

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère De L'enseignement Supérieur Et De La Recherche Scientifique
UNIVERSITE « MOULOUD MAMMERRI » 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
agroalimentaire au sein de la wilaya de
Boumerdes**

Réalisé par :

- ❖ *GHRIB AMINA*
- ❖ *KHALDI SORAYA*

Encadré par :

- ❖ *M^{er} OUNNACI .R*

Soutenu le : 12/10/2017

Membres de jury :

- ❖ **Président** : *M^{er} DOUFENE H.*
- ❖ **Examinatrice** : *M^m Boudi M.*

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 DOUFENE pour l'honneur qu'il nous fait de présider le jury et d'évaluer ce travail.

Mm Boudi M. 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

On dédie cet ouvrage

A Nos chers pères pour tous les efforts consentis afin de nous armer du savoir,

A Nos très chères mères qui se sont tant sacrifiées pour les besoins de nos études,

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

A tous nos amis (es) qui nous ont toujours encouragé et à qui on 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 notre gratitude et de ma reconnaissance.

Amina et Soraya

LISTE DES ABREVIATIONS

CNRC:	Centre National du Registre du Commerce
EURL:	Entreprise Unipersonnelle A Responsabilité Limité
FAO :	Organisation des Nations unites pour l'Alimentation et l'Agriculture
FFOM:	Force, Faiblesses, Opportunité, Menace
IAA:	Industrie Agroalimentaire
LGAC:	learned,guth,andrew,christenses
MADR:	Ministère de l'Agriculture et de Développement rural
Md :	milliard
ONS :	Office National des Statistiques
PIB :	Produit Intérieur Brut
PME :	petite et moyenne entreprises
SARL :	Société à Responsabilité limitée
SNC :	Société en Nom Collectif
SPA :	Société Par Action
SWOT:	Strength,weakness,opportunities,threats

LISTE DES TABLEAUX

- Tableau N°1 : Classification de l'industrie agroalimentaire selon le fichier ONS6
- Tableau N°2 : les IAA de la wilaya de Boumerdes
- Tableau N°3 : Les proportions des statuts juridiques des IAA enquêtées
- Tableau N°4 : autres caractéristiques des IAA enquêtées
- Tableau N°5 : le nombre des salariés des IAA enquêtée
- Tableau N°6 : les chiffres d'affaire des IAA enquêtées
- Tableau N° 7 : le total bilan des IAA enquêtées
- Tableau N° 8 : niveau de scolarisation des dirigeants des IAA enquêtées
- Tableau N°9 : la propriété des entreprises
- Tableau N°10 : la rémunération des salariés des IAA enquêtées
- Tableau N°11 : les styles de management adopté par les dirigeants des IAA enquêtées
- Tableau N° 12 : le cycle de la décision des IAA enquêtées
- Tableau N°13 : les démarches stratégiques adoptées par les IAA enquêtées
- Tableau N°14 : Moyenne et écart type des variables étudiées
- Tableau N°15 : La classification des stratégies selon les caractéristiques du profit des dirigeants
- Tableau N°16 : La classification des stratégies selon les caractéristiques des entreprises

LISTES DES CARTES

Carte :La cartegéographique de la wilaya de Boumerdes	28
---	----

LISTE DES GRAPHES

Graphe N°1 : les IAA de la wilaya de Boumerdes	29
Graphe N°2 : Proportions du statut juridique des IAA enquêtés	30
Graphe N° 3 : Autres caractéristiques des IAA enquêtés.....	31
Graphe N° 4 : Le nombre moyen des salariés des IAA enquêtées	32
Graphe N°5 : Le chiffre d'affaire moyen des salariés des IAA enquêtés	33
Graphe N°6 : Le total bilan moyen des IAA enquêtées	34
Graphe N°7 : La moyenne des caractéristiques du profil des dirigeants des IAA enquêtés	36
Graphe N°8 : La moyenne du style de management, de la démarche et de la décision stratégique adoptée par les dirigeants des entreprises enquêtées	37
Graphe N°9 : cartographie des préférences stratégiques des dirigeants.....	39
Graphe N°10 : : la difficulté des exigences de la fonction managériale	40
Graphe N°11 : Analyse factorielle des stratégies adoptées en fonction des dirigeants.	41
Graphe N°12 : analyse factorielle des stratégies adoptées en fonction des caractéristiques des entreprises	

