identification et la localisation des entreprises et leur taille, selon les critères définis à l'article 5 ci-dessus ;
- les secteurs d'activité des entreprises, selon la nomenclature en vigueur ;
- la démographie des entreprises en termes de création, de cessation et leur modification d'activité ;
- les différents indicateurs économiques qui caractérisent les entreprises.

Les modalités d'accès et de mise à disposition des informations contenues dans ces fichiers, sont fixées par un arrêté conjoint du ministre chargé de la PME et des ministres chargés des secteurs concernés.

TITRE III

DES DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES

Art. 37. — Sont exclus du champ d'application de la présente loi :

- les banques et les établissements financiers ;
- les compagnies d'assurances ;
- les agences immobilières ;
- les sociétés d'import.

Art. 38. — Les dispositions de la loi n° 01-18 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise « PME », sont abrogées.

Art. 39. — Les textes réglementaires de la loi n° 01-18 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise « PME », demeurent applicables jusqu'à la publication des textes réglementaires qui seront pris en application de la présente loi.

Art. 40. — La présente loi sera publiée au *Journal officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 11 Rabie Ethani 1438 correspondant au 10 janvier 2017.

Abdelaziz BOUTEFLIKA.

-----★-----

Loi n° 17-03 du 11 Rabie Ethani 1438 correspondant au 10 janvier 2017 modifiant et complétant l'ordonnance n° 70-20 du 19 février 1970 relative à l'état civil.

Le Président de la République,

Vu la Constitution, notamment ses articles 136, 140, 143 (alinéa 2) et 144 ;

Vu l'ordonnance n° 66-156 du 8 juin 1966, modifiée et complétée, portant code pénal ;

Vu l'ordonnance n° 70-20 du 19 février 1970, modifiée et complétée, relative à l'état civil ;

Vu l'ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, relative au code civil ;

Vu la loi n° 08-09 du 18 Safar 1429 correspondant au 25 février 2008 portant code de procédure civile et administrative ;

Vu la loi n° 15-03 du 11 Rabie Ethani 1436 correspondant au 1er février 2015 relative à la modernisation de la justice ;

Après avis du Conseil d'Etat,

Après adoption par le Parlement,

Promulgue la loi dont la teneur suit :

Article 1er. — La présente loi a pour objet de modifier et de compléter l'ordonnance n° 70-20 du 19 février 1970 relative à l'état civil.

Art. 2. — Le chapitre 1er du titre II de l'ordonnance n° 70-20 du 19 février 1970, susvisée, est complété par un *article 38 bis* rédigé comme suit :

« *Art. 38 bis.* — Les demandes de remplacement, d'annulation, de rectification, de modification et de transcription des actes de l'état civil, prévues par la présente ordonnance et les demandes de rectification des décisions de justice les concernant, peuvent être présentées ou communiquées par voie électronique, conformément aux dispositions fixées par la législation en vigueur et les dispositions de la présente ordonnance.

Les conditions et modalités d'application du présent article sont fixées, le cas échéant, par voie réglementaire ».

Art. 3. — Les *articles 40, 47, 49, 50, 51 et 52* de l'ordonnance n° 70-20 du 19 février 1970, susvisée, sont modifiés, complétés et rédigés comme suit :

« *Art. 40.* — Le requérant saisit le procureur de la République par simple requête sur papier libre ou par voie électronique, directement ou à travers l'officier de l'état civil de la commune.

..... (le reste sans changement) ».

« *Art. 47.* — La demande d'annulation des actes d'état civil erronés, est formée devant tout tribunal à travers le territoire national.

Elle peut être, également, formée devant le tribunal du lieu où l'acte a été dressé ou transcrit, ou devant le tribunal saisi d'un litige mettant en cause l'acte argué de nullité, à titre d'incident.

La demande prévue au présent article est présentée par l'intéressé directement ou à travers l'officier de l'état civil de la commune ».

« *Art. 49.* — Il peut être procédé, sans frais, par voie d'ordonnance rendue par le président de tout tribunal à travers le territoire national, sur requête du procureur de la République, à toute rectification des actes de l'état civil ou décisions judiciaires les concernant.

