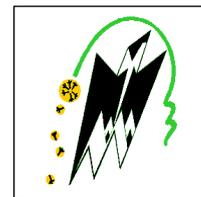
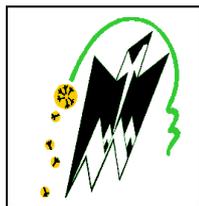


REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère De L'Enseignement Supérieur Et De La Recherche Scientifique
UNIVERSITE « MOULOUD MAMMERI » DE TIZI OUZOU
Faculté Des Sciences Biologiques Et Des Sciences Agronomiques
Département des sciences agronomiques



**Mémoire de Fin d'Etudes
En vue de l'obtention du diplôme de**

Master

Domaine : Sciences de la nature et de la vie
Filière : Agronomique
Spécialité : Management de la qualité totale et la sécurité des aliments

Thème :

**La typologie des stratégies des PME
agroalimentaires dans la wilaya d'Alger**

Réalisé par :

- ❖ *DEMRI Zahia*
- ❖ *HADJ SAID Hakima*

Encadré par :

- ❖ *M^{er} OUNNACI.R*

Soutenu le : 09/10/2017

Membres de jury :

- ❖ **Président** : *M^{er} ALLILI.N*
- ❖ **Examinatrice** : *M^m OUNNACI KHIALI.L*

Année universitaire : 2016/2017

Remerciements

Avant tout on tient à remercier celui qui nous a créés, protégé, aidé et celui qui nous a donné la patience et le courage pour pouvoir accomplir entre autre notre mémoire de master dans les meilleures conditions en disant « DIEU Merci ».

*Ce mémoire n'aurait jamais été entrepris ni achevé sans la patiente assistance, les savants conseils et orientations, les méticuleux contrôles et suivis, que nous a prodigué notre promoteur,
Mr OUNNACI.R qui a accepté de nous encadrer. On lui témoigne ici, de notre gratitude et reconnaissance.*

*On tient également à remercier :
Mr ALLILI pour l'honneur qu'il nous fait de présider le jury et d'évaluer ce travail.
Mm OUNNACI pour avoir accepté d'examiner ce travail.*

On remercie tous les entreprises qui ont accepté de faire partir de notre échantillonnage ainsi que l'ensemble de leurs personnelles pour nous avoir accueilli et permis d'obtenir les informations nécessaires, pour réaliser ce travail.

Dédicaces

Je dédie cet ouvrage

A mes parents qui m'ont soutenue et encouragé durant ces années d'études. Qu'ils trouvent ici le témoignage de ma profonde reconnaissance.

J'adresse une spéciale dédicace à mon époux pour son enthousiasme à m'encourager à la réalisation de ce mémoire.

A mes frères et sœur, et ceux qui ont partagé avec moi les moments d'émotions lors de la réalisation de ce travail. Ils m'ont chaleureusement supporté et encouragé tout au long de mon parcours.

A ma belle famille

A mon binôme Hakima

A tous mes amis (es) qui m'ont toujours encouragé et à qui je souhaite plus de succès.

A tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail, qu'ils trouvent ici la traduction de ma gratitude et de ma reconnaissance.

Zahia

Dédicaces

*A ma très chère mère qui s'est tant sacrifiée pour les besoins
de nos études,*

*A mon très cher père pour tous les efforts consentis afin de
nous armer du savoir,*

A ma sœur et mes frères pour leur affectueux soutien moral,

A toutes celles et à tous ceux qui m'aiment,

A tous mes amies et amis,

A mon binôme Zahia.

Hakima

Liste des abréviations

EAA : Entreprise Agro-Alimentaire

EURL : Entreprise Unipersonnelle A Responsabilité Limité

IAA: Industrie Agro-Alimentaire

ISO: International Organization for Standardization

Md : Milliard

ME : Moyenne Entreprise

Mt : Million de Tonne

ONS : Office National des Statistiques

PDCA: Plan Do Check Act

PDG : Président Directeur Général

PE : Petite Entreprise

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PIB : Produit Intérieur Brute

SARL : Société A Responsabilité Limitée

SNC : Société en Nom Collectif

SPA : Société Par Action

SQM : Système de Management de la Qualité

TPE : Très Petite Entreprise

TC: Technical Committees

Liste des tableaux

Tableau N°1 : La classification des industries agroalimentaires selon l'ONS	22
Tableau N°2 : Les différentes formes de sociétés selon la législation algérienne	27
Tableau N°3 : Evolution annuelle de la production nationale en agroalimentaire	28
Tableau N°4 : La monographie d'Alger	32
Tableau N° 5 : La répartition des entreprises recherchées lors de l'enquête.....	39
Tableau N°6 : La répartition des entreprises enquêtées selon le nombre d'effectifs	41
Tableau N°7 : La répartition des entreprises enquêtées selon le chiffre d'affaire	42
Tableau N°8 : La répartition des entreprises enquêtées selon le statut juridique	42
Tableau N°9 : La répartition des entreprises enquêtées selon leur nature	43
Tableau N°10 : La répartition des entreprises enquêtées selon genre de dirigeant	44
Tableau N°11 : La répartition des entreprises enquêtées selon le niveau de scolarisation des dirigeants	45
Tableau N°12 : La répartition des entreprises enquêtées selon la propriété des dirigeants	46
Tableau N°13 : La répartition des entreprises enquêtées selon la nature de la propriété des dirigeants.....	46
Tableau N°14 : La répartition des entreprises enquêtées selon la nature de salaire des dirigeants.....	47
Tableau N°15 : La répartition des entreprises enquêtées selon la fonction managériale (par leur dirigeant).....	48
Tableau N°16 : La répartition des entreprises enquêtées selon le cycle de décision de leurs dirigeants.....	49
Tableau N°17 : La répartition des entreprises enquêtées selon la démarche stratégique adoptée par leurs dirigeants	49

Tableau N°18 : La répartition des entreprises enquêtées selon le style de management de leurs dirigeants	50
Tableau N°19 : La répartition des entreprises enquêtées selon les différentes stratégies ..	50
Tableau N°20 : La classification des stratégies selon les critères des dirigeants	55
Tableau N°21 : La classification des types de PME selon les critères des entreprises enquêtées	58

Liste des cartes

Carte N°1 : La wilaya d'Alger	33
Carte N°2 : La répartition des EAA existant à la wilaya d'Alger selon nombre (l'ONS) ..	35
Carte N°3 : La carte d'Alger avec la répartition des entreprises visitées et celles qui font partis de l'échantillon selon leur nombre.....	36

Liste des graphes

Graphe N°1 : La répartition des entreprises recherchées durant l'enquête	39
Graphe N°2 : La répartition des entreprises enquêtées selon le nombre d'effectifs	41
Graphe N°3 : La répartition des entreprises enquêtées selon le chiffre d'affaire	42
Graphe N°4 : La répartition des entreprises enquêtées selon le statut juridique	43
Graphe N°5 : La répartition des entreprises enquêtées selon leur nature	44
Graphe N°6 : La répartition des entreprises enquêtées selon le sexe de dirigeant	45
Graphe N°7 : La répartition des entreprises enquêtées selon le niveau de scolarisation des dirigeants.....	46
Graphe N°8 : La répartition des entreprises enquêtées selon la nature de salaire des dirigeants	47
Graphe N°9 : La répartition des entreprises enquêtées selon la fonction managériale (par leur dirigeant).....	48
Graphe N°10 : La répartition des entreprises enquêtées selon le cycle de décision de leurs dirigeants.....	49
Graphe N°11 : La répartition des entreprises enquêtées selon la stratégie sur les marchés .	51
Graphe N°12 : La répartition des entreprises enquêtées selon la stratégie sur les produits .	51
Graphe N°13 : La répartition des entreprises enquêtées selon la stratégie inter-entreprises ..	52
Graphe N°14 : La répartition des entreprises enquêtées selon la stratégie de croissance géographique	52
Graphe N°15 : La répartition des entreprises enquêtées selon la stratégie de croissance juridique	53
Graphe N°16 : Difficultés de la fonction managériale.....	53
Graphe N°17 : Cartographie des préférences stratégiques des dirigeants.....	54

Grphe N°18 : Analyse factorielle des stratégies adoptées selon les critères des dirigeants 56

Grphe N°19 : Analyse factorielle des stratégies adoptées selon les critères des entreprises
enquêtées57

Liste des diagrammes

Diagramme N°1 : La répartition des entreprises recherchées39

Sommaire

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des cartes

Liste des graphes

Liste des diagrammes

Introduction générale2

Chapitre 1 : La typologie des stratégies d'entreprises

Introduction6

I.1. Définition6

I.2. Qui se préoccupe de stratégie ?7

II. Typologie des stratégies7

II.1. La stratégie niveau juridique7

II.1.1. Croissance interne7

II.1.1.1. Définition7

II.1.1.2. Les atouts de la croissance interne8

II.1.1.3. Les inconvénients de la croissance interne9

II.1.2. La croissance externe10

II.1.2.1. Définition10

II.1.2.2. Les différentes expressions de la croissance externe10

II.1.3. La stratégie de croissance partagée aux conjointes12

II.2. La stratégie inter-entreprise12

II.2.1. La stratégie d'intégration.....	12
II.2.2. La stratégie d'impartition	13
II.2.3. La stratégie de concentration	14
II.3. Les stratégies portées sur les produits.....	15
II.3.1. Les stratégies de spécialisation	15
II.3.2. Les stratégies de diversification.....	15
II.3.3. La stratégie d'innovation de produit	15
II.4. La stratégie portée sur le marché	16
II.4.1. La stratégie coût/prix.....	16
II.4.2. La stratégie de différenciation	16
II.4.3. La stratégie de focalisation	17
II.5. Les stratégies de croissance vision géographique.....	17
Conclusion	17

Chapitre 2 : Les PME agroalimentaire en Algérie

Introduction.....	19
I. Le secteur agroalimentaire en Algérie.....	19
I.1. Les différentes industries agroalimentaires	20
I.1.1. Industrie de céréalière.....	20
I.1.2. Lait et dérivés	21
I.1.3. Industrie sucrerie	21
I.1.4. Fabrication de produits alimentaire élaborés	21
I.1.5. Industrie de la viande.....	22
I.1.6. Fabrication des produits alimentaire divers	22

I.1.7. Fabrication de boisson et alcools	22
II. Les PME agroalimentaires	24
II.1. Statistiques	24
II.2. Les PME agroalimentaire privées	25
II.2.1. Définition de la PME.....	25
II.2.2. Les différentes formes de sociétés	26
II.2.2.1. La société par action (SPA)	26
II.2.2.2. La société à responsabilité limitée (SARL)	26
II.2.2.3. La société unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL)	26
II.2.2.4. La société en nom collectif (SNC)	27
II.2.3. L'évolution de l'entreprise agroalimentaire algérienne	27
II.2.4. Les caractéristiques de la PME en Algérie	29
Conclusion	29

Chapitre 3 : Déroulement d'enquête

I. La monographie de la wilaya d'Alger	32
II. Enquête.....	34
II.1. Objectif de l'enquête	34
II.2. Méthodologie	34
II.3. Matériel	34
II.4. Le choix de l'échantillon.....	34
II.5. Le questionnaire	37
II.6. Les difficultés rencontrées lors de l'enquête	37
II.7. La répartition des entreprises recherchées.....	38

Chapitre 4 : Présentation des résultats et interprétation

I. Présentation des résultats.....	41
I.1. Identification de l'entreprise	41
I.2. Profil de dirigeant.....	44
I.3. Exigence de la fonction managériale.....	48
I.4. La stratégie.....	49
II. Analyse factorielle	53
II.1. Analyse de la fonction managériale	53
II.2. Analyse des stratégies des dirigeants	54
II.3. Dirigeant vs stratégies	55
II.4. Entreprise vs stratégies.....	56
Conclusion générale.....	60

Références bibliographiques

Résumé

Abstract

ملخص

Introduction
Générale

L'accélération des changements, au niveau international, et la libération du marché national incitent l'entreprise agroalimentaire algérienne à établir des stratégies qui lui permettent de faire face, à ces mutations, et ainsi de se développer.

Etant donné, le rôle important que pourraient jouer le secteur agroalimentaire algérien, dans le développement économique du pays. Les entreprises agroalimentaires sont considérées comme le vrai levier de la croissance économique pour la réduction de la dépendance alimentaire et l'amélioration de la sécurité alimentaire.

L'étude des stratégies des entreprises agroalimentaires a fait l'objet de peu de recherches. Pourtant, une telle recherche pourrait se révéler pertinente, non seulement parce que le développement des entreprises présente des intérêts pour la création de l'emploi, l'innovation et la compétitivité de l'économie. Mais surtout, parce que les entreprises agroalimentaires sont présentées comme des entreprises stratégiques sur le plan national.

La PME agroalimentaire algérienne évolue, de plus en plus, dans un environnement qui se caractérise par une offre concurrentielle de plus en plus forte, créant des exigences de compétitivité, de plus en plus, aiguës et des attentes des clients de plus en plus élevées. Tous ces facteurs obligent les entreprises à trouver et à développer des stratégies qui leur permettent de faire face à cette concurrence et assurer leur pérennité.

Ainsi, la question principale à laquelle nous allons répondre, dans notre travail : « *Quelles sont les stratégies adoptées par les dirigeants des PME agroalimentaires privées dans la wilaya d'Alger ?* »

Pour répondre à notre question principale nous avons émis deux hypothèses

Hypothèse 1 : les stratégies adoptées par les PME agroalimentaires dépendent des caractéristiques des dirigeants ;

Hypothèse 2 : les stratégies adoptées par les PME agroalimentaires dépendent des caractéristiques de l'entreprise.

Pour pouvoir infirmer ou confirmer, les hypothèses de travail de notre problématique, nous avons échelonné notre travail sur deux parties :

Première partie : la partie théorique ayant pour objet la présentation des différentes stratégies des entreprises d'une manière générale. La partie s'articule autour de deux chapitres,

le premier traite le management de la qualité et stratégies, le seconde traite les PME agroalimentaires en Algérie,

Deuxième partie : une étude empirique, à travers analyse descriptive et qualitative des résultats d'une enquête par sondage dans la wilaya d'Alger, réalisée au niveau de 30 PME privées. Cette partie est scindée en deux chapitres, le premier traite le déroulement d'enquête et le second traite présentation et l'interprétation des résultats.

Partie
Théorique

Chapitre 1 :
La topologie des
stratégies

Introduction

Assurer la pérennité est une nécessité évidente pour toute entreprise quels que soient sa taille et son domaine d'activité. Pour être efficace dans l'avenir, elle doit décrypter les informations disponibles.

L'entreprise doit établir une grille d'objectifs et progresser vers ceux-ci en se focalisant sur des stratégies qui apportent la réponse pour analyser ses forces et ses faiblesses et s'adapter à l'évolution de son environnement. Dans ce chapitre nous allons présenter stratégies adoptés par les entreprises.

I. Les stratégies d'entreprises

I.1. Définition

Pour CHANDLER (1962)¹, fondateur de la stratégie d'entreprise, la stratégie consiste en la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs. Cette définition met l'accent sur deux élément essentiels, les buts et les ressources, mais elle est incomplète puisqu'elle ne comprend pas l'environnement dont lequel fonctionne l'entreprise. Or, un des enseignements fondamentaux de l'approche systémique est de situer l'entreprise dans son environnement et de prendre en compte des interactions multiple.

D'autres définitions, notamment celle d'ANSOFF (1965), incluent l'environnement de l'entreprise. La stratégie permet alors de créer les conditions d'ajustement entre l'environnement et l'entreprise de sorte que celle-ci dispose d'un potentiel maximum de performance. L'environnement est source de défis, de contraintes, mais aussi d'opportunités favorable pour l'entreprise.

- ✓ la stratégie est ensemble des règles de conduite d'un secteur lui permettant d'atteindre ses objectifs et son projet.²

¹ GASFI Mouhamed, exploitation agricole familiales en Afrique de l'ouest et du centre, édition QUAE, 23 nov 2007. P.229.

² MEZOUAGHI Mihoub, les localisations industrielles au magreb, attractivité, agglomération et territoire, édition CARTHALA, 2009.p.19.

I.2. Qui se préoccupe de stratégie ?³

Dans l'entreprise, la stratégie consiste à choisir, pour le futur, des domaines dans lesquels les dirigeants et le personnel s'engagent par des actions précises, dont certaines sont programmées, et à déterminer l'intensité de cet engagement et sa nature. En présence de cette problématique, les firmes apportent plusieurs réponses différentes.

- ✓ Les grands groupes ont généralement une stratégie qu'ils exposent dans leur communication à travers le rapport annuel, des articles, des affiches, voire des campagnes télévisées ou des actions de sponsoring.
- ✓ Certaines firmes, même parmi les grandes, émettent des doutes sur l'intérêt de trop se préoccuper du futur, par définition inconnu, insaisissable, aléatoire. Elles préfèrent se focaliser sur les problèmes de l'instant dont la solution conditionne la survie immédiate : accroître la productivité, intensifier la lutte contre la concurrence, améliorer les produits, mieux faire son métier, chercher la qualité partout dans la structure...

II. Typologies de stratégies d'entreprises

On distingue :

II.1. La stratégie niveau juridique⁴

II.1.1. La croissance interne

II.1.1.1. Définition

La croissance interne se définit «comme l'augmentation des dimensions et le changement des caractéristiques de l'entreprise obtenus par adjonction de moyens de production complémentaires créés par l'entreprise ou achetés à l'extérieur ». L'adjonction des moyens complémentaires se réalise de trois manières : achats externes de moyens, autoproduction d'immobilisations et auto développement de ressources techniques, humaines et financières. La croissance interne est le principal procédé de croissance des PME qui sont sur des marchés en forte croissance pour des produits classiques ou nouveaux. Le cycle de vie

³ <http://cgo-moliere2010.e-monsite.com/>

⁴ www.strategie-amis.com consulté le 20 septembre à 11 :43
www.oconomia.net consulté le 25 septembre à 14 :20

de la plupart des produits offre, au cours des phases d'expansion et de maturité, des perspectives de croissance à l'entreprise. Toutefois, cette croissance interne n'est possible qu'à deux conditions :

Le potentiel des ressources de l'entreprise doit se développer au même rythme que le marché, faute de quoi la firme ne peut satisfaire la demande, et est progressivement marginalisée. Elle subit alors des handicaps concurrentiels liés à sa taille trop faible par rapport au marché et aux concurrents. En général, les PME manquent de ressources, notamment financières pour assurer leur développement.