LISTE DES FIGURES

Figure N°1 :Le modèle FFOM	13
Figure N°2 :la matrice Ansoff	19

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

DEDICACES

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DE TABLEAUX

LISTE DES CARTES

LISTE DES GRAPHERS

LISTES DES FIGURES

Introduction.....1

CHAPITRE I : La bibliographie

Partie I : Le secteur agroalimentaire en Algérie.....3

I.L'agriculture l'amont du secteur agroalimentaire3

II.La sécurité alimentaire4

II.1. Définition de la sécurité alimentaire4

II.2. La sécurité alimentaire en Algérie.....5

II.3.Classifications des industries agroalimentaire en Algérie.....5

III.L'importance des industries agroalimentaire en Algérie7

IV. L'industrie agroalimentaire algérienne et le marche8

IV.1 Les exportations8

IV.2 Les importations9

V. Les clusters agroalimentaires, nouvelle stratégie pour le développement des

IAA 10

V.1 Définition des clusters 10

V.2 Les clusters en Algérie 11

Partie II : Les stratégies de développement dans les industries agroalimentaire

I. Notion de la stratégie..... 12

I.1 Pourquoi une stratégie 12

II. La démarche stratégique 13

II.1Les étapes de la démarche stratégique 14

III. Les styles de management	15
IV .Les options stratégiques de l'entreprise.....	16
IV .1 Les stratégie de croissance-niveau juridique	16
IV.1.1 La croissance interne	16
IV.1.2 La croissance externe.....	17
• La prise de participation.....	17
• La fusion.....	17
• La fusion absorption.....	18
IV.1.3 La croissance conjointe	18
IV .2 Les stratégies portées sur le marché.....	18
IV .2 .1 La stratégie de domination par les couts	18
IV .2 .2 La stratégie de différenciation.....	18
IV .2 .3 La stratégie de focalisation	19
IV .3 Les stratégies portées sur le produit	19
IV .3.1 La stratégie de pénétration de marché	20
IV .3.2 La stratégie de développement du marché.....	21
IV .3.3 La stratégie de développement du produit.....	21
IV .3.4 La stratégie de diversification	21
IV .4 Les stratégies inter - entreprises	21
IV .4 .1 Les stratégies d'externalisation.....	21
• La relation client fournisseur	22
• La sous-traitance.....	22
• La franchise	22
• La concession	22
• Les filiales communes	22
• Le groupement d'intérêt économique.....	23
IV .4 .2 Les stratégies d'intégration.....	23
• Intégration verticale.....	23
• Intégration horizontale.....	24
IV .5 Les stratégies d'internalisation :.....	24

IV .5 .1 La stratégie de développement du marché extérieur.....	24
IV .5 .2 La stratégie de développement du marché intérieur.....	24
IV .5 .3 L'investissement direct à l'étranger	25
CHAPITRE II : Partie pratique	
I. Méthodologie du travail :.....	26
II. Cartographie de la wilaya de Boumerdes.....	28
III.Présentation des résultats	29
III.1Présentation des résultats concernant les entreprises	29
III.2Présentation des résultats concernant les dirigeants	34
IV. analyse factorielle des résultats	38
IV.1 Analyse factorielle du choix de la typologie de la stratégie adoptée par les IAA enquêtées.....	39
VI.2 Analyses et interprétation des difficultés managériales des IAA enquêtées	40
IV.3 Interprétation des choix stratégique en fonction des dirigeants	41
IV.4 Analyses factorielles en fonction des entreprises	44
Conclusion	4

Introduction :

Le secteur de l'industrie agroalimentaire en Algérie constitue un maillon important du tissu industriel national du fait du rôle important qu'il joue dans l'économie du pays. Ainsi, il contribue d'une façon efficace et durable à l'amélioration du PIB (produit intérieur brut) et à la résorption du chômage en pleine expansion. A cet effet, une attention particulière fut accordée à son développement par les pouvoirs publics travers, notamment, l'adoption et la mise en application, au cours de ces dix dernières années, de différentes politiques et stratégies. Ces dernières visent repositionner le rôle moteur de ce secteur dans la sphère économique du pays par, tout d'abord, une meilleure intégration en amont et en aval de ces activités et par une amélioration qualitative et quantitative de sa compétitivité face à une concurrence de plus en plus rude.

Le développement des marchés, agricoles et alimentaires, par l'augmentation de l'offre extérieure et intérieure, a mis à rude épreuve les PME agroalimentaires algériennes. Cette dynamique des marchés, signifie que certaines d'entre elles arrivent à s'installer, à s'ancrer et à maintenir une production en identifiant et exploitant des opportunités d'affaires offertes par les marchés en amont et en aval.

Le rapport entre une PME agroalimentaire et son environnement s'avère d'une nature particulière ; quelques éléments connus illustrent cette situation : ces entreprises sont souvent plus sensibles aux aléas du marché, sans grand pouvoir pour en faire évoluer les conditions de fonctionnement. Et pourtant, elles font preuve d'une plus grande aisance à réagir avec flexibilité aux exigences des acteurs avec lesquels elles interagissent.

L'étude des stratégies de développement des PME agroalimentaires a fait l'objet de peu de travaux de recherche ; Etant donné le rôle important que joue la stratégie dans le développement des PME, Une enquête a été effectuée sur le terrain dans la wilaya de Boumerdes auprès de 30 petites et moyennes entreprises dont l'objectif est de répondre à la question principale suivante :

Quelles sont les stratégies qu'adoptent les dirigeants des PME agroalimentaire dans la wilaya de Boumerdes ?

Afin d'appréhender efficacement cette question, et sur la base d'un examen critique de la littérature consacrée aux stratégies d'entreprises, nous avons formulés deux hypothèses :

Hypothèse 1 : Les choix stratégiques dépendent des caractéristiques du dirigeant de l'entreprise ;

Hypothèse 2 : Les choix stratégiques dépendent des caractéristiques des caractéristiques de l'entreprise.

A fin d'aboutir à une confirmation ou une affirmation des hypothèses si dessus nous savons privilégié une enquête sur terrain , nous avons visité des IAA privées dans la willaya de Boumerds , nous avons réalisé des interrogations avec les dirigeants de ces IAA à l'aide d'un questionnaire porté sur le thème de notre travail .les informations collectées ont été traitées et analysées ce qui a permet d'élaborer une conclusion portant une réponse à notre problématique .

CHAPITRE I

La bibliographie

Partie I : Le secteur agroalimentaire en Algérie

I.L'agriculture l'amont du secteur agroalimentaire

En 2014 Le nombre de PME activant dans le secteur agricole était calculé au nombre de 5066 PME contre 4277 PME en 2012, la valeur ajoutés du secteur estimée à 2761 ,4 MDS DA soit une évolution de 83% par rapport à 2009, contribuant ainsi à 12% dans le produit intérieur brut.