Le président du tribunal ayant ordonné la rectification est, également, compétent pour prescrire la rectification de tous les actes, même dressés ou transcrits hors de son ressort, qui reproduisent l'erreur ou comportent l'omission originale ».

Art. 50. — Le procureur de la République, saisi par l'intéressé directement ou à travers l'officier de l'état civil de la commune, dans les formes prévues à l'article 40 de la présente ordonnance, présente la requête en rectification.

..... (le reste sans changement) ».

« *Art. 51.* — Les procureurs de la République auprès de tous les tribunaux peuvent procéder à la rectification administrative des erreurs ou omissions purement matérielles des actes de l'état civil, nonobstant le lieu de leur rédaction ou transcription ».



Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale..... 01

CHAPITRE I : LES STRATEGIES DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES

(PME)

Introduction du chapitre I 06

Section 1 : La stratégie d'entreprise : Eléments de définition et caractéristiques 07

1-1 Origines et évolution de la stratégie..... 07

1-2 Définitions de la stratégie pour l'entreprise 08

1-3 Les niveaux de la stratégie 09

1-3-1 La stratégie Corporate ou générale 09

1-3-2 Stratégie business unit ou concurrentielle 10

1-3-3 Les stratégies fonctionnelles 10

1-4 Les éléments de la stratégie 11

1-4-1 La mission :(le métier, la vision, la vocation) 11

1-4-2 Le choix du portefeuille d'activités (les produits et services) 11

1-4-3 la recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions (les synergies) 12

1-4-4 Les compétences distinctives 12

1-4-5 Les priorités (choix) 12

1-4-6 La préparation à l'imprévu : (les scénarios) 13

Section 2 : Les caractéristiques de la PME 14

2-1 les courants de la PME 14

2-1-1 Les courants de la spécificité 14

2-1-2 Les courants de la diversité 14

2-1-3 Le courant de dénaturation 15

2-2 Définitions de la PME 15

2-2-1 La définition quantitative de la PME 16

2-2-2 Définition de la PME en Algérie 17

2-2-3 La définition qualitative des PME 18

2-2-4 Définition de la PME selon TORRES 19

2-3 Situation des PME en Algérie 20

2-3 -1 Les mesures d'aide et de soutien à la promotion de la PME en Algérie	21
2-3-2 Les caractéristiques générales de la PME en Algérie	22
2-4 Les spécificités de gestion des PME	23
2-3-1 La gestion du personnel	23
2-3-2 La gestion financière	24
2-3-3 La gestion Commerciale	24
Section 3 : La stratégie des PME, quel particularisme ?	27
3-1 Les stratégies de la PME	27
3-1-1 La stratégie survie-efficience	27
3-1-2 La stratégie croissance-efficacité.....	28
3-1-3-Nécessité de formuler une stratégie et de planifier	28
3-1-2- Caractéristiques de la stratégie des PME	29
3-1-3-Piliers de la stratégie en PME	30
3-1-3-1- Les buts du dirigeant	31
3-1-3-2 L'environnement des PME.....	32
3-3-3 L'organisation des PME	33
3-3-4 L'activité de la PME.....	33
3-2 La démarche stratégique et PME	34
3-2-1 Caractéristique de la démarche stratégique de la PME	34
3-2-2 Les étapes de la planification stratégique de la PME	35
Section 4 : Les choix stratégiques de la PME	39
4-1 Les stratégies d'innovation	39
4-2 Les stratégies de renforcement	40
4-2-1 Les stratégies de spécialisation	40
4-2-1-1 Les formes de spécialisation.....	41
4-2-1-2 Les voix de spécialisation	42
4-2-2 Stratégies de gestion de la dépendance	42
4-2-2-1 Les types d'alliances	43
4-3- Stratégies de redéploiement	44
4-3-1 Stratégies de diversification.....	44
4-3-1-1 Les fondements stratégiques de la diversification.....	44
4-3-1-2 Les dimensions de la diversification	45
4-3-2 Stratégies d'internationalisation	46