L'entreprise doit posséder un certain pouvoir de marché (recherche d'une situation de monopole). Si elle n'a pas le monopole d'un produit, elle risque d'être confrontée à des concurrents de plus grande taille, au potentiel de ressources et de compétitivité plus important. Les entreprises ne disposant pas de ressources nécessaires, voient leurs possibilités de croissance s'amenuiser.

L'existence de grandes firmes n'est toutefois pas un obstacle à la croissance des PME, et ceci pour trois raisons. D'une part, la taille n'est pas un critère décisif pour la compétitivité d'une firme. Dans certains secteurs, la taille ne génère aucun avantage, et peut même créer des handicaps vis à vis de la concurrence si elle se traduit par des structures trop lourdes et bureaucratiques. Ces éléments peuvent en effet augmenter les coûts de gestion et diminuer la flexibilité de l'entreprise. D'autre part, lorsque la croissance du marché est très rapide, même les grandes firmes sont incapables de répondre à la demande qui se présente à elle. Leur capacité de production et de distribution sont généralement saturées, ce qui permet à de petites firmes de se développer à côté d'elles. Enfin, de nombreux segments de marché étant négligés par les grandes firmes, ceci laisse de la place à de petites entreprises pour exploiter le sous-marché concerné (il peut s'agir d'une clientèle particulière, ou d'un produit spécifique). La croissance interne est ainsi possible pour de petites entreprises spécialisées sur certains créneaux.

II.1.1.2. Les atouts de la croissance interne

La croissance interne présente un certain nombre d'avantages. Elle permet une expansion régulière de la firme étalée sur plusieurs années, dont l'entreprise maîtrise le rythme. Il s'agit processus continu. Ce mode d'expansion se réalise en évitant de graves tensions car le personnel est associé au développement et en bénéficie sous forme de

promotions, de hausses des rémunérations, d'intéressement, d'avantages sociaux et de création éventuelle d'une ambiance de travail dynamique et valorisante.

C'est la recherche d'un climat de paix sociale. L'adaptation de l'organisation se fait aussi progressivement ce qui permet d'atténuer les problèmes de structure. L'entreprise se développe par elle-même, sans qu'il y ait intervention de tierces personnes dans la gestion de l'entreprise. Ce qui est particulièrement apprécié par les dirigeants. La maîtrise des affaires repose ici sur l'indépendance de l'entreprise.

Ce type de croissance nécessitera l'accroissement des débouchés. Il faudra quelquefois susciter cet essor par une diversification des produits, une meilleure pénétration des marchés, un élargissement du champ d'intervention ou la création de nouveaux besoins.

II.1.3. Les inconvénients de la croissance interne

La croissance interne est cependant un processus relativement lent, qui risque de ne pas permettre à l'entreprise de se développer aussi vite que la concurrence. Cette lenteur risque d'être particulièrement importante dans le cas d'une diversification où il s'agit d'aborder un domaine nouveau dans lequel l'entreprise ne possède pas d'expérience et où elle risque de progresser pas à pas, en commettant des erreurs coûteuses qui retarderont son arrivée sur le marché. La diversification implique donc tout un processus d'apprentissage que l'entreprise ne pourra assimiler que progressivement. Les délais d'ajustement de la croissance interne peuvent constituer des temps de réponse excessifs dont profiteront les entreprises déjà installées sur le marché, pour élaborer une stratégie visant à conforter leur position ou même éliminer le concurrent potentiel.

Des contraintes financières pourront également limiter les possibilités de l'entreprise. Les PME ont souvent des difficultés à obtenir des moyens financiers qui leur sont nécessaires. Les risques liés à une activité nouvelle augmentent encore la méfiance des banquiers.

De même, il est rare que les diverses ressources d'une entreprise puissent progresser au même rythme. La croissance interne peut donc progressivement accentuer le déséquilibre entre les diverses catégories de ressources de l'entreprise. L'expansion de l'entreprise peut alors être limitée par des ressources manquantes. Cette existence de goulots d'étranglement (insuffisance de capitaux, sous capacité de production, manque de personnel..) peut rendre la croissance interne difficile. Enfin, la croissance interne accentue généralement le degré de

spécialisation de l'entreprise, qui est source de risques et de vulnérabilité lorsque l'entreprise est trop dépendante d'un seul produit ou d'un seul marché.

D'un point de vue conjoncturel, l'irrégularité des taux de croissance du marché au cours du temps peuvent générer des problèmes de fonctionnement et de rentabilité.

II.1.2. La croissance externe

II.1.2.1. Définition

La croissance externe peut être définie comme « le processus par lequel des unités économiques croissent en acquérant la propriété ou le contrôle de capacités de production existantes et déjà en fonctionnement ». Ces capacités peuvent être de vastes ensembles organisés sous forme d'entreprises, voire de groupes, avec une raison sociale, des activités, des marchés...Il peut également s'agir d'ensembles moins complets, susceptibles de n'accomplir que certaines fonctions : cela concerne les établissements industriels (usines) ou commerciaux (magasins). La croissance externe diffère profondément de la croissance interne au regard de plusieurs critères :

Elle est discontinue et épisodique (alors que la croissance interne est un processus irrégulier mais continu).

Elle est multiforme quant aux modalités de sa réalisation, notamment du point de vue juridique (fusion, absorption, scission, filiale, participation).

Elle est enfin complexe et longue à préparer puis à réaliser notamment du point de vue des changements à opérer dans des structures d'organisation pour obtenir un ensemble cohérent, coordonné et efficace.

II.1.2.2. Les différentes expressions de la croissance externe

En ayant recours à la croissance externe, l'entreprise bénéficie de possibilités d'actions nouvelles en se rapprochant ou en s'associant à d'autres firmes. Les liens créés sont plus ou moins étroits selon les modalités juridiques retenues, laissant parfois une autonomie aux entreprises, supprimant complètement celle-ci pour certains partenaires dans d'autres. Le rapprochement peut se faire :

Entre entreprises ayant une activité semblable, il s'agit alors d'une concentration horizontale. Les regroupements d'entreprises« concurrentes » sont essentiellement dus à des

motifs commerciaux. Il s'agit en effet d'éviter une lutte concurrentielle dévastatrice, d'éviter la pression concurrentielle sur d'autres concurrents, ou de réunir des moyens suffisants pour conquérir de nouveaux marchés (notamment étrangers). La recherche d'une minimisation des coûts, les économies d'échelle, la mise en commun des frais de recherche ou encore l'optimisation des moyens de l'entreprise sont autant d'éléments qui peuvent motiver le rapprochement de firmes concurrentes.

Entre des entreprises ayant une activité complémentaire, il s'agit alors d'exploiter des synergies existant dans les quatre domaines suivants : marché, clientèle, produits et ressources. La réunion des moyens, des produits, des marchés et de la clientèle permet d'atteindre une meilleure productivité et d'assurer un meilleur service à la clientèle.

Entre des firmes ayant des activités rigoureusement distinctes, on parle de concentration conglomérale. Sur le plan stratégique, c'est un moyen d'accéder à de nouveaux métiers dont l'avenir est prometteur.

Entre des entreprises s'adressant au même marché mais avec des produits distincts technologiquement, on parlera alors de concentration marketing.

Les avantages essentiels de la croissance externe sont qu'elle permet un développement très rapide. Elle donne la possibilité à l'entreprise concernée d'acquérir plus rapidement la connaissance d'une nouvelle technologie, d'un nouveau marché, d'une nouvelle clientèle... Elle est donc souhaitable pour une entreprise qui désire se diversifier. De plus, procédant par achats d'actifs d'occasion, elle peut être moins onéreuse.

Enfin, elle permet des modes de financement parfois plus faciles que dans le cas d'une croissance interne. Une simple augmentation de capital, voire l'émission d'obligations, suffisent à financer de nouvelles acquisitions.

En revanche, elle pose de sérieux problèmes de coordination (l'intégration des nouvelles activités peut être difficile, la réorganisation complexe) et reste très coûteuse (les capitaux nécessaires peuvent être importants et les coûts d'acquisition élevés)

II.1.3. stratégie de croissance partagée aux conjointes⁵

Elle consiste pour l'entreprise à coopérer avec une ou plusieurs autres entreprises tout en restant juridiquement indépendante

II.2. Les stratégies inter-entreprises⁶

Les stratégies d'alliances entre les entreprises sont multiples et offrent des visages très différents selon leurs formes juridiques ou les objectifs qu'elles cherchent à atteindre. Les stratégies interentreprises peuvent avoir pour objectif de former de nouvelles entités par la réunion de firmes existantes : c'est le processus **d'internalisation** et l'on parle de **stratégies d'intégration**. Les entreprises peuvent également décider de s'associer dans des activités de partenariat tout en restant indépendantes, c'est une relation d'externalisation et l'on parle de **stratégies d'impartition**.

L'entreprise peut adopter aussi **la stratégie de concentration** des entreprises qui désigne le mouvement par lequel la taille des entreprises augmente, cette concentration peut se faire par acquisition (une entreprise en achète une autre) ou par fusion (deux entreprises s'associent pour n'en former plus qu'une).

II.2.1. La stratégie d'intégration :

Consiste à internaliser au sein de l'entreprise des activités complémentaires situées en amont et/ou en aval des activités actuelles.

L'intégration peut prendre quatre directions : intégration verticale amont, intégration verticale aval, intégration horizontale et intégration totale.

- L'intégration est verticale amont lorsque l'entreprise intègre des activités d'approvisionnement assurées jusque-là par les fournisseurs. Exemple : Michelin rachète des plantations d'hévéas, matière première du caoutchouc pour ses pneus
- L'intégration est verticale aval lorsque l'entreprise intègre des activités liées à la distribution de ses produits. Exemple : Rolex ouvre des boutiques pour vendre lui-même ses montres de luxe

⁵ www.cairn.info consulté le 1 octobre à 22 :00 revue des sciences de gestion.

⁶ www.oeconomia.net consulté le 20 septembre à 11 :30.

- L'intégration est horizontale lorsque l'entreprise prend le contrôle des activités concurrentes par rachat des concurrents ou alliances. Exemples : Renault a pris le contrôle de Nissan, Peugeot a réalisé une alliance avec Mitsubishi
- L'intégration est globale lorsque l'entreprise réalise elle-même l'ensemble des activités de la filière. Cette stratégie peut être efficace dans une branche industrielle en forte croissance

II.2.2. La stratégie d'impartition

Deux ou plusieurs entreprises peuvent, tout en demeurant juridiquement autonomes, s'associer en vue d'atteindre trois objectifs principaux : réaliser des actions communes, se spécialiser dans certaines activités ou entreprendre une nouvelle activité. Les accords inter-entreprises, les Groupements d'Intérêt Economiques (GIE), les filiales constituent les principales modalités d'association de firmes complémentaires ou concurrentes.

a. Les accords inter-entreprises

Le partenariat inter-entreprises est fondé sur des contrats à moyen terme fixant les modalités dans le cadre desquelles s'effectuent un grand nombre de transactions successives. L'accord constitue donc un cadre permanent pour la réalisation d'actions conjointes. On parle de sous-traitance, de concession, de franchise ou encore d'externalisation.

✓ La sous-traitance

La sous-traitance est définie « comme la délégation de services ou de fabrications de composants de produits ». Il s'agit d'une extériorisation d'une partie des activités nécessaires au cycle d'exploitation d'une entreprise. Au lieu de fabriquer elle-même certains composants, produits ou sous-ensembles dont elle a besoin, une firme appelée donneur d'ordres peut en confier la réalisation à une autre entreprise qualifiée de sous-traitant. Pour le sous-traitant, la coopération le dispense de certaines tâches d'études et de conception réalisées par le donneur d'ordres dans ses propres services. En revanche, elle est source de vulnérabilité en raison du faible nombre de clients du sous-traitant et de son étroite spécialisation. Le donneur d'ordres peut avoir recours à deux types de sous-traitance : la sous-traitance de spécialité (il bénéficie de la compétence et de l'avance technique d'entreprises spécialisées) et la sous-traitance de capacité (il joue sur la flexibilité de l'entreprise afin de faire face aux variations de la demande et de réduire les coûts fixes).

✓ La concession

La concession est un contrat par lequel une entreprise appelée concédant s'engage à approvisionner son concessionnaire en produits de sa marque et à lui apporter une assistance

technique (formation, fourniture de logiciels...) en contrepartie des obligations souscrites par le concessionnaire (respecter des quotas de vente, assurer le service après-vente, participer aux actions promotionnelles, se conformer au cahier des charges). Généralement, la concession confère un monopole géographique au concessionnaire qui est le seul représentant de l'entreprise dans une zone délimitée par le concédant

✓ **La franchise**

La franchise est un contrat liant durablement un franchiseur à des franchisés. Le franchiseur fournit les approvisionnements, la marque, réalise les actions commerciales (publicité, promotion) et procure une assistance (formation, conseils, installations) à ses franchisés en échange d'une redevance proportionnelle aux ventes réalisées. Le franchisé apporte le capital nécessaire (financement des locaux et des installations) et son activité (exploitation commerciale). Pour le franchiseur, c'est un moyen d'accélérer la croissance de son entreprise en créant très rapidement un réseau de vente ou de prestation de services desservant la clientèle potentielle sans apport de capitaux. La franchise améliore également la rentabilité des capitaux investis grâce à l'étalement des coûts fixes sur des ventes plus importantes et aux redevances payées par les franchisés.

✓ **L'externalisation**

Beaucoup d'entreprises, dans le cadre de stratégies de recentrage sur leur métier principal, tendent à abandonner à des tiers de nombreuses activités auxiliaires comme l'entretien des locaux, le gardiennage, la restauration du personnel, les traitements informatiques (on parle de sociétés d'infogérance), l'impression de leurs documents comptables et commerciaux. Il s'agit alors de stratégies d'externalisation de leurs activités annexes. Elles s'accompagnent fréquemment de délocalisation des activités confiées aux entreprises prestataires, parfois à l'étranger, et de l'utilisation de travail à distance (télétravail), l'entreprise étant reliée à ses partenaires extérieurs par des réseaux informatiques et de télécommunications.

II.2.3. la stratégie de concentration

La stratégie de concentration consiste à développer un avantage concurrentiel sur un petit nombre de segments ou sur un segment unique (« niche » de marché : soit un type de produit, soit un type de client, par exemple).

La stratégie de concentration a deux variantes :

- ✓ la concentration fondée sur les coûts consiste à chercher un avantage en ayant les coûts les plus bas dans le segment cible ;
- ✓ la concentration fondée sur la différenciation consiste à rendre distinctive la valeur perçue de l'offre dans le segment cible.

Pour que cette stratégie réussisse, il faut que la clientèle visée ait des besoins peu courants ou qu'il y ait un meilleur système de production et de distribution pour la servir.

II.3. La stratégie portée sur le produit ⁷

II.3.1. La stratégie de spécialisation

La stratégie de spécialisation consiste « à maintenir l'entreprise dans un seul domaine ou secteur d'activités pour y développer et exploiter des compétences spécifiques, sans chercher à y adjoindre de nouvelles activités ». Elle a pour effet d'amener l'entreprise à approfondir ses activités autour des produits qu'elle réalise. Cette stratégie est généralement liée à la maîtrise d'une technologie

II.3.2. La stratégie de diversification

Se diversifier consiste pour une entreprise « à se lancer dans des activités nouvelles pour elle, qu'il s'agisse de nouveaux produits et/ou de nouveaux marchés ». Il s'agit d'une stratégie qui peut revêtir des formes multiples, d'où de nombreux essais de typologie.

II.3.3. La stratégie d'innovation du produit

Cette stratégie consiste à la recherche des nouveaux produits en appliquant une invention ou une idée nouvelle.

⁷ www.strategie-produit.com consulté le 30 septembre à 23 :55

II.4. La stratégie portée sur les marchés

Elle comporte :

II.4.1. La stratégie de cout/ prix

La réduction des couts qui conduit à la réduction des prix

L'objectif de cette stratégie de domination par les coûts est de dominer les concurrents grâce à un prix de vente très attractif permettant toutefois de réaliser une marge confortable.

Deux stratégies de domination par les coûts sont envisageables :

- ✓ la stratégie de volume consiste à produire le plus possible pour offrir des prix compétitifs et ainsi gagner des parts de marché ;
- ✓ la stratégie d'efficacité conduit l'entreprise à améliorer son mode de production (produire mieux) de façon à optimiser le rapport qualité prix de ses produits

II.4.2. La stratégie de différenciation

La différenciation (Etre différents des concurrents), consiste à proposer une offre perçue comme unique par le marché, par rapport à l'offre de référence attendue implicitement par la majorité des acheteurs (consommateurs, industriels, etc.).

On distingue les stratégies :

- ✓ de différenciation vers le haut correspondent à :
 - Une amélioration (la valeur perçue est supérieure à celle des concurrents par la sophistication, la marque, la qualité, les performances, etc.) ;
 - Une spécialisation (en termes de segments de marché desservis par une offre spécifique répondant à des besoins non satisfaits).
- ✓ de différenciation vers le bas sont de deux ordres :

- Une épuration (simplification des caractères perçus du produit, ce qui permet de le proposer à des prix moindres)
- Une limitation des segments de marché visés.

II.4.3. La stratégie de focalisation : ou de segmentation de marché

Consiste à proposer une offre singulière qui ne peut attirer qu'une frange réduite de clientèle. Il s'agit de refuser la confrontation directe, pour se limiter à un segment de marché très spécifique sur lequel on peut espérer être protégé des assauts de la concurrence. Une stratégie de focalisation réussie nécessite :

- ✓ de cibler un marché suffisamment réduit pour ne pas attirer les concurrents ;
- ✓ d'identifier le segment visé, la taille et l'évolution ;
- ✓ d'utiliser les actifs répondant aux besoins de la clientèle spécifique.