Ces résultats confèrent à l'agriculture une place de position importante ,l'évolution qu'a connu le secteur résultait de nouvelles stratégie de performance successives qu'a connu le secteur de l'agriculture depuis 2000 , les politiques : dénommés Plan national du développement agricole et rurale (PNDR),ces derniers visent la mobilisation et la valorisation durable du secteur agricole pour faire face aux besoins de la population en terme de denrées alimentaire et la réalisation de la souveraine alimentaire en premier lieux, mais aussi pour amorcer la contribution du secteur agricole dans la croissance économique du pays .

L'évaluation de la performance de ces reformes montre qu' un développement très significatif et tangible a eu lieux , l'évolution du taux de croissance de la production agricole totale montre qu'après une augmentation très faible de 3,2% entre 1991 et 2000 celle-ci a cru à 7,3% entre 2001 et 2010 pour atteindre 13,8 % au cours des quatre années de mise en œuvre de la politique de Renouveau agricole et rural (2009-2012) ,elle a été supérieure à l'objectif initial qui s'élevait à 8,3 % .En valeur, la production totale est passée de près de 500 milliards de dinars en 2001 à 1600 milliards de dinars en 2011, pour atteindre 2223,1 milliards de dinars en 2012 soit une évolution de 29,3 milliards de dollars⁴

L'incidence de la pauvreté est plus prononcée en milieu rural qu'en zone urbaine, ce qui justifie l'effort conséquent consenti notamment au travers des projets de développement rural de proximité (PPDRI), ainsi que des programmes spécifiques au profit des régions steppiques, du Sud et de montagnes, Le seuil de pauvreté a baissé de 14,1 % en 1995 à 12,1 % en 2000, pour atteindre 6,8 % en 2004, ce qui représente un passage de 4 millions de personnes à 2,2 millions ⁴.

Quant à l'autosuffisance alimentaire reste toujours un objectif à escompter , malgré les investissement multisectoriels énorme y consacré les produits alimentaire de large

consommation reste majoritairement tributaire, enregistrant des hausse au fils des années , selon la direction des douane le montant des importation des biens alimentaires passe de 2415 millions de dollars en 2000 à 6058 millions de dollars en 2010 , et en 2014 atteint un chiffre de 9316 millions de dollars, représentant en même année 18,79% des importation totales .

En outre les grande filières à l'instar les légumes frais, viandes blanche et rouge, pomme de terre ont connu des croissances moyenne annuelles entre la périodes (2009-2014) qui sont respectivement, +13,4%, +25%, +12,7%, et des croissance moindre pour la production locale du lait estimé à +8,2% et les céréales à + de 4,2%¹⁰ .

Un autre atout considérable est l'évolution des exportations des biens alimentaires depuis 2005 leur facture évolues d'une année à une autre passant ainsi de 67millions USD à 402 millions USD en 2014, par contre les années qui ont suivie ont enregistré une baisse de l'ordre de 79 millions USD, puis remonte en 2016 à 327millions USD, l'évolution des exportations réduit l'accroissement et équilibre la balance commerciale du pays⁸.

II. La sécurité alimentaire :

II.1. Définition de la sécurité alimentaire :

Il convient de rappeler que la sécurité alimentaire ne résulte pas des seules performances du secteur agricole, aussi ce n'est pas parce qu'un pays importe des produits alimentaires que l'on peut parler d'échec agricole ou de l'insécurité alimentaire. La sécurité alimentaire tell qu'elle est bien défini par la FAO elle se décline en 4 dimensions cumulatives ⁶:

- La disponibilité alimentaire, est la disponibilité pour un pays donné de fournir à ses habitants une ration quotidienne suffisante, il s'agit donc d'une question quantitative et générale. Dès lors qu'un pays est suffisamment riche pour importer massivement des aliments, il s'aurait à cette exigence quand bien même une partie de sa population reste affamée car la disponibilité n'est riens sans l'accessibilité.
- L'accessibilité c'est-à-dire la possibilité concrète pour chaque humain d'acquérir ces aliments, son absence est souvent la cause première de la faim.

- La stabilité renvoie à la résilience environnementale c'est-à-dire la possibilité de disposer d'un approvisionnement sécurisé dans le temps. Un pays dont les terres s'érodent ne peut pas l'assurer de façon fiable. En fin
- La qualité, inclus la diversité nutritionnelle et la qualité sanitaire des aliments¹.

II.2. La sécurité alimentaire en Algérie :

La production agricole qui assurait 93 % des besoins national dans les années 1970 n'en assure plus que 30 % au début des années 1980¹ après la décision française de boycotter les exportations algériennes en 1971 en repense à la nationalisation des hydrocarbures Depuis l'autosuffisance alimentaire n'a jamais connus de progression, le pays est devenu tributaire aux importations, des déficits alimentaires enregistrés sur les productions stratégiques et de première nécessité comme les céréales, et le lait... etc ⁸.

Le total des importations des denrées alimentaires a augmenté 25 % en 1985, 30 % en 1995 et plus de 31 % en 1998 L'Algérie est le pays maghrébin qui a connus le déséquilibre le plus prononcé de sa balance courante agricole, les exportations agricoles s'élèvent à 122 millions de dollars tandis que les importations totales se montent à plus de 5,521 millions de dollars⁸.