Conclusion du chapitre I.....	47
CHAPITRE II : LES STRATEGIES DE PENETRATION DES MARCHES	
Introduction du chapitre II	48
Section 1 : Du marketing stratégique à la stratégie de pénétration des marchés en PME .	49
1.1 Le concept marketing et PME	49
1-2 Etat des pratiques du marketing en PME	51
1.3 Rôle et importance du marketing dans la PME	52
1.3 Outils marketing stratégiques et informationnels	53
1.4 Les pratiques marketing dans la PME	55
1.4.1 Marketing étude	55
1.4.2 Marketing stratégique et PME.....	56
1.4.2.1 La segmentation	58
1.4.2.2 Le ciblage	59
1.4.2.3 Le positionnement	60
1.5 Les politiques marketing (mix marketing)	61
1.5.1 Politique de produit ou service.....	62
1.5.2 Politique de Prix	63
1.5.3 La politique de distribution	64
1.5.4 La politique de communication.....	65
Section 2 : Les stratégies marketing	67
2-1 Définition de la stratégie marketing	67
2-2 Les conceptions de la stratégie de développement	67
2-2-1 Conquête des marchés existants	67
2-2-1 Conquête des marchés futurs	68
2-3 Les stratégies génériques dans les marchés existants	68
2-3-1 Les stratégies de domination par les coûts	69
2-3-2 Les stratégies de différenciation	69
2-3-3 Les stratégies de concentration	69
2-4 Les stratégies concurrentielles des PME	69
2-4-1 La stratégie de non-concurrence	69
2-4-2 Les stratégies de compétitivité	69
2-4-1 Stratégie du leader	70
2-4-2 Stratégie du challenger	70
2-4-3 Stratégie du suiveur	70

2-4-4 Stratégie du spécialiste	71
2-4-3 Les stratégies de réactivité.....	71
2-5 Les stratégies de croissance	72
2-5-1 La croissance intensive	72
2-5-1-1 Pénétration du marché	72
2-5-1-2 Développement par les marchés	72
2-5-1-3 Développement par les produits	73
2-5-2 La croissance intégrative	73
2-5-3 La stratégie de croissance par diversification	73
2-6 Les stratégies de croissance internationale	73
2-7 Les étapes de réalisation de la stratégie marketing	74
2-8 Le plan de développement commercial	77
Section 3 : Les déterminants et voies de développement à suivre par la stratégie de pénétration des marchés	79
3-1 Les déterminants du choix stratégique de la croissance par la pénétration des marchés	79
3-1-1 Les déterminants internes	80
3-1-2 Les déterminants externes	81
3-2 Les voies de développement Marketing	82
3-3 Les risques de la stratégie de pénétration des marchés.....	93
Conclusion du chapitre II	95
CHAPITRE III : ETUDE DE CAS : LA PME IKAM AUTO INDUSTRIES	
Introduction du chapitre III.....	96
Section 1 : Présentation de l'entreprise IKAM Auto Industries	97
1-1 Création de l'entreprise IKAM Auto Industries	97
1-1-1 Les objectifs et les missions de IKAM Auto	98
1-1-2 Les activités et produits de l'entreprise	99
1-1-3 La gamme des produits.....	99
1-1-4 La capacité de production de l'entreprise.....	99
1-1-5 Organisation de l'entreprise	100
1-1-5-1 Analyse de la structure de IKAM Auto	100
1-1-5-2 Observations participatives	101
Section 2 : Méthodologie de recherche	105
2-1 Rappel	105
2-2 La méthodologie de recherche.....	105