II.5. Les stratégies de croissance vision-géographique

La PME utilise cette stratégie dans le but de développement de marché intérieur (national, régional et local), ainsi que le marché extérieur par les exportations et parfois faire des alliances internationales avec les entreprises étrangères.

Conclusion

Selon notre recherche sur la stratégie et ces différents types, l'entreprises et pour répondre à une exigence de compétitivité et assurer son développement qui se traduit par une augmentation de la production, de l'effectif et de la part de marché.

Les stratégies intra entreprises visent à améliorer la compétitivité dans le secteur ou le créneau par renforcement des capacités de production, la différenciation des produits ou la diminution des coûts de production. Les stratégies inter entreprises envisagent d'apporter de l'expérience et de savoir-faire pour l'entreprise par ces relations avec les autres firmes en vue d'avoir des intérêts en commun.

Chapitre 2 :
Les PME
agroalimentaires
en Algérie

Introduction

Les PME occupent une place particulière dans le système agroalimentaire puisqu'elles se positionnent entre le monde industriel et le monde de la production fermière.

Leur petite taille les empêche de se positionner sur les mêmes segments de marché que les grandes entreprises car elles sont bien moins compétitives au niveau des prix, ne bénéficiant pas des mêmes économies d'échelle. Elles sont donc obligées d'affirmer leur spécificité pour assurer la pérennité de leur activité. La mobilisation d'une de leurs ressources spécifiques, l'ancrage dans un terroir donné, constitue l'une des principales stratégies mises en œuvre par les petites entreprises.

Dans ce chapitre on va aborder au premier sous-titre le secteur agroalimentaire et ses diversités en Algérie, ensuite dans un deuxième les PME agroalimentaires et leurs évolutions.

I .Le secteur agroalimentaire en Algérie¹⁴

Deuxième industrie du pays après les hydrocarbures, l'activité agroalimentaire est à 95% dominée par le secteur privé. Les IAA réalisent 40% du chiffre d'affaires de l'industrie nationale, 2% du PIB national et 50% dans le PIB industriel, et emploient 40% de la population active industrielle, selon des statistiques récentes. Les chiffres avancés par l'ONS, pour le premier semestre 2013, renseignent sur l'écart entre le volume de la production agricole, et les performances de l'industrie de transformation qui restent très faibles par rapport aux potentialités réelles, faiblement exploitées, notamment en ce qui concerne le public. Le constat ressort que le secteur des IAA exprime une forte demande d'équipements et de savoir-faire dans le créneau de la transformation et de la conservation en ce qui concerne les filières à valeur ajoutée pour l'économie nationale. Aussi, l'atelier technique organisé, les 23 et 24 mars 2012, au titre du programme DEVED pour la période 2010-2013 a mis l'accent sur l'impératif de renforcer les capacités des petites et moyennes entreprises spécialisées dans l'activité agroalimentaire.

Les enjeux et les défis des IAA, en termes d'amélioration de sa compétitivité, de la place qu'elles devraient occuper dans l'économie réelle, ainsi que leur capacité d'organisation structurelle ont été mis en avant par les organisateurs. Des axes pris en charge dans le cadre de la nouvelle politique industrielle préconisée. Dans ce sillage, l'Etat prévoit un plan d'action stratégique destiné à cerner les actions à entreprendre à ce niveau à travers, notamment, la

¹⁴ www.elmoudjahid.com publié le 22/04/2014 consulté le 24/05/2017 à 17h.

valorisation des ressources nationales, promotion et soutien de la production, et mise à niveau des entreprises. Il s'agira de consolider le tissu agro-industriel selon l'approche territoriale, renforcer les compétences managériales, qualifier les ressources humaines, renforcer les capacités d'exportation des IAA, et, en définitive, d'optimiser la contribution des Industries agroalimentaires dans le PIB national. Une démarche retenue dans la cadre de la nouvelle approche industrielle, basée sur une vingtaine de filières, qui situe l'investissement comme étant une priorité, par le biais d'appels à partenariat, ce qui suppose la création de parcs industriels et logistiques attractifs pour l'investissement, développement du partenariat et le savoir-faire. La politique avalisée par le gouvernement encourage la constitution de clusters ou grands groupes publics et privés, et l'appui à la modernisation des PME. L'objectif de cette politique industrielle, à moyen terme, consiste à augmenter la valeur ajoutée des IAA, mais aussi de réduire les importations et améliorer les exportations.

La nouvelle stratégie industrielle repose sur l'identification des filières à valoriser, le déploiement sectoriel et spatial de l'industrie. Aussi, la politique du renouveau agricole et rural, qui s'oriente vers sa seconde phase, a pour objectifs l'augmentation de la production des produits de grande consommation, accroissement des rendements agricoles, et diminution de la dépendance de l'étranger conformément à l'objectif de la sécurité alimentaire poursuivi par l'Etat. Elle vise une meilleure interactivité entre les filières de production et les filières de transformation. Cette démarche de l'Etat algérien s'est avérée nécessaire d'autant plus que le volume des importations pour le 4e trimestre 2013 a atteint 13,41 milliards de dollars sachant que les biens de consommation alimentaires, qui ont occupé la quatrième place, ont enregistré 14,9% de hausse. Un volume que les pouvoirs publics comptent réduire par l'encouragement de la production dont les produits agroalimentaires.

I.1. les différentes industries agroalimentaire¹⁵

I.1.1. L'industrie céréalière

L'Algérie est l'un des plus grands pays consommateurs de céréales au monde. On évalue la consommation moyenne à hauteur de 220 kg par an et par habitant, et celle-ci peut atteindre jusqu'à 50% du budget total consacré à l'alimentation. La demande nationale est estimée à 7.5 Mt par an, toutes céréales confondues. Elle n'est couverte en moyenne qu'a

¹⁵ www.elmouchir.caci.dz la filière agroalimentaire en Algérie octobre 2009, MINEIE -DGTPE-UBIFRANCE. Mission économique UBIFRANCE ALGERIE

25% par la production locale, très dépendante de la pluviométrie. En 2008, les exportations françaises de céréales vers l'Algérie se sont élevées à 886 M EUR.

I.1.2. Lait et dérivés

L'Algérie est le premier consommateur laitier du Maghreb. En 2008, la facture d'importation de lait des produits laitiers était de 1,3 Md USD contre 900 M en 2007. La production nationale est de 2,2 Mds L par an, dont 1,6 Md de lait cru. La consommation devrait atteindre les 115 L par habitant et par an en 2010 et la croissance annuelle moyenne du marché algérien des produits laitiers sont estimées à 20%. Chaque année, l'Algérie importe 60% de sa consommation de lait en poudre.

I.1.3. L'industrie sucrière

La consommation moyenne de sucre en Algérie est de 24 kg par habitant et par an. Face à l'absence de culture de canne à sucre et de betterave sucrière, la totalité du sucre brut, de canne ou de betterave, est importée. Selon une étude du Ministère de l'Industrie, l'Algérie serait classée parmi les dix premiers pays importateurs de sucre au monde. En 2008, la valeur des importations en sucre et sucreries était de 438 millions de dollars soit 5,7% du total des importations en produits alimentaires.

La structure des importations algériennes a fortement évolué et l'Algérie importe dorénavant des quantités plus importantes de sucre non raffiné que de sucre raffiné. Un pays comme le Brésil, grand exportateur de sucre non raffiné, a su profiter pleinement de ce développement de l'industrie sucrière algérienne, passant de 10% de part de marché en 2001 à 77% en 2007. Dans le même temps, les fournisseurs traditionnels de l'Algérie en sucre, et notamment la France, voyaient leurs parts de marché régresser.

I.1.4. Fabrication de produits alimentaires élaborés

Conditionnement, stockage et préparations à base de fruits, légumes, poissons, plats cuisinés et confitures.

I.1.1.5. Industrie de la viande

Abattage du bétail, de la volaille, charcuterie, conserverie de viande.

I.1.1.6. Fabrication de produits alimentaires divers

Chocolat, confiserie, café et thé conditionnés, épices, herbes aromatiques, condiments, vinaigres, sauces préparées, aliments diététiques, aliments pour bébés, produits de régime, petits déjeuners, entremets, desserts, bouillons, potages, levures...

I.1.1.7. Fabrication de boissons et alcools

Eaux minérales, jus de fruits et de légumes, les sodas, boissons alcoolisées, autres boissons non alcoolisées.

Selon le fichier ONS on trouve les classifications présentés dans le tableau ci-dessus :

Tableau N° 1 : Classification de l'industrie agroalimentaire selon le fichier ONS

Les métiers	constitution
1. Industrie des viandes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Production de viandes de boucherie ✓ Production de viandes de volailles et camélidés ✓ Préparation de produits à base de viandes
2. Industrie du poisson	<p>Cette classe comprend :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ la conservation de poissons, crustacés et mollusques par congélation, surgélation, séchage, fumage, salage, saumurage, appertisation
3. Industrie des fruits et légumes	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Préparation de jus de fruits et légumes ✓ Transformation et conservation de légumes (sauf tomates) ✓ Transformation et conservation de tomates ✓ Transformation et conservation de fruits
4. Industrie des corps gras	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fabrication d'huiles d'olives ✓ Fabrication d'autres huiles ✓ Fabrication de margarine

5. Industrie laitière	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fabrication de produits laitiers ✓ Fabrication de glaces et sorbets
6. Transformation des céréales et fourrages; amidonnerie	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Meunerie ✓ Autres activités de travail des grains ✓ Fabrication de produits amyliacés ✓ Fabrication d'aliments pour animaux
7. Transformation des farines et gruaux	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Boulangerie et boulangerie-pâtisserie <p>Pâtisserie (exclusive)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Biscotterie, biscuiterie, pâtisserie de conservation ✓ Fabrication de pâtes alimentaires et de couscous
8. Autres industries alimentaires	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fabrication de sucre ✓ Chocolaterie, confiserie ✓ Transformation du thé et du café ✓ Fabrication de condiments et assaisonnements ✓ Industries alimentaires diverses
9. Industrie des boissons	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Production de boissons alcooliques distillées ✓ Production d'alcool éthylique de fermentation ✓ Production de vin ✓ Production de boissons fermentées diverses ✓ Brasserie et malterie ✓ Industrie des eaux de table ✓ Production de boissons rafraîchissantes
INDUSTRIE DU TABAC	

Source : fichier ONS

II. Les pme agroalimentaire en Algérie¹⁶

II.1. Les statistiques

Algérie - 162 PME spécialisées dans le secteur agroalimentaire sur 5.000 sont exportatrices

Considérée un des plus importants segments de l'industrie algérienne, la branche des industries agro-alimentaires (IAA) ne compte que 5.000 entreprises dont seulement 162 exportatrices.

"En dépit des potentialités existantes et des efforts de l'Etat pour lancer l'industrie agroalimentaire, l'Algérie ne compte que 5.000 entreprises activant dans cette branche dont 162 exportatrices", a indiqué Ali Aris, consultant du programme de renforcement des capacités commerciales des pays arabes (En Act) à l'occasion d'un forum régional sur les opportunités commerciales dans le secteur agroalimentaire.

Selon ce spécialiste, les entreprises spécialisées dans le secteur agroalimentaire sont essentiellement de type familial, ne maîtrisent pas le processus d'exportation et ignorent les exigences réglementaires.

"Seules cinq entreprises exportent régulièrement ", a-t-il souligné, faisant remarquer que les produits exportés hors hydrocarbures sont en majorité des produits de terroir comme l'huile d'olive et les dattes ainsi que le sucre raffiné.

La branche des industries agroalimentaires, qui emploie plus de 140.000 travailleurs, soit 40% de la population active industrielle exerçant dans plus de 17.100 entreprises, représente 50 à 55% du Produit intérieur brut (PIB) industriel et 40 à 45% de la valeur ajoutée.

Le secteur recèle un potentiel d'exportation pouvant dépasser les deux milliards de dollars/an, selon le ministère de l'Industrie, de la PME et de la promotion de l'investissement.

Le faible niveau des exportations hors hydrocarbures a incité les pouvoirs publics à tracer une démarche nationale en matière de promotion du développement économique, qui vise la valorisation des ressources naturelles du pays, la substitution à l'importation et la

¹⁶ www.maghrebemergent.com publié dans maghreb emergent le 20/11/2012, consulté le 24/04/2017.

diversification de la production nationale ainsi que la promotion des exportations, rappelle-t-on.

La rencontre qui a regroupé les représentants des secteurs public et privé des pays membres du programme En Act (Algérie, Egypte, Jordanie, Maroc et Tunisie), a permis de débattre des défis liés à la promotion du commerce dans cette filière notamment au plan régional. Il s'agit pour ces pays d'intégrer et de développer le concept de réseaux d'export ou de pôles de compétence et des chaînes de valeurs dans un contexte d'accords commerciaux.

II.2. Les PME agroalimentaires Privées

II.2.1. définitions de la PME¹⁷

Définition 1 : la première définition de la PME s'appuie sur des éléments quantitatifs liés à l'effectif, au chiffre d'affaire et au total de bilan de ce type d'entreprise. Ces critères permettent de distinguer trois catégories de PME : la micro entreprise, la petite entreprise et la moyenne entreprise. Ils ont été adoptés par la commission européenne le 6 mai 2003 (recommandation 2003 /361/CE) et sont entrés en vigueur le 1^{er} janvier 2005.

Définition 2 : plusieurs auteurs préfèrent une approche qualitative pour définir le point commun des PME. Ils évoquent un mode de gestion caractérisé par rôle central du dirigeant. La PME se caractérise par l'unicité du centre de décision en matière de choix stratégique par rapport aux grandes entreprises dans lesquelles le pouvoir est plus disséminé.

Définition 3 : selon le législateur algérien

Au sens de la loi n° 01-18nd'orientation su la promotion de la petite et moyenne entreprise, de manière générale la PME, quelques soit sa forme juridique, est une entreprise de production de biens ou services :

- Employant de 1 à 250 personnes,
- Dont le chiffre d'affaire est inférieur à 20 millions de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de Dinars
- Qui respect le critère d'indépendance

¹⁷ (Newsletter juridique ARCOFINA) www.algermedina.net consulté le 12 septembre à 23 :13

II.2. 2. Les différentes formes de société¹⁸

Les formes juridique des sociétés en Algérie sont très proche des formes connues dans beaucoup de législation nationales (SARL, SPA, ...etc). Il s'agit de :

II.2.2.1 La société par action (SPA) :

La SPA est réagi par les articles 592 du 11decembre 1996 est suivants du code de commerce.

Les associés ont le choix entre deux formes d'organisation d'administration. Elle peut être administrée par un conseil d'administration et un président article (610 et S) issue de la loi n°1.002 du 26 décembre 1977 à compter du 1 janvier 1978 ou par un directoire et un conseil de surveillance (article 642 et S) loi 642-2 de code de commerce dans sa rédaction issue de la loi de 26/07/2005.

II.2.2.2. La société à responsabilité limitée (SARL)

La SARL est réagie par les articles 564 du code de commerce de la loi n°1.002 du 26 décembre 1977. Elle est instituée par deux ou plusieurs associés. Ces derniers ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports.

Elle est organisée autour de d'associés dont le nombre est limité à 20 et d'un ou plusieurs gérants, personnes physiques.

La SARL correspond au statut d'une petite ou moyenne entreprise. Son capital ne peut être inférieur à 100000 DA.

II.2.2.3. La société unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL)

C'est une SARL dont le nombre d'associés est limité à un. Elle favorise l'initiative privée des entrepreneurs individuels auxquels elle permet d'accéder aux mêmes types d'activités que la SARL, y compris le commerce extérieur, tout en préservant leur patrimoine personnel qui reste indépendant de celui de la société.

¹⁸ Source : code du commerce Algérien

II.2.2.4. La société en nom collectif (SNC)

La SNC est régie par les articles 551 de la loi n°1.002 du 26 décembre 1977 et suivants du code de commerce.

Pour cette société, tous les associés ont individuellement la qualité de commerçant. Ils sont indéfiniment et solidairement responsables des dettes sociales. Les parts sociales sont nominatives et ne peuvent être cédées qu'avec le consentement unanime des associées.

D'après cette définition législative on peut établir le tableau N°2 suivant :

Tableau N°2 : Les différentes formes de sociétés selon la législation algériennes

Forme	Loi	Nombre d'associés	Autres critères
SPA	Article 592 de la loi n°1.002 du 26 décembre 1996	Plusieurs	Conseil d'administration ou un président
SARL	Article 564 de code de commerce de la loi N°1.002 de 26 Décembre 1977	De 2 à 20	-Capital < 100000DA - 1 ou plusieurs gérants
EURL	//	1	Favorise l'initiative des entreprises privées
SNC	Article 551 de la loi N°1.002 de 26 Décembre 1977	Plusieurs	Les associés sont responsables des dettes sociales

Source : législation algériennes

II.2.3. L'évolution de l'entreprise agroalimentaire Algérienne

Les entreprises privées léguées par la période coloniale étaient petites et de type artisanal pour la plus part. Il y avait à l'indépendance une quarantaine d'entreprises (de plus de 15 salariés) possédés par des algériens. Il y en a vingt fois plus, dix ans après. En 1971, il y avait près de 800 entreprises industrielles privées (de plus de 15 salariés) au capital en majorité algérien.

Le secteur privé national n'a vu en fait le jour qu'après la promulgation du code des investissements de 1966 (loi n°66-284 du 15 septembre 1966) qui a défini la place du capital privé national en reconnaissant aux personnes physiques et morales algériens ou étrangers la possibilité d'entreprendre la réalisation d'investissement dans le secteur de l'industrie et du tourisme.

Après le lancement de la loi de 1982 (82-11 du 21 août 1982) qui caractérisait le statut juridique de secteur privé en Algérie.

En 1982, on dénombrait un total de 12000 entreprises privées environ.