Ce qui peut être considéré comme un risque au plan de la sécurité alimentaire et qui place l'Algérie dans une situation de vulnérabilité réelle, c'est sa dépendance exclusive de recettes issues des hydrocarbures pour s'approvisionner sur les marchés mondiaux pour ces produits de base, cette solution conjoncturelle est confuse avec la vraie définition de la souveraineté alimentaire, car en principe cette dernière est aussi la traduction d'indicateur de performance de l'économie globale. En d'autres termes, elle est la résultante de structure productive nationale diversifiées mobilisant des technologies à haute qualification, d'entreprises économiques et de services créant des richesses durables et d'un potentiel de ressources (financières, matérielles et humaines) rationnellement exploitées.

II.3. Classifications des industries agroalimentaires en Algérie :

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	Cette classe comprend : <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	<ul style="list-style-type: none">✓ Meunerie

céréales et fourrages; amidonnerie	<ul style="list-style-type: none">✓ 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 Pâtisserie (exclusive)✓ 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
10. INDUSTRIE DU TABAC	

Source : ONS

III.L'importance des industries agroalimentaire en Algérie :

Les industries agroalimentaires (IAA) en Algérie existent depuis au moins les années 70, lorsque l'état a doté ce secteur d'un tissu de sociétés nationales activant dans ce domaine, pour laisser la place en suite, à partir des années 1990 à l'importation. A partir des années 2000 et grâce à l'ouverture du secteur à l'investissement privé et suit aux différentes mesures d'aides et de facilitations qu'ont permis les pouvoirs publics, le secteur a connu une nette amélioration.

Aujourd'hui le secteur agroalimentaire est considéré très important dans le développement économique du pays, occupe près de 45% de la production industrielle totale, ce qui en fait la 2^{ème} branche industrielle du pays qui compte près de 22000 entités économiques de différentes tailles qui exercent dans le secteur d'agroalimentaire, ce dernier n'en est pas moins créateur de richesse et d'emplois avec quelques 140 000 salariés, représente environ 40% des emplois industriels. Le secteur représente 33% de la valeur ajoutée du secteur industriel soit 197 milliards de DA et contribuant à hauteur de 50% au PIB industriel.

L'industrie agroalimentaire en Algérie est dominée par le secteur privé (95%) contribuant à 86% de la valeur ajoutée du secteur agroalimentaire ¹⁵. Le secteur privé a connu un nombre important de créations d'entreprises dans ce domaine soit sous forme de montage, en partenariat avec des étrangers, soit en association avec des entreprises locales.

IV. L'industrie agroalimentaire algérienne et le marché :

Les résultats globaux obtenus en matière des réalisations des échanges extérieurs de l'Algérie pour la période 2010- 2016 font ressortir des déficits de la balance commerciale, cette tendance s'explique simultanément par la baisse plus importante

des exportations par rapport à celle des importations qui ont été enregistré durant la période ⁵.

IV.1 Les exportations :

Les exportations algérienne de produits agricole et agroalimentaire restent encore marginale, elles se sont chiffrées à 316 millions de dollars US en 2014(ainsi que en 2010) pour une quantité de plus de 570.000 tonnes Le sucre représente 72% du montant globale des exportations avec un montant de 228,14 millions de dollars pour 476,500 tonnes, suivi des dattes avec près de 39 millions de dollars ;

- Les eaux minérales et gazéifiées (15,4 millions de dollars), et d'autres par des quantités moindres tell que les légumes et le beurre les même produit cité si dessus composaient l'exportation des produit agricoles et agroalimentaires durant la période 2010- 2013. En 2016 le groupe des biens alimentaire constituait 1,13% des exportations hors les hydrocarbures soit 327 millions de dollars (enregistrant une hausse de 11millions de dollars).
- Le sucre de canne et les dattes représentent une part de 269,27 millions de dollars soit 82% des exportation agricoles globales.

L'analyse des exportations agricoles et agroalimentaires algériennes montre que les produits agricoles élaborés provenant des industries agroalimentaires et de transformation nationales sont presque inexistant dans la structures des exportations vu le nombre très faible des entreprises exportatrices et régulières en particulier. « Les IAA algériennes focalisées sur le marché locales et totalement détachées du marché extérieur »⁴.

IV.2 Les importations :

Les importations algériennes ont diminué de 9.62% par rapport à l'année 2015, passant de 51.7milliards US à 46,72% milliards de dollars US. Le groupe des biens alimentaires occupe le dernier rang dans la structure des importations réalisées durant l'année 2016 avec une part de 17,6% du volume global, soit 8,22milliards de dollars US .Par rapport à l'année 2015, ce groupe a enregistré une diminution de 11,72%.

Les importations des produits alimentaires et agricoles en Algérie portent sur les produits de base :

- Les céréales : constituent une part importante des dépenses alimentaires des ménages algériens et représentent encore la base de leur régime alimentaire aussi bien urbains que ruraux. Le blé dur et le blé tendre représentent la quasi-totalité de la consommation directe des céréales (pain, farines, semoules, etc.).