Table des matières

2-3 La collecte d'informations	105
2-3-1 La recherche documentaire.....	106
2-3-2 Le guide d'entretien.....	106
2-3-3 Les documents internes à l'entreprise	106
2-4 Analyse et interprétation des résultats de la recherche	106
Section 3 : Le diagnostic Marketing de IKAM Auto	107
3-1 Analyse de l'environnement externe de IKAM Auto	107
3-1-1 Analyse PESTEL et son impact sur IKAM Auto	107
3-1-2 Analyse des 5 forces de porter influant sur la performance de l'entreprise IKAM Auto ..	111
3-1-3 Synthèse SWOT	115
3-2 La stratégie de pénétration du marché des équipements et des accessoires automobiles de IKAM Auto Industries	117
3-2-1 Au niveau stratégique et informationnel	117
3-2-2 Les priorités et le mix marketing	118
3-2-2-1 Politique Produit.....	119
3-2-2-1-1 Description de l'offre commerciale de IKAM Auto.....	119
3-2-2-1-1-1 Processus de fabrication des plaquettes de freins	119
3-2-2-1-1-2 Les caractéristiques produit « plaquettes de frein » de IKAM Auto	120
3-2-2-1-1-3 La certification AMECA	122
3-2-2-1-1-4 Le cycle technologique de la plaquette de frein	122
3-2-2-1-1-4-1 Le système de freinage à tambour	122
3-2-2-1-1-4-2 Le système de freinage à disque	123
3-2-2-1-1-5 Le positionnement stratégique de IKAM Auto sur le marché de la plaquette de frein	123
3-2-2-1-1-6 Le positionnement marketing de IKAM Auto sur le marché de la plaquette de frein	124
3-2-2-2 La gamme	125
3-2-2-3 La marque	125
3-2-2-4 Les services différenciateurs	126
3-2-2-5 Les services annexes	126
3-2-2-6 L'emballage	126
3-2-2-2 La politique prix	127
3-2-2-2-1 Stratégie de tarification	127
3-2-2-2-2 Fixation des prix	127

Table des matières

3-2-2-3 Politique de distribution	128
3-2-2-3-1 Stratégie de distribution	128
3-2-2-3-1-1 Circuits de distribution	128
3-2-2-3-1-1-1 Circuit direct	128
3-2-2-3-1-1-2 Circuit intermédiaire	129
3-2-2-3-2 Réseaux de distribution d'IKAM Auto	131
3-2-2-4 Politique de communication	131
3-2-2-4-1 Stratégie de communication	131
3-2-2-4-2 Le budget de la communication	132
3-2-2-4-3 Plan média	132
3-2-2-4-4 Les moyens de communication	132
3-2-2-4-5 Communication virale(caractéristiques)	132
3-2-2-4-6 Les perspectives en matière de communication	132
3-2-2-5 Politique de fidélisation	133
3-2-2-6 Politique de prospection	133
3-2-2-6-1 Constat	133
3-2-2-6-2 Priorités	134
3-2-2-6-3 Segments cibles	134
3-2-2-6-4 Animation de la force de vente	134
3-2-2-6-5 Les résultats de la conquête	135
Section 4 : Présentation et Interprétation des résultats de la stratégie de pénétration du marché des E.A.A d'IKAM Auto.....	135
4-1 Evolution des parts de marché	135
4-2 Evolution des ventes en volume	136
4-3 Evolution du chiffre d'affaires	138
4-4 Position sur le marché.....	139
4-5 Recommandations et suggestions	140
Conclusion du chapitre III	143
Conclusion générale	144
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Résumé

L'émergence de la PME prend de l'importance dans le tissu économique, des pays, face au déclin de la grande entreprise et l'environnement économique. Ces facteurs ainsi que d'autres internes ont favorisé l'intégration de la réflexion stratégique, au sein de ce type d'entreprises, en adoptant des stratégies convenables.

Nos objectifs, sur le plan théorique, consistent à, déterminer les concepts de la stratégie de l'entreprise, déterminer les spécificités de la gestion stratégiques au sein de la PME, les choix stratégiques qui s'offrent à elle, et aussi, identifier l'importance d'une stratégie marketing, au niveau d'une PME, afin d'assurer sa survie et son développement ; et sur l'aspect pratique, il s'agit de montrer l'étendue de l'adoption d'une stratégie marketing, par la PME IKAM Auto, pour assurer sa croissance, par la voie de pénétration du marché des équipements et d'accessoires automobiles.

Mots-clés

Stratégie, PME, stratégie de pénétration

Abstract

The emergence of the SME is gaining importance in the economic fabric of countries, faced with the decline of big business and the economic environment. These and other internal factors have favored the integration of strategic thinking, within this type of company, by adopting suitable strategies.

Our objectives, on the theoretical level, consist in, determining the concepts of the strategy of the company, determining the specificities of the strategic management within the PME, the strategic choices which are offered to it, and also, identifying the importance of a marketing strategy, at the level of a SME, in order to ensure its survival and development; and on the practical aspect, it is a question of showing the extent of the adoption of a marketing strategy, by the IKAM Auto SME, to ensure its growth, by the way of penetration of the market of equipment and accessories automobiles.

Key-words

Strategy, SME, Market penetration strategy,