Selon le fichier ONS actuel le nombre d'entreprises agroalimentaire privées est estimé à 7106.

Tableau N° 3 : Evolution annuelles de la production nationale en agroalimentaire 2007-2016

Année / Activité	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ind agro ali	1291,8	1395,1	1419,1	1450,7	1462,9	1473,3	1474,9	1477,5	1502,3	1592,7
Tabacs										
Tabacs manuf allume	1186,7	1186,7	1186,7	1186,7	1251,3	1292,9	1292,9	1292,9	1386,0	1715,2
Travail de grains	1541,7	1667,8	1655,4	1651,4	1251,5	1655,7	1660,4	1668,5	1675,0	1675,0
Industrie de sucre	1080,8	1080,8	1210,3	1743,8	1683,6	1689,3	1689,3	1689,3	1689,3	1689,3
boissons alcoolisées	774,8	774,8	774,8	774,8	774,8	774,8	774,8	774,8	774,8	774,8
Boissons non Alcool	694,5	694,5	668,1	641,7	641,7	641,7	641,7	641,7	641,7	641,7
Ind du lait	1533,7	1615,6	1613,7	1606,6	1606,6	1606,6	1606,6	1604,8	1599,6	1599,6
Conserves fruits -légumes	902,4	971	1021,9	1021,9	1021,9	1021,9	1021,9	1021,9	1021,9	1021,9
Produit Ali Animaux	1107,1	1372,2	1471,3	1471,3	1471,3	1471,3	1471,3	1471,3	1480,0	1555,8

Source : (ONS, juillet 2017)

II.2.4 Les caractéristiques de la PME en Algérie

Comme toute entreprise, les PME ont leurs propres spécificités, la taille de ces entreprises est le critère le plus important qui les distingue, on trouve ainsi les micro-entreprises, les petites entreprises et les moyennes entreprises. Cependant, leur intervention reste faible dans le contexte algérien, mais leur développement est assez diversifié car les PME algériennes touchent aux différents secteurs d'activité économique¹⁹.

Pour le secteur des industries agro-alimentaires qui nous intéresse le plus, il est constitué de cinq activités, la première qui est celle de la boulangerie qui participe avec 27,5%, minoterie 13.5%, production et transformation de lait 12,8% enfin, l'activité de conditionnement de produits alimentaires et de boissons gazeuses avec environ 7% (ONS, 2017).

En terme de management, les PME sont caractérisées par un management traditionnel avec des taux d'encadrements faible (entreprises généralement familiales). Le type d'organisation est familial ce qui procure au dirigeant la place primordiale dans la prise de décision, enfin le système de décision se base sur un conseil consultatif familial même parfois extérieur à l'entreprise.

Conclusion

Dans ce deuxième chapitre, nous avons abordé le secteur agroalimentaire et ses différentes industries ainsi on a défini la PME agroalimentaire algérienne et ses différentes formes de sociétés qui sont nécessaire à la réalisation de notre étude.

Nous avons pu montrer, que le secteur agroalimentaire occupe une place importante dans l'économie algérienne. Ce secteur a connu un développement remarquable au cours de ses dernières années.

¹⁹ Youcef KORICH. « Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives ». Université kasdi Merbah Ouargla. N 04. 2013.

Partie
Pratique

Chapitre 3 :
Déroulement de
l'enquête

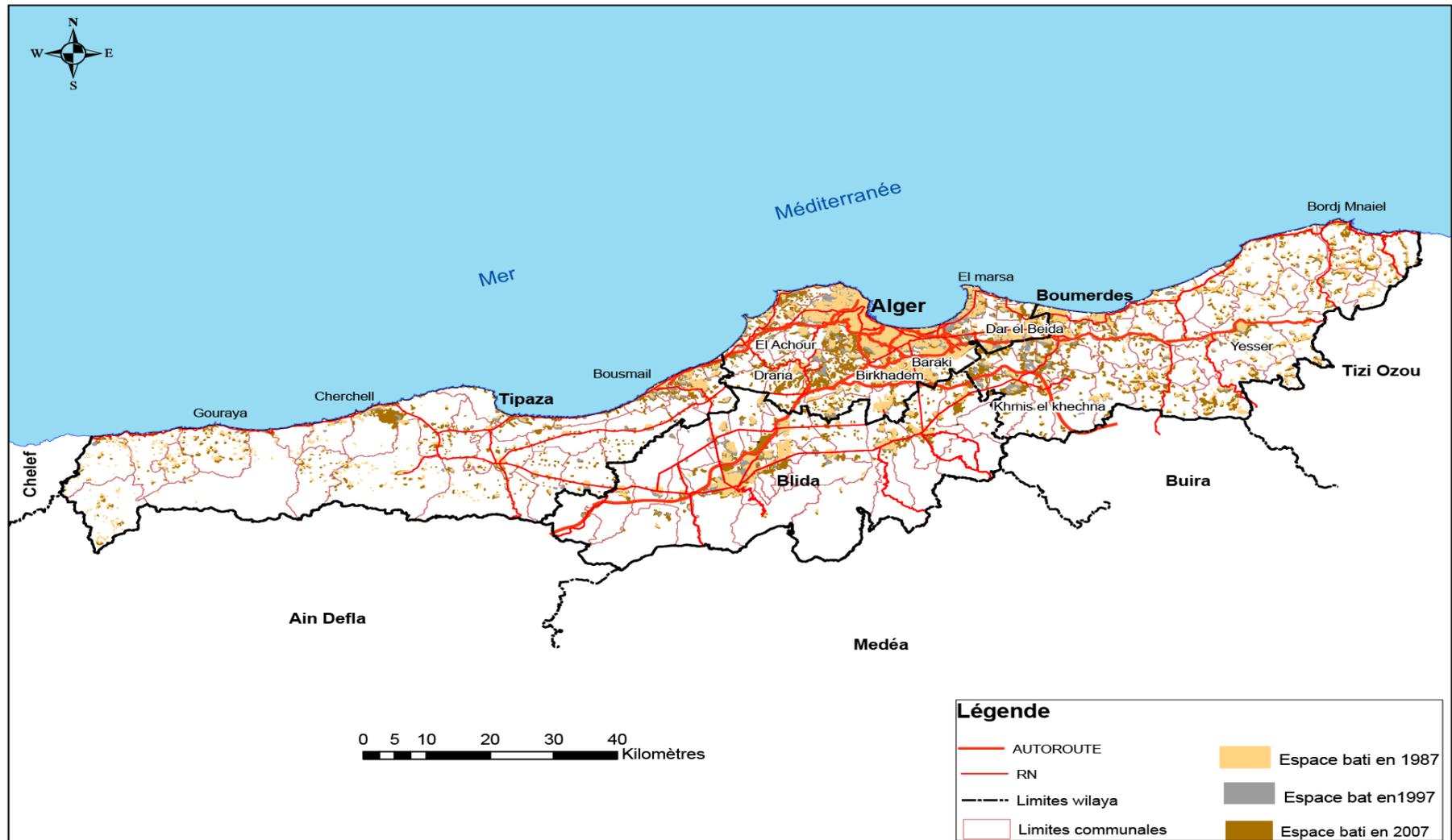
I. La monographie de la wilaya d'Alger :

Alger représente la wilaya la plus importante d'Algérie, sa monographie est résumée dans le tableau N°2.

Tableau N°4 : La monographie d'Alger

Organisation administrative	Nombre de circonscriptions administratives : 13, dirigées par des walis délégués. Nombre de communes : 57
Situation démographique et superficie	Le territoire de la wilaya d'Alger s'étend sur une superficie de 1190km ² et compte 2 882 897 (2007)
Situation géographique	La wilaya est limitée par la mer méditerranée nord, Blida par le sud, Tipaza par l'ouest et Boumerdes à l'est. (Carte N°1)
Situation politique et économique	Capital du pays, Alger est de par son statut, sa taille, ses fonctions, la première ville d'Algérie. Elle comprend les plus importantes concentrations au niveau national de populations, d'activités de services, d'équipements, d'infrastructures, de centres de recherche, d'industries et de grands projets urbains. Alger est la capitale politique, administrative et économique du pays. Elle est le siège de toutes les administrations centrales, des institutions politiques et sociales, des grands établissements économiques et financiers, des grands centres de décisions et de représentations diplomatiques, Alger dispose d'un bon maillage en réseaux de communication et de télécommunication
La potentialité	Alger est un pôle économique et administratif le plus attractif du territoire. Elle concentre 4 zones industrielles et 26 zones d'activités. Elle constitue une plaque tournante de l'activité nationale et un carrefour d'échanges.

Source : www.wilaya-alger.dz



Carte N°1 : La wilaya d'Algier.

Source : méditerranée-revue.org

II. Enquête

II.1. Objectif de l'enquête

L'objectif principal recherché à travers cette enquête consiste à l'analyse de quelques PME et de déterminer les profils des dirigeants et aussi les stratégies adoptées qui contribuent au succès de ces PME.

- Quel est le profil du dirigeant et leurs effets sur les stratégies ?
- Quelles sont les stratégies adoptées de ces PME ?

II.2. Méthodologie

Pour répondre aux questions préalablement posées au des dirigeants de la wilaya d'Alger, il a été procédé à une enquête sur le terrain à partir d'un échantillon d'entreprises.

L'enquête a été réalisée en deux étapes, la première consistait à déposer un questionnaire et prise de contact avec le responsable de l'entreprise qui est en général son dirigeant, et cette rencontre peut être un entretien directe ou semi direct, et lui expliquer l'objet de notre étude. Ensuite et dans une deuxième étape, une visite pour récupérer le questionnaire et une explication des questions mal comprises.

Mais des fois selon la disponibilité de dirigeant l'entretien se faisait sur place sous forme d'interview.

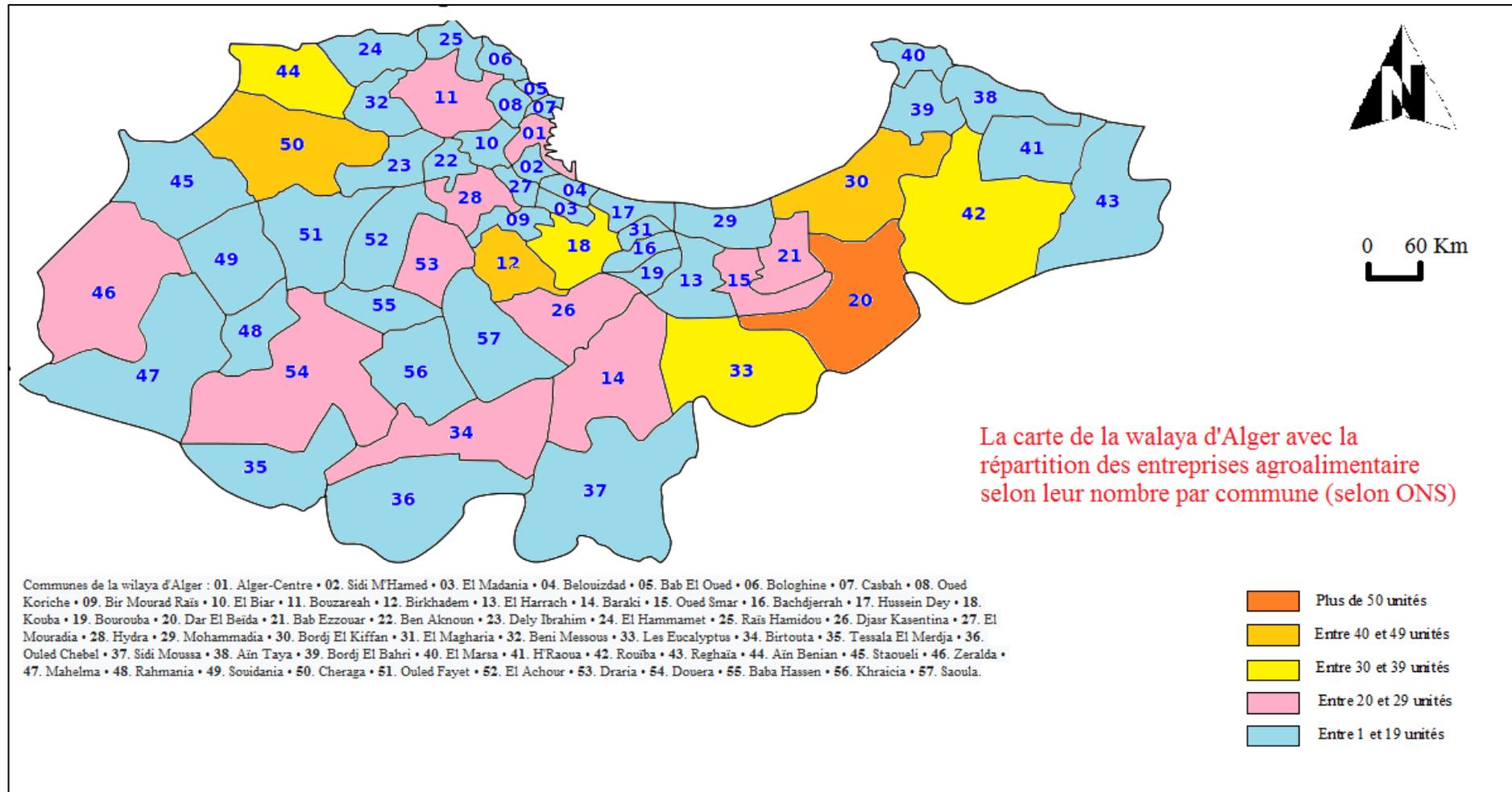
II.3 Matériel

- Le dépouillement était réalisé avec Excel
- Les cartes étaient réalisées avec MS Paint
- Les analyse statistique ont été effectuées par logicielle SPSS.2.2

II.4. Choix de l'échantillon

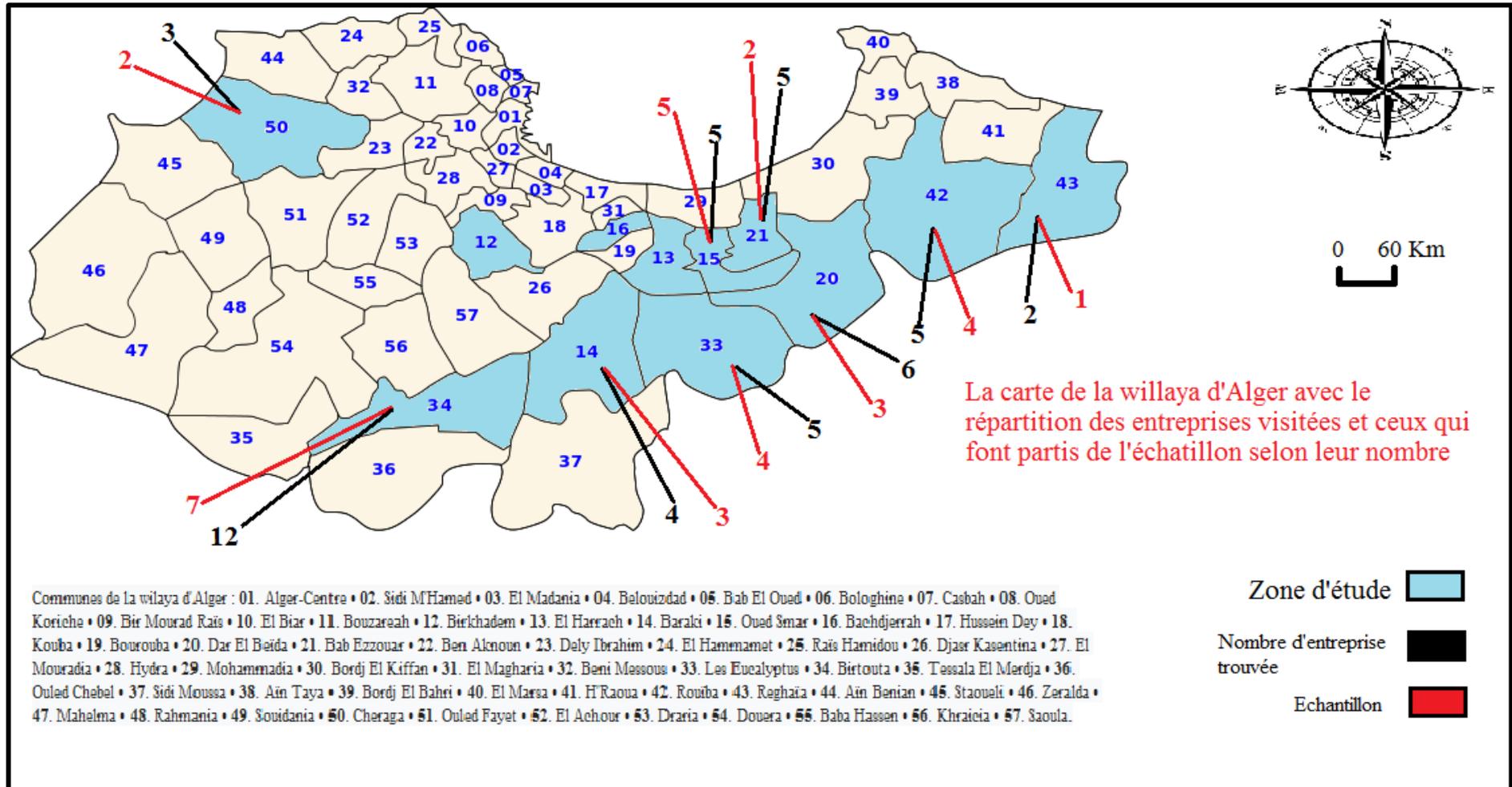
La population visée par notre enquête est constituée d'un ensemble des PME agroalimentaire opérant dans la wilaya d'Alger activant dans les différentes communes, ou notre population est composée de 957 PME qui représentent 13,46% de nombre totale existant sur la wilaya d'Alger selon l'ONS.

Nous avons opté pour 30 entreprises (Carte N°2).



Carte N°2 : La répartition des EAA existant à la wilaya d'Alger selon nombre (l'ONS)

Source : Auteurs



Carte N°3 : La carte d'Alger avec la répartition des entreprises visitées et celles qui font partis de l'échantillon selon leur nombre.