Les céréales occupent le premier rang de toutes les importations alimentaires annuelles. En 2015 la facture des céréales (farine, semoule, blé ...) s'est établit à 3541,2 millions de dollars contre 3750 millions en 2011 et 2920 millions en 2012

- Le lait et les produits laitiers : occupe la seconde position après celle des céréales. La production nationale du lait cru et ses dérivés arrive à assurer que 2 tiers de la demande du marché intérieur, ce qui fait recourt à son importation pour accomplir sa demande. Un aliment de base dont les algériens ne peuvent pas s'en passer, en 2015 sa facture été estimé à 1170,337 millions de dollars soit une part de 12,56% des importations globales en produits alimentaires. Une grande partie de ce produit est importée sous forme de poudre du lait (150 000 tonnes) destiné à la fabrication des produits dérivé. Les importations du lait et ses dérivés ont reculé de 1420 millions de dollars en 2011 à 985,11 millions en 2016 soit une diminution de 40,7%.
- Légumes sec : la production nationale de cette filière a été évaluée à 873 935Qx. Seulement en 2014/2015, la demande du marché était plus importante, ce qui a poussé l'Etat à importer environs 386,23 millions de dollars en 2015, et 356,51 millions de dollars en 2016). Un programme d'amélioration et de valorisation par les acteurs de filière prend en charge d'augmenter la production locale à 2 millions Qx à l'horizon de 2019, assurant ainsi un taux de couverture à 100% en lentilles et pois chiche et une économie de 100 millions de dollars

- Sucre et sucrerie : la quasi-totalité de la consommation de cette denrée alimentaire est assurée par les importations

Autres produits tels que : les viandes, le thé et café leur factures passent de 637,43 millions de dollars en 2015 à 629,25 millions de dollars en 2016

V. Les clusters agroalimentaires, nouvelle stratégie pour le développement des IAA

V.1 Définition des clusters

Selon H.KENDEL 2007, les clusters ou distinct industriel sont des agglomérations scientifiques constituées d'une masse critique de capacité sociale (savoir-faire et compétence), d'infrastructure et de capital financier (capital risque et fonds de recherche), de ressources scientifiques et technologiques.

M.Porter (1990) définit le cluster comme « un groupe d'entreprises et d'institutions partageant un même domaine de compétences proche géographiquement et complémentaire »²

V.2 Les clusters en Algérie

La notion de clusters vient juste d'être introduite en Algérie et la réflexion à ce sujet est encore peu avancée. Depuis les années 1970 seuls les concepts de zones industrielle (complexe industriels public) et plus tard zones d'activité (PME) ont été développés et mis en œuvre. On recense en Algérie 72 zones industrielles et 400 zones d'activité au sein desquelles les relations de complémentarité et coopération entre les entreprises sont peu développées.

Une définition du concept du cluster, en tant que facteur de compétitivité, est apparue en 2007 lors de la tenue des assises nationales sur la stratégie industrielle, organisé par le ministère de l'industrie. Dans le secteur agroalimentaire, on recense des initiatives spontanées de coopération entre opérateurs de la même filière de production,

Certain leader industriel du lait, de la tomate industrielle et des céréales jouent un rôle « d'intégrateur » en apportant soutien et assistance aux agriculteurs (formation et conseil sur les techniques culturales, irrigation, élevage, traite conservation), dans le

but d'améliorer les rendements et la qualité de la production agricole qu'ils transforment⁹.

Le ministère de l'agriculture et du développement rural (MADR) qui vise systématiquement à faciliter le regroupement des opérateurs agricoles et agroalimentaires, les instituts de recherche et les universités, avait favorisé la mise en place des comités et /conseils interprofessionnels dans ces activités : lait, dattes huile d'olive, céréales, etc

Partie II : Les stratégies de développement dans les industries agroalimentaire

I-Notion stratégie :

La volonté d'agir et de se développer dans telle ou telle direction. Ainsi ; elle indique la volonté de changement et l'engagement dans l'action.

La stratégie dans une entreprise consiste en un ensemble intégré d'intentions, de décisions et d'actions, destinée à atteindre les buts fixés en coordonnant et en canalisant mobilisant les ressources de l'entreprise, C'est le mouvement qui conduit l'entreprise vers ses objectifs

La stratégie permet à l'entreprise de définir ses priorités, oriente ses forces, alloue ses ressources et fixe les buts à atteindre et les normes de succès.

La stratégie est l'art de sélectionner et d'optimiser des ressources et des moyens de toutes nature dont elle peut disposer ; afin d'atteindre un ou plusieurs objectifs de progrès cela en imposant à la concurrence l'emplacement ; le moment et les conditions de la lutte concurrentielle³.

I-1-Pourquoi une stratégie :

La stratégie doit permettre d'assurer l'avenir de l'entreprise. :

- **Réagir aux évolutions de l'environnement** : les changements qui interviennent dans l'environnement affectent sûrement l'entreprise. Cette dernière doit adapter ses décisions tout en réfléchissant à l'orientation de ses actions, de ses activités, de ses objectifs et des moyens en fonction des forces et des contraintes de l'environnement économique technologique politique et sociale²
- **Rechercher une compétitivité cout et hors cout** : Les choix stratégiques doivent permettre à l'entreprise de bien gérer ses ressources et ses compétences

pour proposer des biens et des services de bonne qualité et au moindre cout donc des prix attractifs pour dégager du profit⁷.

- **Rechercher à se différencier des autres partenaires :** Renouveler constamment, évoluer et créer du neuf permettent à l'entreprise de positionner et être la préférée par ses clients sur ses différents marchés par rapport à ses concurrents tout en maintenant ce positionnement.
- **Pour se développer :** L'entreprise par la formation de sa stratégie cherche à assurer sa pérennité et aussi son développement, sa croissance dans différentes directions en produits et en marché.

II-La démarche stratégique :

La démarche stratégique s'effectue selon le modèle LGAC développé, en 1965, par quatre professeurs de Harvard : Learned, Christensen, Andrews et Guth. Ce modèle porte également le nom de modèle SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) ou FFOM (Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) car il met en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement³.

La démarche stratégique est différente selon qu'il s'agit d'une PME ou d'une grande entreprise, d'une entreprise mono ou multi-activités. Dans le cas d'une entreprise multi-activités, l'étape du diagnostic stratégique doit être précédée d'une segmentation stratégique afin de formuler la stratégie adéquate.