Source : Auteurs

Le choix des entreprises enquêtées est dicté selon un nombre de critères pris pour assurer la représentativité de l'échantillon d'une part à savoir :

- Les entreprises qui exercent dans le secteur d'agroalimentaire.
- Le nombre d'employés des entreprises enquêtées ne doit pas dépasser 250 employés.

II.5. Le questionnaire

Le questionnaire a été élaboré selon les objectifs de la problématique, à savoir identifier l'entreprise et le dirigeant, identifier la fonction managériale et les stratégies adoptées.

II.6. Les difficultés rencontrées lors de l'enquête

Pour la réalisation de notre travail nous voulons mettre en relief les difficultés que nous avons rencontrées lors de préparation de ce manuscrit.

On peut résumer ces problèmes par les points suivant :

✓ Distances entre les entreprises

Un des facteurs de défaillance est porté sur les entreprises qui ne sont pas rapprochées les unes des autres et qui se trouvent dans les zones industrielles ce qui a rendu la tâche difficile pour les atteindre et prennent plus de temps.

✓ Le non mise à jour de l'information par les institutions responsables

Certaines entreprises ont gardé leurs anciennes adresses à L'ONS alors qu'elles ont cessé les activités alors qu'on ne pouvait le savoir sans s'y être sur place.

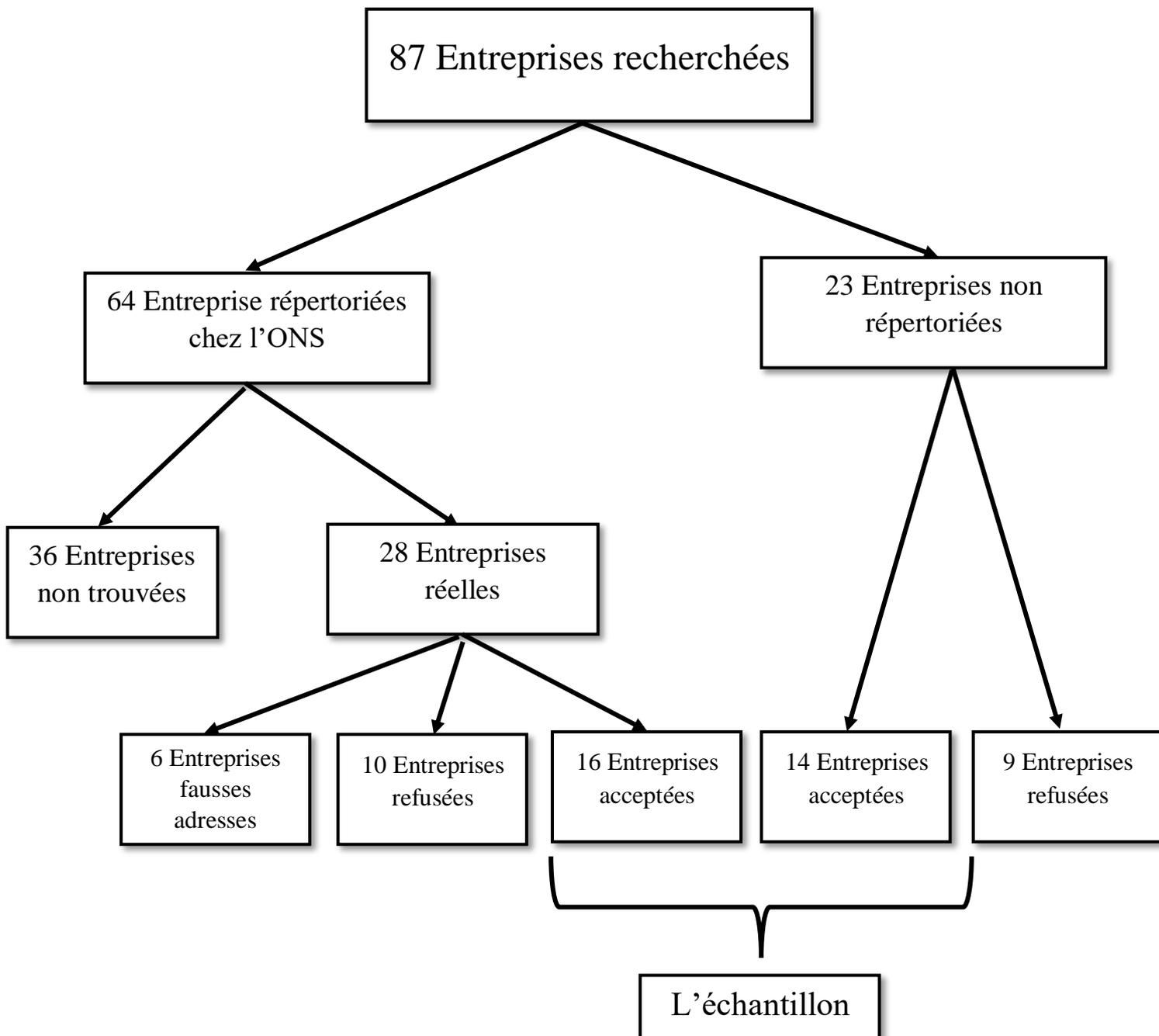
✓ Faible retour de l'information

Certains dirigeants ont refusé de répondre le questionnaire, et parfois même de nous accueillir en considérant les informations confidentielles.

Pour des raisons de non disponibilité ou d'absence des dirigeants selon les agents de sécurités il nous a été proposé de le remplir ultérieurement et de l'envoyer par voie électronique, pour cela plusieurs questionnaires ne nous ont pas été envoyés.

II.7. La répartition des entreprises recherchées

Durant notre recherche on s'est basé sur le fichier de l'ONS mais pour le non mise à jour de l'information on a fait une recherche par hasarde dans les zones industrielle. Le diagramme N°1 démontre la répartition des entreprises recherchées.



Source : Auteurs

Diagramme N°1 : La répartition des entreprises recherchées durant l'enquête

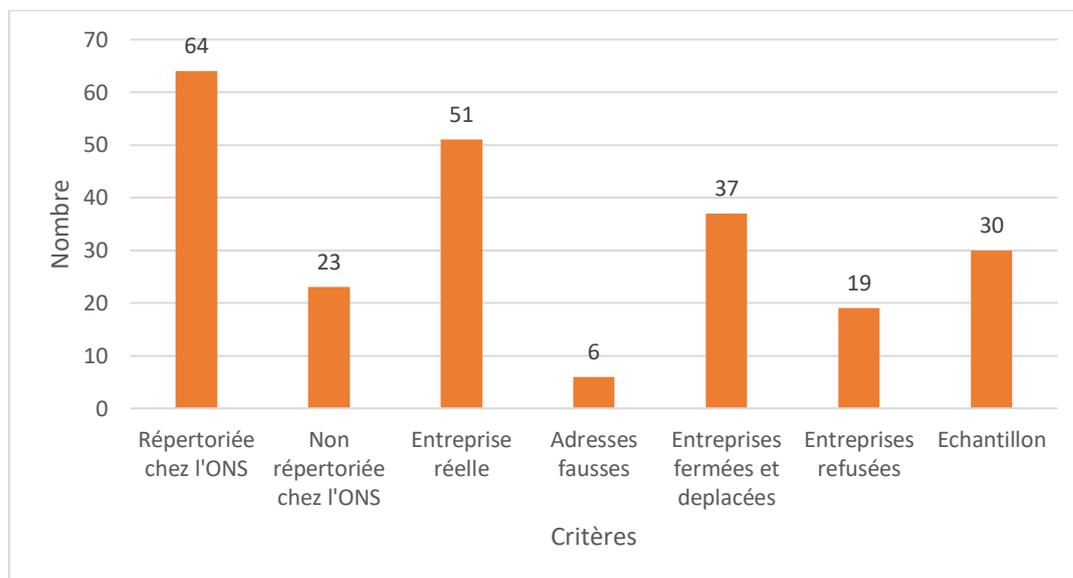
Le tableau ci-dessous représente la répartition des entreprises recherchées lors de l'enquête :

Tableau N°5 : La répartition des entreprises recherchées lors de l'enquête

Critères	Répertoriée chez l'ONS	Non répertoriée chez l'ONS	Entreprise réelle	Adresses fausses	Entreprises fermées et déplacées	Entreprises refusées	Echantillon
Nombre	64	23	51	6	37	19	30

Source : Auteurs

Grphe N°1 : La répartition des entreprises recherchées durant l'enquête



Chapitre 4 :
Présentation des
résultats et
interprétations

Chapitre 4 : Présentation des résultats et interprétation

I. Présentation des résultats

I.1. Identification de l'entreprise

- Année moyenne de création : 18 ans
- Capital moyen : 939 598 444,4 DA
- Effectif moyen : 49 employés

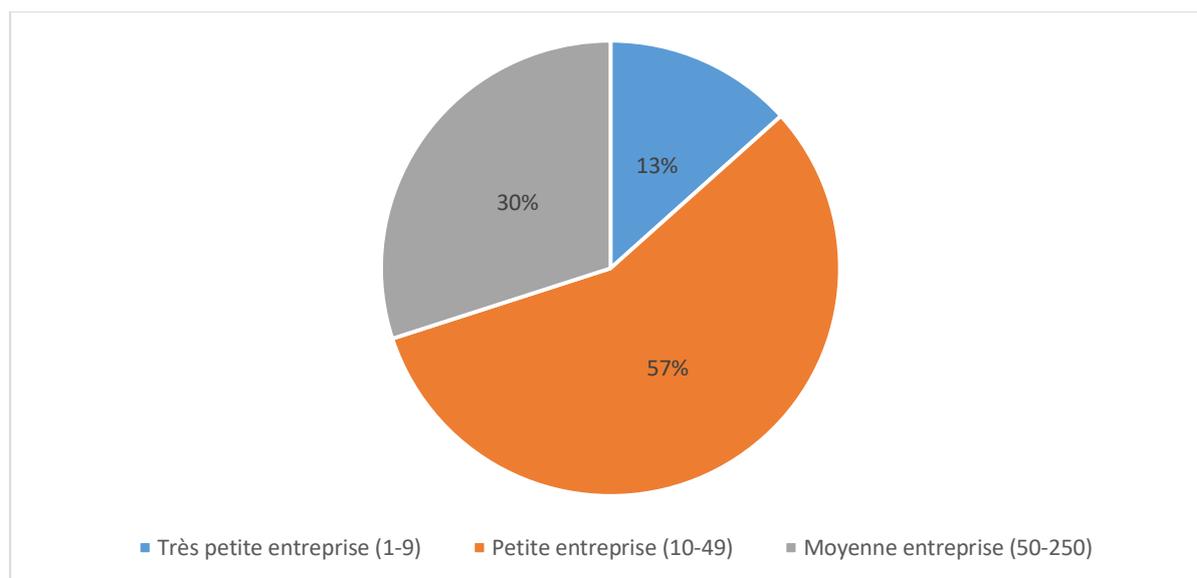
Au plan de la répartition selon le nombre d'effectifs employés, le tableau laisse apparaître les résultats suivants :

Tableau N°6 : La répartition des entreprises enquêtées selon le nombre d'effectifs

Type d'entreprise	Nombre	Pourcentage (%)
Très petite entreprise (1-9)	4	13,33
Petite entreprise (10-49)	17	56,67
Moyenne entreprise (50-250)	3	30
Totale	30	100

Source : Résultat d'enquête

Graphes N°2 : La répartition des entreprises enquêtées selon le nombre d'effectifs



Le graphique montre que plus de la moitié soit 57% ce sont des petites entreprises avec un effectif qui varié de 10 à 49 employés

- Nombre moyen des dirigeants : 2
- Chiffre d'affaires :

Au plan de répartition selon le chiffre d'affaire, les résultats sont représentés dans le tableau suivant :

Chapitre 4 : Présentation des résultats et interprétation

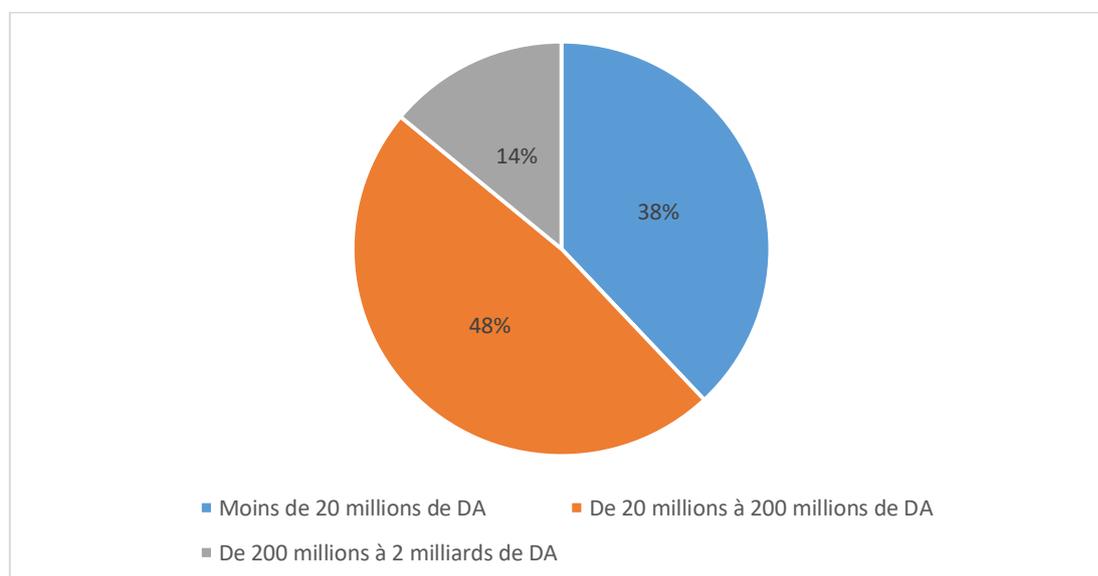
Tableau N°7 : La répartition des entreprises enquêtées selon le chiffre d'affaire

Chiffre d'affaire	Nombre	Pourcentage (%)
Moins de 20 millions de DA	11	38
De 20 millions à 200 millions de DA	14	48
De 200 millions à 2 milliards de DA	4	14
Somme	29	100

Source : Résultat d'enquête

Selon les résultats de l'enquête 48% des entreprises enquêtées ont un chiffre d'affaire qui varié de 20 millions à 200 millions de dinar.

Graphe N°3 : La répartition des entreprises enquêtées selon le chiffre d'affaire



➤ Statut juridique :

Les formes juridiques revêtues par les PME de notre échantillon sont diverses et variés, les résultats sont résumés dans le tableau suivant :

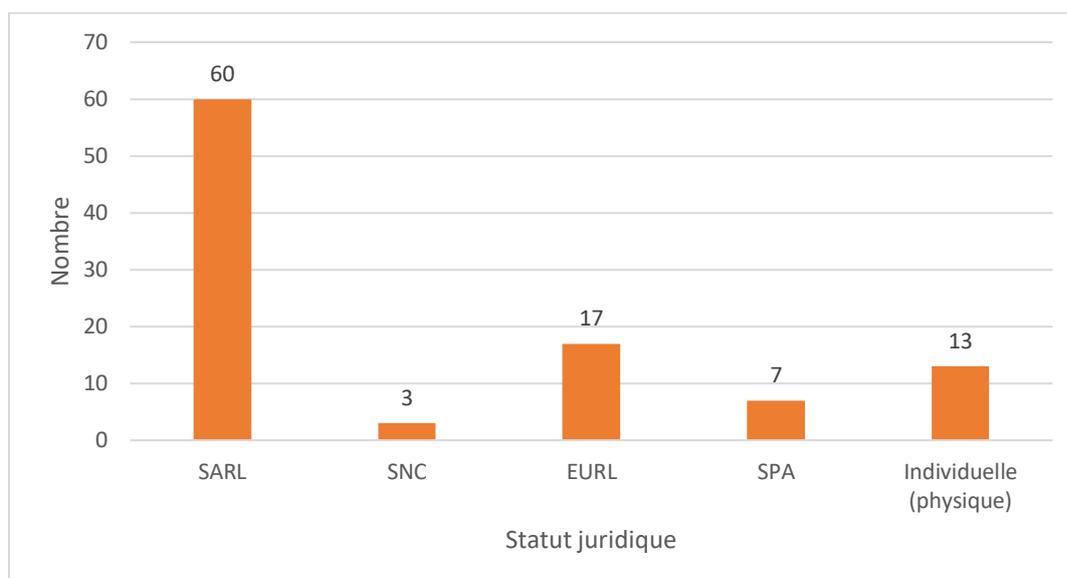
Tableau N°8 : La répartition des entreprises enquêtées selon le statut juridique

Forme juridique de la PME	Nombre	Pourcentage (%)
SARL	18	60
SNC	1	3
EURL	5	17
SPA	7	7
Individuelle (physique)	4	13
Totale	30	100

Source : Résultat de l'enquête

Chapitre 4 : Présentation des résultats et interprétation

Graphe N°4 : La répartition des entreprises enquêtées selon le statut juridique



D'après le tableau N°6, nous constatons que 60% des entreprises enquêtées sont des Société A Responsabilité Limité (SARL).

- Nombre d'associés/actionnaires en moyenne 2 associés/actionnaires.
- Les entreprises familiales représentent 57% des PME enquêtées avec le nombre 17 entreprises..