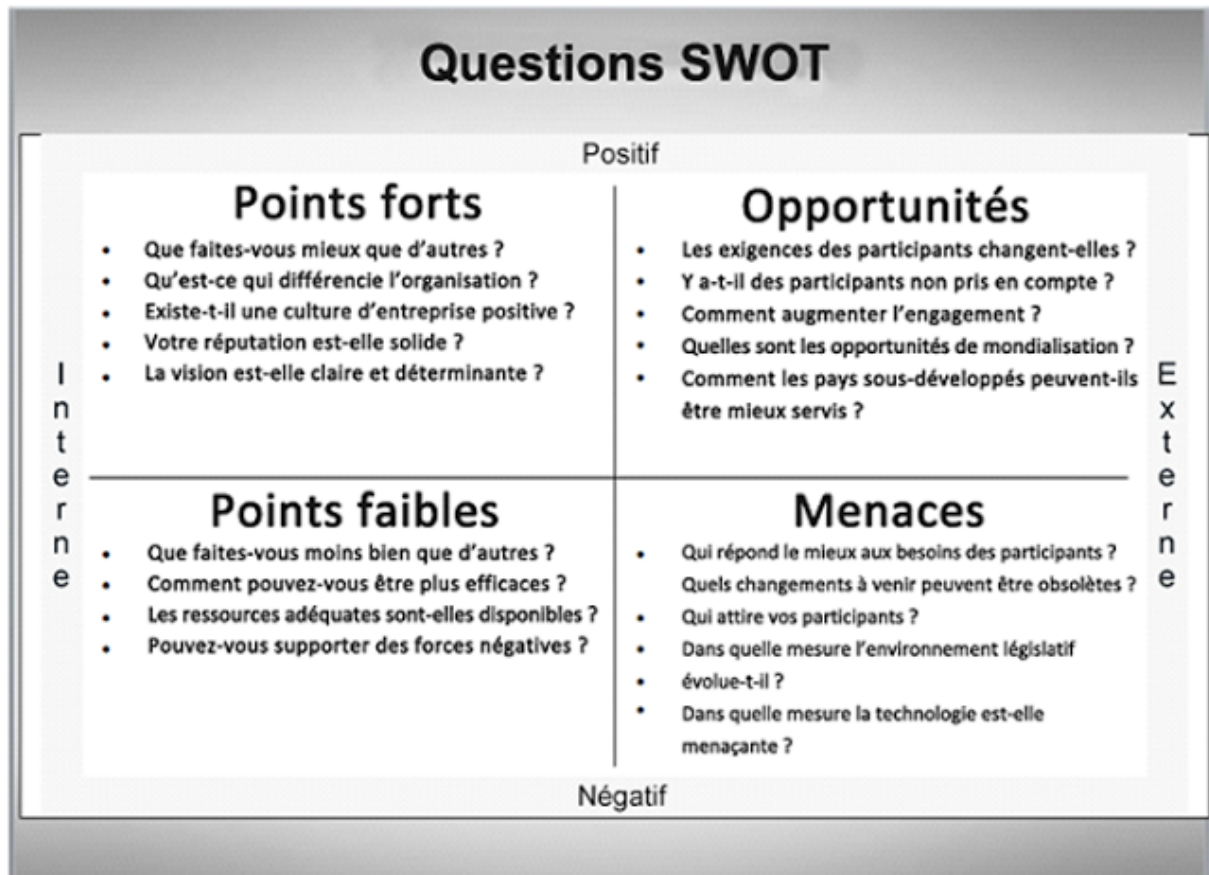


Figure 01 : Le modèle FFOM

II-1-Les étapes de la démarche stratégique :

La démarche stratégique, selon le modèle LGAC s'effectue en 4 étapes : diagnostic, définition des objectifs, mise en œuvre et contrôle stratégique.

- **Le diagnostic stratégique** : comporte 2 volets : le volet interne fait la synthèse des forces et faiblesses de l'entreprise. Le volet externe cherche à cerner les opportunités et les menaces issues de l'environnement de l'entreprise. L'objectif principal du diagnostic stratégique est de déterminer, pour l'entreprise, un avantage concurrentiel qui doit être : identifiable par les consommateurs, durable, défendable face aux concurrents, non substituable.
- **La définition des objectifs** : le choix d'objectifs quantifiés permet de concrétiser la stratégie. Les objectifs stratégiques sont spécifiques à chaque entreprise et sont fonction des attentes et des intentions des différentes parties prenantes. Ces objectifs doivent être cohérents avec : ce que l'entreprise veut

faire (ses finalités), ce que l'entreprise a la capacité de faire (ses ressources et ses compétences), ce que l'entreprise devrait faire (saisir les opportunités et éviter les menaces de son environnement) et ce que l'entreprise est autorisée à faire (tenir compte des obligations et des pressions sociales qui s'exercent sur elle).

- **La mise en œuvre de la stratégie :** il s'agit de prendre les décisions et de mobiliser les ressources nécessaires pour la mise en œuvre effective de la stratégie définie. Cette mise en œuvre s'effectue au moyen de plans opérationnels et de budgets. Les plans opérationnels sont des plans à moyen terme définissant ce que l'entreprise doit faire et comment elle doit le faire pour mener à bien sa stratégie. Le budget traduit les plans opérationnels en termes financiers, de façon à les mettre en œuvre à court terme (sur une année).
- **Le contrôle stratégique :** permet aux dirigeants d'évaluer les stratégies retenues. Il peut en effet y avoir des écarts entre les résultats obtenus et les objectifs fixés. L'analyse de ces écarts permet d'adapter ou de remettre en cause les orientations initiales.