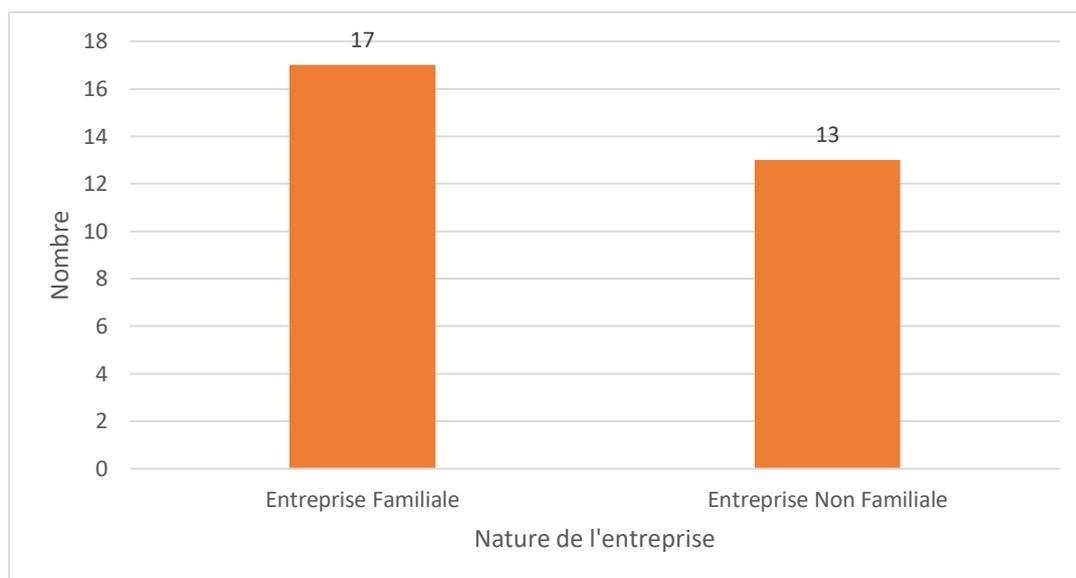
Tableau N°9: La répartition des entreprises enquêtées selon leur nature

Nature de l'entreprise	Nombre	Pourcentage (%)
Entreprise Familiale	17	57
Entreprise Non Familiale	13	43
Totale	30	100

Source : Résultat de l'enquête

Chapitre 4 : Présentation des résultats et interprétation

Graphe N°5 : La répartition des entreprises enquêtées selon leur nature



- La majorité 97%, les PME enquêtées n'appartient pas à un groupe.
- Sur l'échantillon de 30 PME, on a trouvé 20% de ces entreprises ont déjà exporté
- Entreprise bénéficie des aides de l'Etat : 20%
- Entreprise contracté un crédit auprès des banques : 63%
- La plupart des PME enquêtées n'ont pas un système HACCP 93%
- La majorité des PME enquêtées 97% ne sont pas certifiées

I.2. Profil de dirigeant

- L'âge moyen des dirigeants est 54ans
- Genre des dirigeants:

Sur le plan de la répartition par genre des dirigeants des PME enquêtées, notre enquête montre que la catégorie femme est presque absente dans les PME. Le tableau N°8 illustre les résultats obtenus.

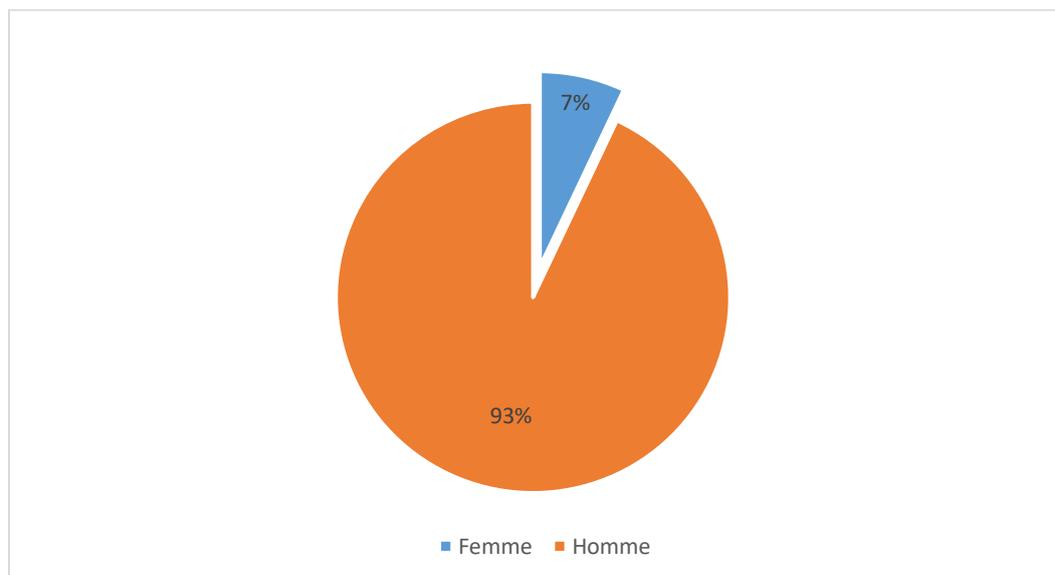
Tableau N°10 : La répartition des entreprises enquêtées selon le genre de dirigeant

Sexe	nombre	Pourcentage (%)
Femme	2	7
Homme	28	93
Totale	30	100

Source : Résultat de l'enquête

Chapitre 4 : Présentation des résultats et interprétation

Grphe N°6 : La répartition des entreprises enquêtées selon le sexe de dirigeant



- Expérience globale en tant que dirigeant : 17 ans
- Expérience en tant que dirigeant de cette entreprise : 13 ans
- Niveau de scolarisation :

Tableau N°11 : La répartition des entreprises enquêtées selon le niveau de scolarisation des dirigeants

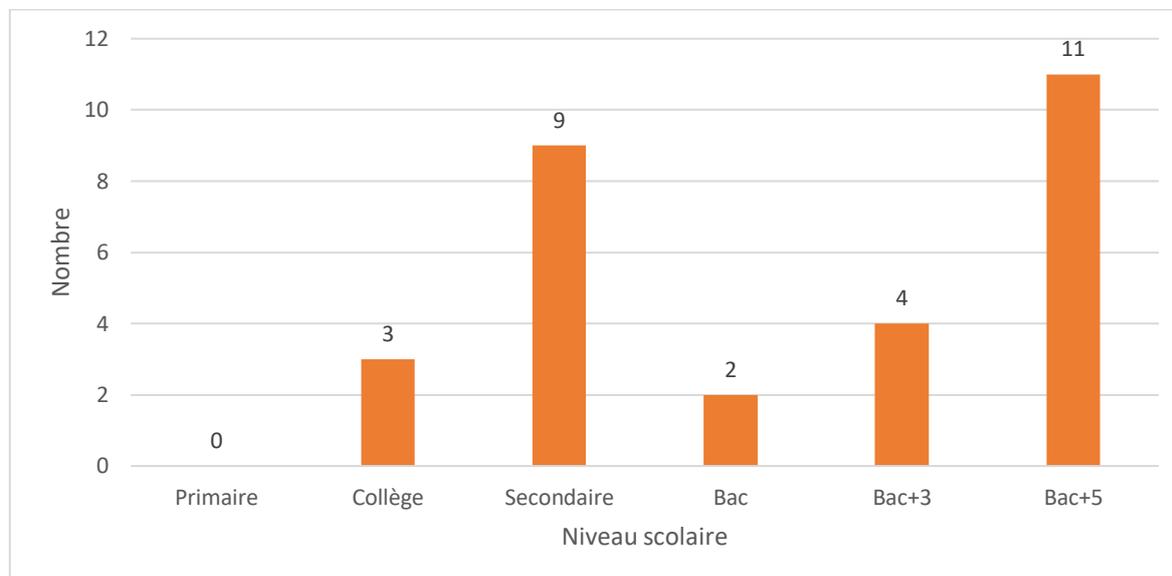
Niveau	Nombre	Pourcentage (%)
Primaire	0	0
Collège	3	10
Secondaire	9	7
Bac	2	31
Bac+3	4	14
Bac+5	11	38
Totale	30	100

Source : Résultat d'enquête

Comme le montre le tableau que la majorité des dirigeants ont un niveau Bac et plus, avec un pourcentage de 83%. Seulement 17% qui ont un niveau inférieur à cela.

Chapitre 4 : Présentation des résultats et interprétation

Graphe N°7 : La répartition des entreprises enquêtées selon le niveau de scolarisation des dirigeants



➤ Le dirigeant est-il le propriétaire

Tableau N12 : La répartition des entreprises enquêtées selon la propriété des dirigeants

Nature	Nombre
Propriétaire unique	9
Propriétaire associé	19
Dirigeant employé	5
Membre de la famille	6

Source : Résultat de l'enquête

L'enquête a révélé que plus de la moitié des entreprises enquêtées soit 19 entreprises ont des propriétaires associés, et que 9 entreprises ont un propriétaire unique.

➤ La nature de la propriété :

Tableau N°13: La répartition des entreprises enquêtées selon la nature de la propriété des dirigeants

Nature	Pourcentage (%)
Créature	71
Repreneur	0
Successeur	29
Totale	100

Source : résultat de l'enquête

Les résultats montrent que la majorité soit 71% des dirigeants sont des créateurs de ces entreprises enquêtées. Et 29 sont des successeurs.

Chapitre 4 : Présentation des résultats et interprétation

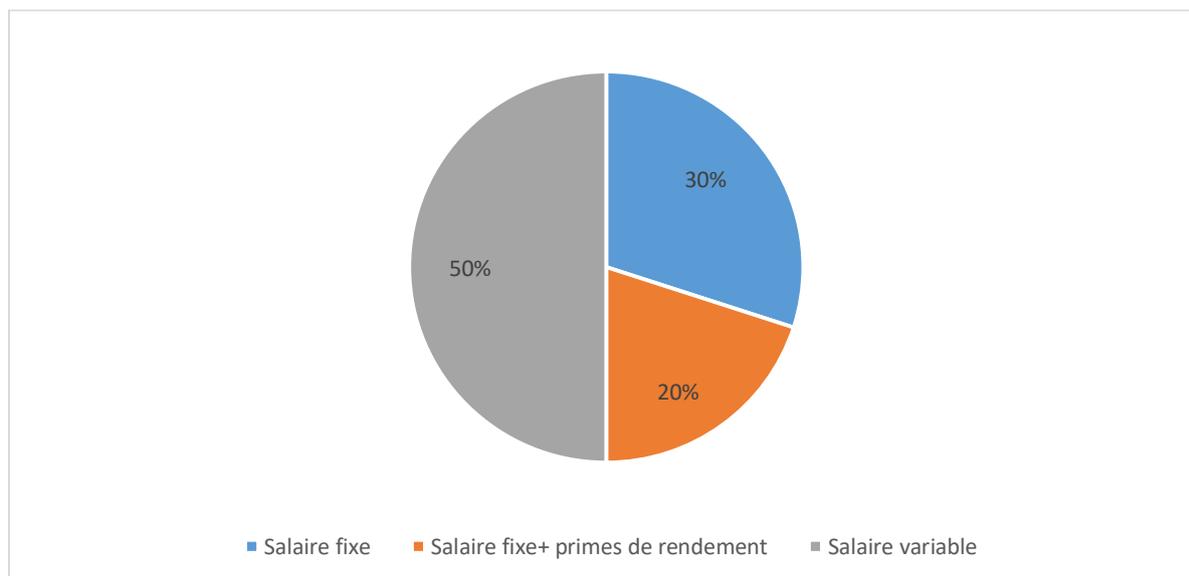
- Les autres propriétaires travaillent-ils dans cette entreprise soit 71% les autres propriétaires travaillent dans l'entreprise
- Le rémunérant :

Tableau N°14: La répartition des entreprises enquêtées selon la nature de salaire des dirigeants

Nature	Nombre	Pourcentage (%)
Salaire fixe	9	30
Salaire fixe+ primes de rendement	6	20
Salaire variable	15	50
totale	30	100

Source : Résultat de l'enquête

Grphe N°8 : La répartition des entreprises enquêtées selon la nature de salaire des dirigeants



- La majorité 93% ne sont pas sous contrat de travail.
- 90% des dirigeants des entreprises enquêtées n'appartient pas à une association professionnelle.

Chapitre 4 : Présentation des résultats et interprétation

I.3. Exigence de la fonction managériale

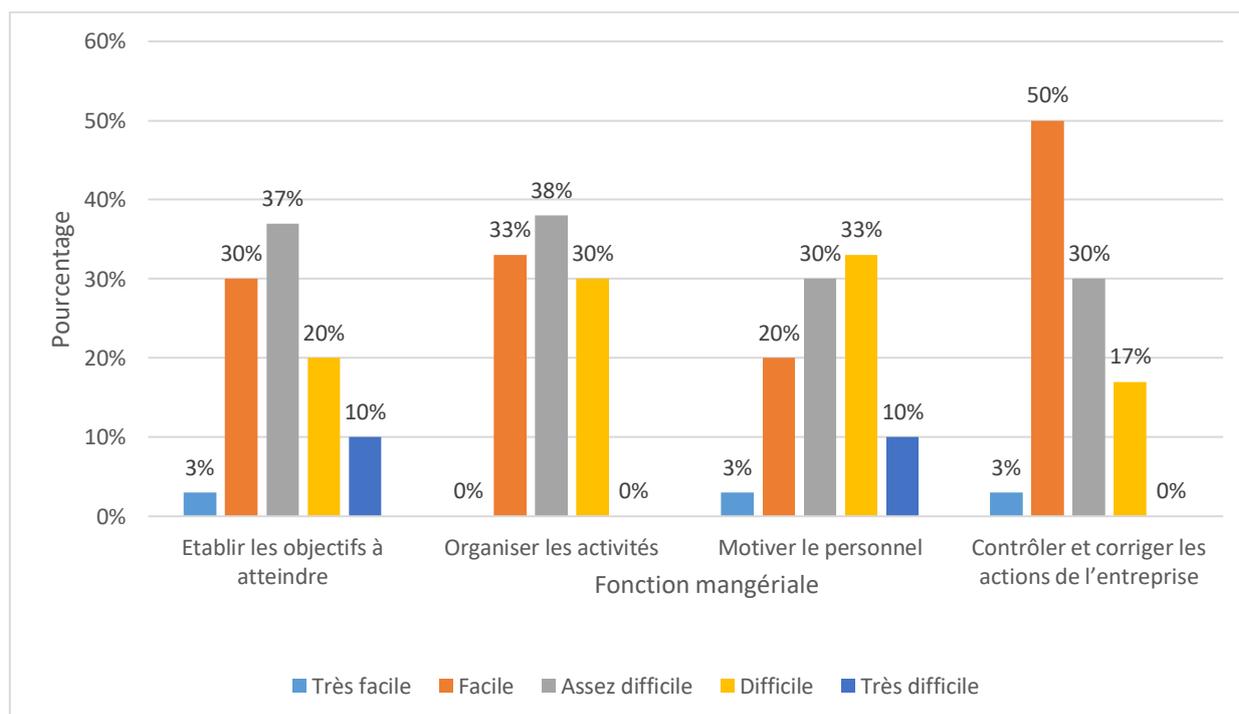
Tableau N°15 : La répartition des entreprises enquêtées selon la fonction managériale (par leur dirigeant)

L'évaluation est réalisée avec l'échelle de Likert.

Fonction managériale	Très facile	Facile	Assez difficile	Difficile	Très difficile
Etablir les objectifs à atteindre	3%	30%	37%	20%	10%
Organiser les activités	0%	33%	38%	30%	0%
Motiver le personnel	3%	20%	30%	33%	10%
Contrôler et corriger les actions de l'entreprise	3%	50%	30%	17%	0%

Source : Résultat de l'enquête

Graphique N°9 : La répartition des entreprises enquêtées selon la fonction managériale (par leur dirigeant)



Chapitre 4 : Présentation des résultats et interprétation

I.4. La stratégie

➤ Cycle de décision

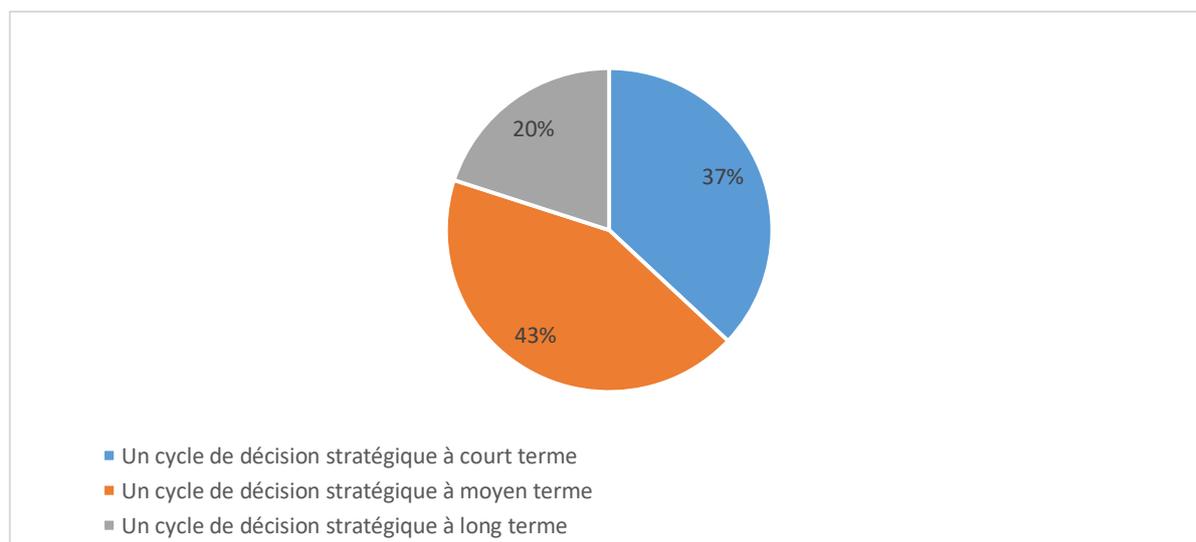
Tableau N°16 : La répartition des entreprises enquêtées selon le cycle de décision de leurs dirigeants

Cycle de décision	Pourcentage (%)
Un cycle de décision stratégique à court terme	37%
Un cycle de décision stratégique à moyen terme	43%
Un cycle de décision stratégique à long terme	20%

Source : Résultat de l'enquête

Les résultats montrent que 43% des dirigeants ont un cycle de décision stratégique à moyen terme, tandis que 37% ont un cycle de décision stratégique à court terme. Et seulement 20% ont un cycle de décision à long terme.

Graphe N°10 : La répartition des entreprises enquêtées selon le cycle de décision de leurs dirigeants



➤ Démarche stratégique

Tableau N°17 : La répartition des entreprises enquêtées selon la démarche stratégique adoptée par leurs dirigeants

Démarche stratégique	Pourcentage (%)
Une stratégie formalisée écrite	13
Une stratégie peu formalisée	74
Pas de stratégie	13
Totale	100

Source : Résultat de l'enquête

Chapitre 4 : Présentation des résultats et interprétation

➤ Style de management

Tableau N°18 : La répartition des entreprises enquêtées selon le style de management de leurs dirigeants

Style	Pourcentage (%)
Un dirigeant autoritaire	10
Un dirigeant paternaliste	24
Un dirigeant consultatif	33
Un dirigeant participatif	33

Source : Résultat de l'enquête

➤ Stratégies adoptées

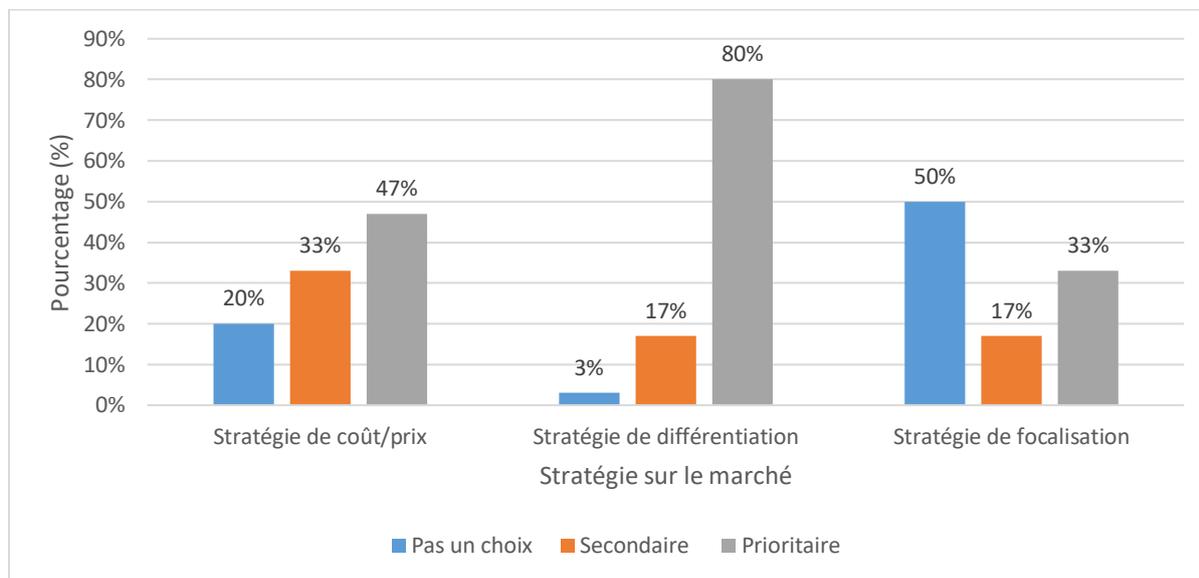
Tableau N°19 : La répartition des entreprises enquêtées selon les différentes stratégies

Stratégie	Pas un choix	Secondaire	Prioritaire
Stratégie sur les marchés			
Stratégie de coût/prix	20%	33%	47%
Stratégie de différenciation	3%	17%	80%
Stratégie de focalisation	50%	17%	33%
Stratégie sur les produits			
Stratégies de spécialisations	20%	10%	70%
Stratégie de diversification	50%	23%	23%
Stratégie d'innovation du produit	3 %	37%	60%
Stratégie inter-entreprises			
Stratégie d'externalisation	63%	20%	17%
Stratégie d'intégration	60%	17%	23%
Stratégie de concentration	74 %	20%	6 %
Stratégie de croissance (géographique)			
Développement du marché intérieur	0%	3%	97%
Développement du marché extérieur	60%	17%	23%
Alliance internationales	67%	20%	13%
Stratégie de croissance (juridique)			
Stratégie de croissance interne	7%	0%	93%
Stratégie de croissance externe	77%	13%	10%
Stratégie de croissance partagée	77%	17%	7%

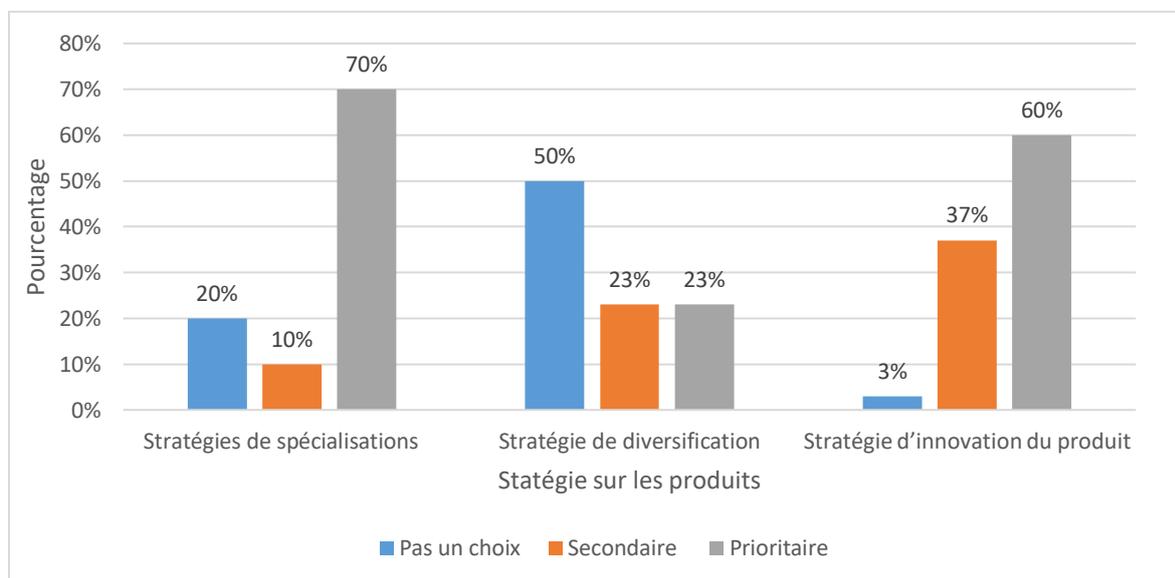
Source : Résultat de l'enquête

Chapitre 4 : Présentation des résultats et interprétation

Graphe N°11 : La répartition des entreprises enquêtées selon la stratégie sur les marchés

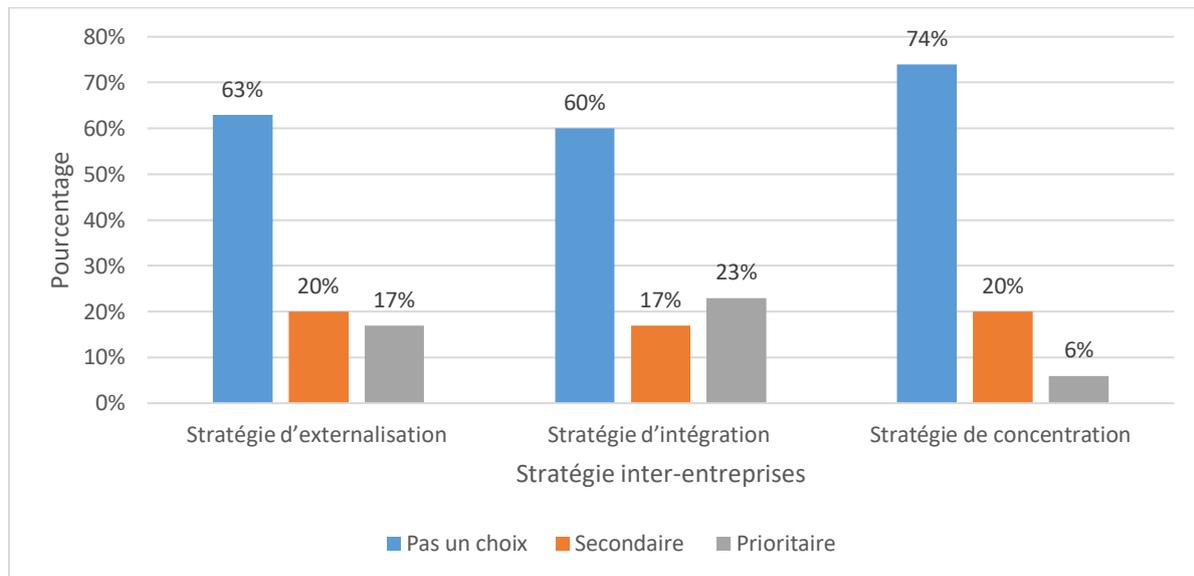


Graphe N°12 : La répartition des entreprises enquêtées selon la stratégie sur les produits

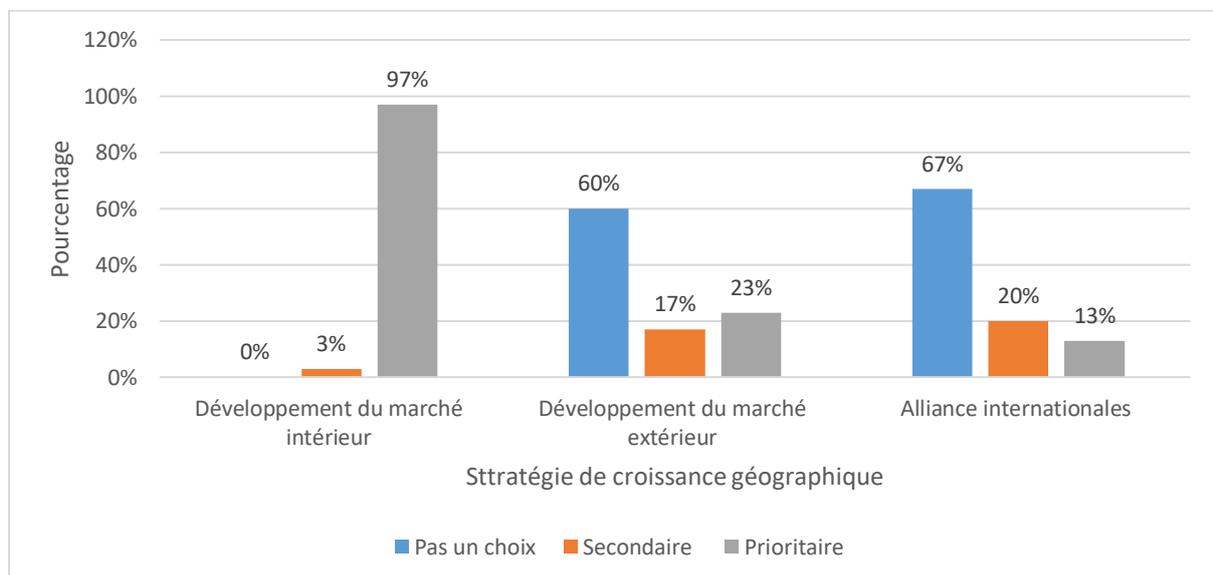


Chapitre 4 : Présentation des résultats et interprétation

Graphe N°13 : La répartition des entreprises enquêtées selon la stratégie inter-entreprises

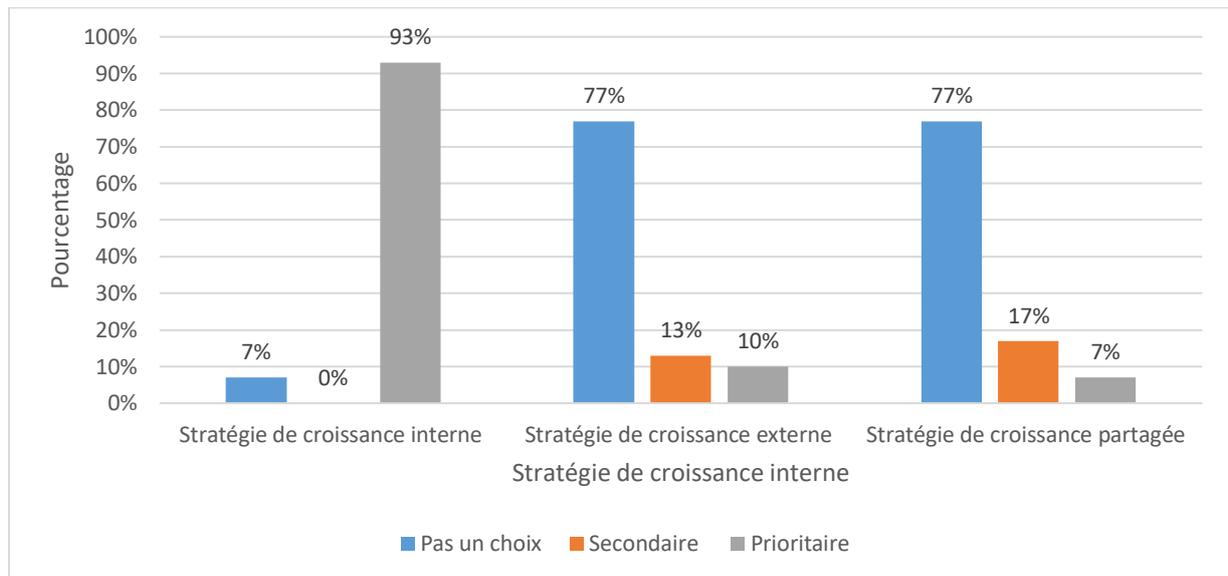


Graphe N°14 : La répartition des entreprises enquêtées selon la stratégie de croissance géographique



Chapitre 4 : Présentation des résultats et interprétation

Graphe N°15 : La répartition des entreprises enquêtées selon la stratégie de croissance juridique

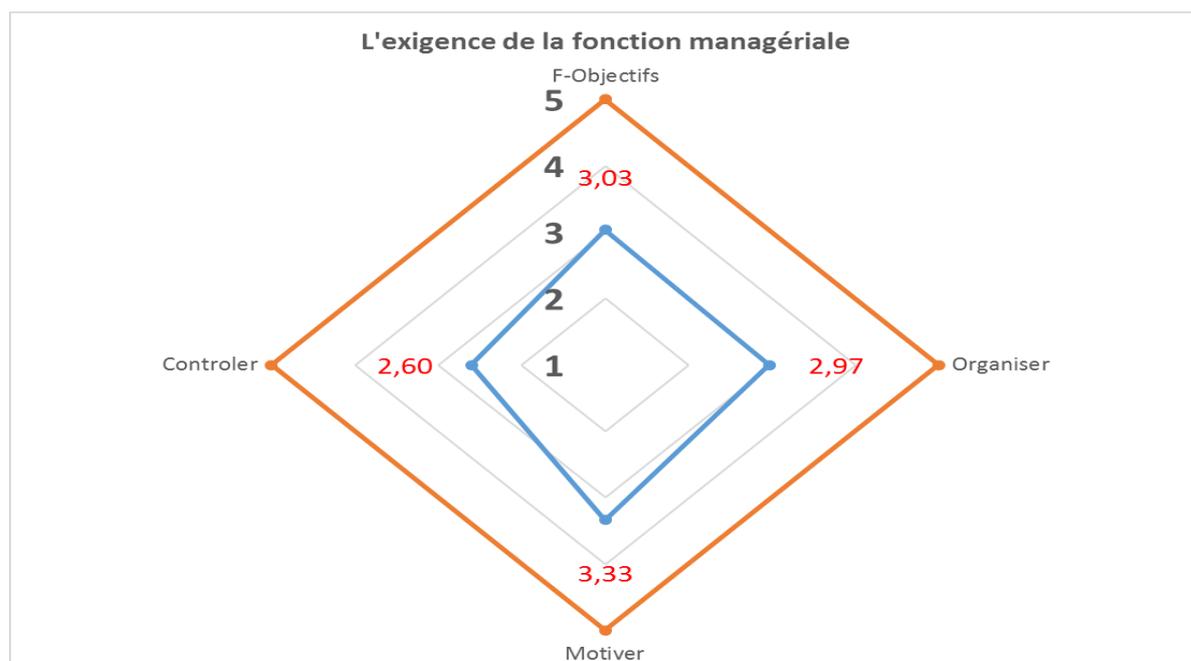


II. Analyse factorielle :

II.1. Analyse de la fonction managériale

On a obtenu le graphe suivant (Graphe N°16) qui représente l'interaction des 4 principales fonctions d'un manager (fixer, organiser, motiver, contrôler) en fonction de leurs difficultés chez les dirigeants des PME enquêtées.