III-Style de management :

Rensis Likert professeur américain de psychologie industrielle a principalement étudié les comportements humains au travail les relations entre supérieure et subordonnés, lors de son enquête il démontre que les meilleurs dirigeants sont ceux qui font preuve de d'empathie et instaure une relation de confiance dans leur organisation. il poursuit ces recherches et met en évidence 4 styles de direction :

- **Management autoritaire employeur :** management centralisé fondé sur la peur.
- **Management autoritaire paternaliste :** management centralisé fondé sur les relations directes, franches.....arbitraire.
- **Management consultatif :** le manager cherche à susciter l'adhésion chez ses collaborateurs en les consultant régulièrement.
- **Management participatif :** management non directif ou l'implication des salariés est recherchée à travers la participation et l'intéressement aux résultats de l'entreprise.

Rensist Likert a démontré que la participation des salariés aux décisions est une clé de performance et reste le précurseur de la notion de management participatif sans autrefois en montrer les limites liées à la complexité des règnes à mettre en œuvre.

IV .Les options stratégiques de l'entreprise :

IV .1 Les stratégie de croissance-niveau juridique :

IV.1.1.La croissance interne : C'est le fait pour une entreprise de se développer grâce à sa propre activité. Elle se repose uniquement sur l'utilisation des ressources intérieures L'entreprise va donc investir dans des actifs matériels ou immatériels, Par exemples, Formation des salariés pour une main d'œuvre plus efficace, Publicité ou commercialisation pour garder les clients et en attirer de nouveaux.etc.

Elle est souvent privilégiée par les entreprises familiales, qui préfèrent se développer en gardant un contrôle total, ou par les sociétés préférant la stabilité. Elle procure encore d'autres avantages à l'entreprise ; grandir progressivement, ce qui lui permet de ne pas subir de grand bouleversement sans pour autant stagner, une croissance maîtrisée en d'autres termes⁷.

Le climat social s'améliore avec la croissance interne, les salariés ont des perspectives d'évolution, une certaine sécurité du travail et ils sont valorisés puisqu'ils participent directement à cette croissance interne.

Une entreprise qui est mise sur cette croissance aura donc tendance à être stable, à avoir une croissance régulière, une culture d'entreprise forte.

En contrepartie la croissance interne présente également des aspects négatifs, C'est un mode de croissance relativement long. Quand une entreprise choisi de se développer par ce dernier, son développement risque de ne pas être aussi rapide que celui de ses concurrents qui se développent par croissance externe.

Recourir à une croissance interne peut engendrer une spécialisation trop forte, et qui rend l'entreprise vulnérable car ses bénéfices ne reposent que sur un segment de marché.

Quand une entreprise a recours à cette croissance, elle n'émet pas de nouvelles actions, elle va donc se financer en partie grâce à des emprunts. Son endettement devient important ce qui réduit sa rentabilité.

Enfin, elle ne permet pas une diversification accrue car elle implique une trop forte spécialisation sur son marché.

IV .1.2.La croissance externe : est une stratégie de développement d'entreprise qui s'appuie sur un rapprochement avec une autre entreprise, Il s'agit de prendre part aux décisions d'une société cible, ou de la contrôler totalement pour bénéficier de synergies. Par exemple acquisition rapide d'une technologie, l'augmentation des parts de marché, lancement de nouveaux produits, etc.

La croissance externe est une stratégie qui permet de se développer rapidement, permet de dégager des économies d'échelle (la diminution du coût de production d'un seul produit avec l'augmentation du volume de production, plus une entreprise augmente sa production, moins le coût d'un produit est élevé) ,La croissance externe doit enfin augmenter les performances de la société⁷.

En contrepartie, la croissance externe n'est pas sans inconvénients. D'abord, dans cette stratégie, l'information est asymétrique, puisque l'entreprise qui se développe par croissance externe doit bénéficier d'une information suffisante sur l'entreprise cible. Celle-ci, en revanche, n'a pas forcément la même information sur l'entreprise qui la cible. Et puis La société n'a plus un parfait contrôle de ses activités, puisqu'elle doit composer avec une autre société. Ensuite, Les opérations de fusion et de fusion-absorption donnent souvent lieu à des restructurations pour supprimer les coûts communs, donc à des licenciements. Enfin, un rapprochement entre deux entités demande une bonne adaptation des salariés et des deux cultures d'entreprise différentes, sous peine de voir le climat social se détériorer rapidement.

La croissance externe s'appuie sur trois axes principaux :

- La prise de participation : Il s'agit pour une entreprise d'acheter plus de 10 % du capital d'une autre société. Elle ne peut pas encore la contrôler mais peut influencer ses décisions stratégiques grâce à ses droits de vote.
- La fusion : Il s'agit du rapprochement de deux sociétés pour n'en former qu'une seule. Les sociétés A et B disparaissent juridiquement et une nouvelle société C est créée (par exemple, Assedic et ANPE ont fusionné pour donner naissance à Pôle Emploi).

- La fusion-absorption : lors de laquelle une société prend le contrôle d'une autre société. A absorbe B pour devenir A. La société B disparaît juridiquement.

IV.1.3.La croissance conjointe : La croissance conjointe consiste pour l'entreprise à coopérer avec une ou plusieurs autres entreprises, tout en restant juridiquement indépendante. Chacune des entreprises engage une partie de ses ressources pour réaliser un projet commun. Cette collaboration peut se faire entre entreprises concurrentes (alliance) ou non concurrentes (partenariat)³.