Graphe N°16 : Difficultés de la fonction managériale



Source : Auteurs

Chapitre 4 : Présentation des résultats et interprétation

Le graphe montre que les difficultés de la fonction managériale sont jugées comme suite :

- Fixer les objectifs à atteindre est difficile
- Organiser les activités est difficile
- Motiver le personnel est difficile
- Contrôler les actions est difficile

II.2. Analyse des stratégies des dirigeants

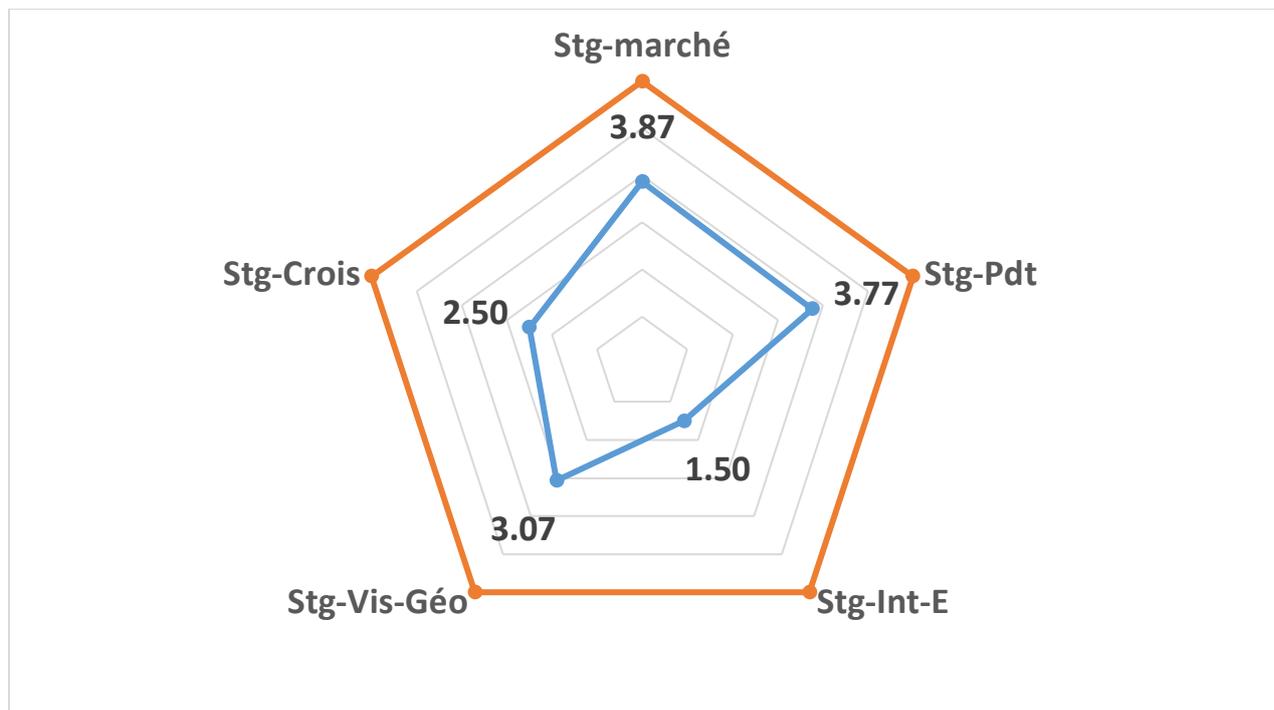
L'analyse montre que les dirigeants préfèrent trois stratégies plus qu'autres et ce sont :

- Stratégie des marchés
- Stratégie des produits
- Stratégies croissance-vision géographique

Comme on constate leur faible préférences pour les :

- Stratégie de croissance
- Stratégie inter entreprise

Graphe N°17 : Cartographie des préférences stratégiques des dirigeants



Source : Auteurs

Chapitre 4 : Présentation des résultats et interprétation

II.3. Dirigeant vs Stratégies

Le graphe suivant (Graphe N°18) obtenu par le logiciel statistique SPSS, démontre que les dirigeants se divisent en trois catégories selon les stratégies qu'ils adoptent :

- Ceux qui optent pour la stratégie des produits.
- Ceux qui optent pour les autres stratégies (des marchés, inter-entreprises, croissance-vision géographique, croissance-niveau juridique).
- Ceux qui n'ont aucunes stratégies.

Et cela selon les critères du dirigeant qui sont illustrés dans le tableau suivant :

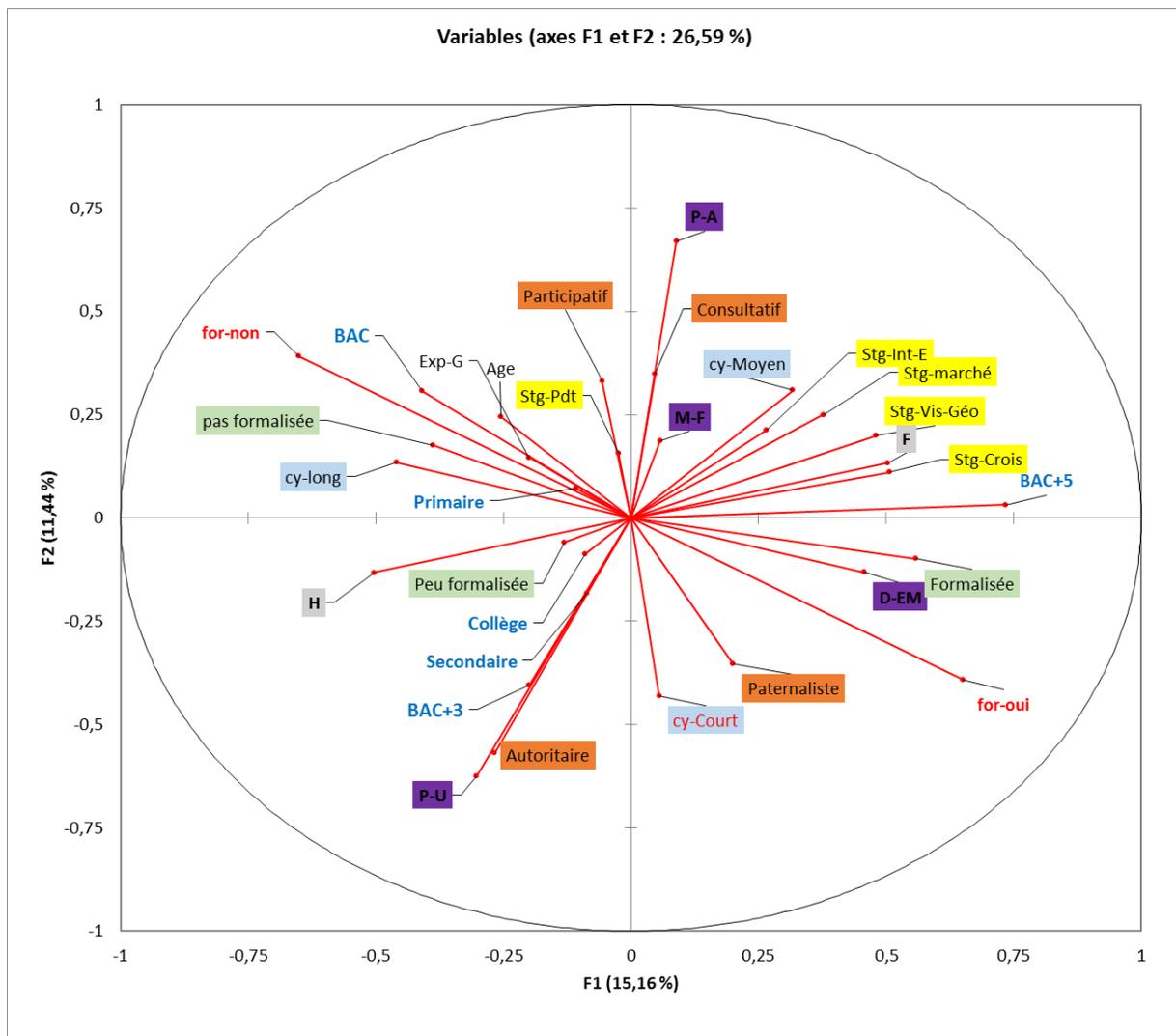
Tableau N°20 : La classification des stratégies selon les critères des dirigeants

Critères	Stratégie des produits	Autres stratégies	Pas de stratégie
Age	Plus âgés	Age moyen	Moins âgés
Expérience	Plus expérimenté	Expérience moyenne	Moins expérimenté
Genre	Homme, Femme (50,50)	femme	Homme
Niveau de scolarisation	BAC, Primaire	BAC+5	Collège, Secondaire, Bac+3
Formation	Pas de formation	Présence de formation	Pas de formation
Propriété	Associés, Membre de famille	Dirigeant employé, Membre de famille	Propriétaire unique
Cycle de décision	Entre moyen et long terme	Moyen terme	Court et long terme
Démarche stratégique	Pas formalisée	Formalisée	Peu formalisée
Style de management	Participatif, Consultatif	Consultatif, Paternaliste	Autoritaire

Source : Auteurs

Chapitre 4 : Présentation des résultats et interprétation

Graph N°18 : Analyse factorielle des stratégies adoptées selon les critères du dirigeant



Source : Auteurs

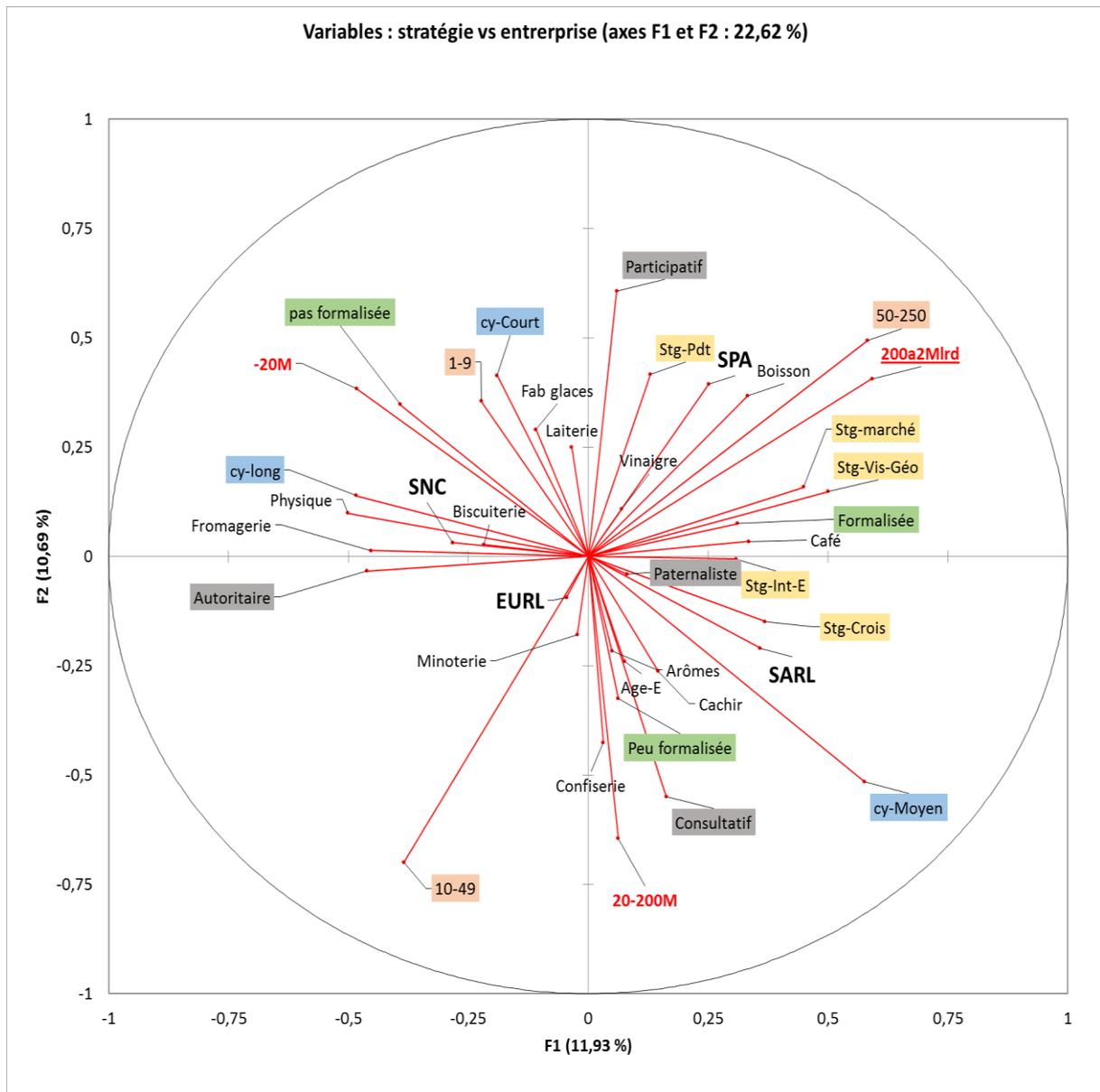
II.4. Entreprise vs Stratégie

Selon le graph N°20 on distingue trois types d'entreprises :

- Celles qui appliquent les stratégies (porté sur le marché, inter-entreprise, croissance juridique, croissance géographique).
- Celles qui appliquent qui appliquent la stratégie portée les produits.
- Celles qui n'appliquent aucunes stratégies.

Chapitre 4 : Présentation des résultats et interprétation

Grphe N°19 : Analyse factorielle des stratégies adoptées selon les critères des entreprises enquêtées



Source : Auteurs

On peut classer ces entreprises enquêtées en trois catégories selon le type des entreprises enquêtées avec les critères illustrés dans le tableau suivant :

Chapitre 4 : Présentation des résultats et interprétation

Tableau N°21 : La classification des types de PME selon les critères des entreprises enquêtées

Critères	TPE	PE	ME
Age	Moins âgées	Plus âgées	Moins âgées
Statut juridique	SNC	EURL	SPA, SARL
Métier	Fabrication de glace, Fromagerie, Boisson	Minoterie, Confiserie, Cachir, Arôme	Boisson, Vinaigre, Café
Chiffre d'affaire	Moins de 20 millions de dinar	De 20 à 200 millions de dinar	De 200 millions à 2 milliards de dinar
Cycle de décision	Court à long terme	Moyen terme	Court terme
Démarche stratégique	Pas Formalisée	Peu formalisée	formalisée
Style de management	Participatif à autoritaire	Consultatif à autoritaire	Participatif à paternaliste

Source : Auteurs

Conclusión Générale

Au terme de ce travail, et après avoir réalisé une recherche bibliographique concernant les typologies des stratégies d'entreprises, en générale, et leur importance. Ainsi que, la réalisation d'une enquête par sondage auprès d'un panel de 30 dirigeants d'entreprises agroalimentaires dans la wilaya d'Alger. Nous pouvons répondre à la problématique posée préalablement, tout au début de ce travail.

Concernant les dirigeants

1. Ceux qui optent, en priorité, pour la stratégie de produits :
 - Tendance masculine ;
 - Propriétaire associé et unique ;
 - Les plus âgés et expérimentés ;
 - Deux Niveaux de scolarité opposés : primaire/BAC ;
 - Aucune formation.
2. Ceux qui optent pour le reste des stratégies (des marchés, inter-entreprises, croissance-vision géographique, croissance niveau juridique)
 - Tendance féminine ;
 - Dirigeant employé, membre de la famille propriétaire ;
 - Moins âgé et moins expérimenté ;
 - Niveau de scolarité élevé : BAC+5 ;
 - Avec des formations.
3. Ceux qui n'ont aucune stratégie propriétaire :
 - Exclusivement des hommes ;
 - Propriétaire unique ;
 - Age et expérience d'un niveau moyen ;
 - Niveau de scolarité moyen : entre collègue et BAC+3.

Concernant l'entreprise :

1. Celles qui adoptent les stratégies (portées sur marchés, inter-entreprises, croissance-vision géographique, croissance niveau juridique) : les très petites entreprises ;
2. Celles qui adoptent des stratégies portées sur les produits : les moyennes entreprises ;
3. Celles qui n'ont pas de stratégies prioritaires : les petites entreprises.

Références
Bibliographiques

Références bibliographiques

Bibliographie

CHOVE Jacques :président de la commission générale « qualité et management » à l'AFNOR en 1997. Il compléta la définition du terme qualité au-delà de sa définition « produit » on donnant ainsi naissance au concept du développement durable.

DOUCET, la qualité que sais-je ? 2007, Paris, p.6.

GASFI Mouhamed, exploitation agricole familiales en Afrique de l'ouest et du centre, édition QUAÉ, 23 nov 2007. P.229.

MADOZ, 2005, op.cit, p.18.

MEZOUAGHI Mihoub, les localisations industrielles au magreb, attractivité, agglomération et territoire, édition CARTHALA, 2009.p.19.

MODOZ. Jean-Pierre, 100 questions pour comprendre et agir l'amélioration continue, AFNOR, 2005, P.15

Le Petit Larousse illustré 1996.

Youcef KORICH. « Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives ». Université kasdi Merbah Ouargla. N 04. 2013.

Eléctrographie :

www.maghrebemergent.com publié dans maghreb emergent le 20/11/2012, consulté le 24/04/2017.

www.elmouchir.caci.dz la filière agroalimentaire en Algérie octobre 2009, MINEIE -DGTPE-UBIFRANCE. Mission économique UBIFRANCE ALGERIE le 24/5/2017

www.wikipedia.org consulté le 04 septembre 2017 à 17 :34

www.iso.org/iso/fr/iso/catalogue/management_standards/iso_9000_iso_1400/imp.html

consulté le 29/08/2017 à 18h

(Newsletter juridique ARCOFINA)

www.algermedina.net consulté le 12 septembre à 23 :13

www.oeconomia.net consulté le 20 septembre à 11 :30.

www.strategie-amis.com consulté le 20 septembre à 11 :43

www.oeconomia.net consulté le 25 septembre à 14 :20

www.strategie-produit.com consulté le 30 septembre à 23 :55

www.cairn.info consulté le 1 octobre à 22 :00 revue des sciences de gestion.

www.wilaya-Alger.dz consulté le 04/10/20017

Code du commerce Algérien

Office national des statistiques

Résumé

L'objectif de ce travail est d'analyser les stratégies adoptées par les PME agroalimentaire de la wilaya d'Alger et les caractéristiques de leurs dirigeants. Une enquête sur le terrain est menée auprès des dirigeants. Après avoir terminé l'étude, nous avons illustré l'interaction entre les stratégies avec les caractéristiques des dirigeants et avec les caractéristiques des entreprises enquêtées.

Mots clés : PME, agroalimentaire, stratégie, dirigeant

Abstract

The objective of this research is to analyze the strategies adopted by the small and medium agro-food firms of the wilaya of Algiers and the characteristics of their leaders. A field survey is conducted with the managers. After completing the study, we illustrated the interaction between the strategies with the characteristics of the managers and the characteristics of the firms surveyed.

Keys words: Small and medium firms, agro-food, strategie, leader

ملخص

والهدف من هذه الدراسة هو تحليل الاستراتيجيات التي اعتمدها الشركات الصغيرة والمتوسطة في مجال الأغذية الزراعية في ولاية الجزائر وخصائص قاداتها. ويجري مسح ميداني مع المديرين. بعد الانتهاء من الدراسة، أوضحنا التفاعل بين الاستراتيجيات مع خصائص المديرين وخصائص الشركات التي شملتها الدراسة.
كلمات البحث: الشركات الصغيرة والمتوسطة، الأغذية الزراعية، الاستراتيجيات، المدير