IV.2.Les stratégies portées sur les marchés :(Les façons d'affronter la concurrence) :

Dans chacun des domaines d'activité où elle opère, L'entreprise va devoir choisir une stratégie concurrentielle. Selon Michael. Porter, professeur de stratégie d'entreprise à l'Université Harvard et consultant d'entreprise. On identifie trois types de stratégies qui sont :

IV.2.1-La stratégie de domination par les coûts : elle prend appui sur le modèle coût/volume/profit. La production en série d'articles dans des volumes importants permet de réduire les coûts fixes unitaires on fait donc des économies d'échelle. Ainsi, l'entreprise peut proposer un produit dont les caractéristiques correspondent au standard de marché à un prix plus bas que ceux des concurrents. Pour pratiquer des prix plus bas de la concurrence, L'entreprise doit maîtriser la structure de ses coûts en rationalisant l'organisation du travail en achetant avec meilleurs prix etc.

Avec la domination par les coûts, L'entreprise est toujours en train d'exiger un certain standard de qualité, Ce type convient évidemment aux marchés de masse car il suppose de faire des économies en produisant de gros volume.

Mais cette stratégie peut conduire à une guerre de prix amenant chacun des concurrents à réduire toujours plus ses coûts et surtout ses marges. A terme, Certains acteurs peuvent alors disparaître du marché.

IV.2.2-La stratégie de différenciation :L'entreprise peut chercher à se différencier de la concurrence en jouant sur la valeur de son offre à la hausse ou à la baisse .D'abord, Il y a différenciation par le haut qui veut dire l'amélioration de l'offre standard .Il

s'agit de proposer doté de caractéristiques innovantes supérieures à celles des standards du marché ;ou bien d'une ergonomie soignée ;ou encore d'une image d'une marque flatteuse ,L'entreprise peut ainsi justifier des prix de ventes élevés qui lui permettent de dégager des marges bénéficiaires confortables .Puis ,il y a encore la différenciation par le bas ou épuration de l'offre standard ,il s'agit donc d'épurer l'offre en éliminant toute caractéristiques jugée superficielle .Le client accepte une telle option en contrepartie d'un prix plus faible

IV.2.3-La stratégie de focalisation : L'entreprise concentre ou focalise toutes ses ressources et compétences sur les attentes d'un segment étroit de clientèle non satisfaite par les produits standards du marché, les articles proposés répondent ainsi parfaitement aux besoins de la cible visée. La focalisation nécessite donc d'avoir parfaitement identifier préalablement les besoins de cette cible. Le marché est nécessairement plus petit avec moins de concurrents appelé aussi « marché de niche »

IV.3.Les stratégies portées sur les produits :(Les moyens de développer les entreprises) :

La matrice d'Ansoff est une matrice conçue par Igor Ansoff qui était un professeur et consultant russo-américain en stratégie d'entreprise. Cette matrice est employée par les entreprises visant des objectifs de croissance. Elle offre des choix stratégiques pour atteindre ces objectifs. ; Cette dernière se divise en 4 grandes catégories :

- Stratégie de pénétration de marché
- Développement de marché
- Développement de produit
- Diversification



Figure 02 : la matrice Ansoff

Selon Igor. Ansoff, On identifie deux vois alternatives de développement de l'entreprise

Il distingue d'un côté la stratégie de spécialisation regroupant la pénétration du marché, le développement de produit et le développement du marché et d'un autre coté la stratégie de diversification

La stratégie de spécialisation se caractérise par le développement d'un sert à refaire unique utilisant l'ensemble de ses ressources (humaines, financière, commerciales.etc.). Ce choix l'a conduit à une logique d'expertise qui lui permet de développer des compétences distinctives et elle peut ainsi bénéficier d'une image d'excellence, développer des produits de qualité particulièrement innovant et parfaitement adapté à des exigences particulières. On repaire donc trois stratégies de spécialisations :

IV.3.1 La pénétration de marché_: on utilise le même produit sur le même marché donc essayer de faire mieux avec la même chose. Cela permet d'augmenter les parts de marché, de la fréquence d'usage du produit, augmenter les quantités et chercher les nouvelles applications

IV.3.2-Développement de produit : On a de nouveau produit que l'on utilise sur le même marché, Cela permet d'améliorer le produit, l'extension de la guerre de ce dernier

IV.3.3-Développement de marché : Dans ce cas, on essaye de conquérir un nouveau marché avec le même produit

IV.3.4-Stratégie de diversification : Elle consiste pour une entreprise à aborder parallèlement différents domaines d'activité donc l'entreprise part à la conquête d'un nouveau marché à l'aide d'un nouveau produit. Elle s'appuie pour ce faire sur la maîtrise de différents savoir-faire qu'elle développe conjointement. Elle peut viser à renforcer la position concurrentielle de l'entreprise en proposant des services joints dans une optique d'offre globale ou encore réorienter une partie de ses activités sur un nouveau domaine d'activité considéré plus porteur. Il y a deux types de diversification : diversification apparentée et non apparentée. La diversification apparentée, signifie que nous restons sur un marché familier : par exemple, un fabricant de potages peut se diversifier dans la cuisine de gâteaux (c.-à-d. l'industrie alimentaire). La diversification non apparentée se fait sur un marché sur lequel vous n'avez aucune expérience et aucune industrie. Par exemple un fabricant de potage investissant dans la construction automobile.

IV.4.Les stratégies inter-entreprises (Le positionnement de l'entreprise au sein de la filière) :

IV.4.1.Les stratégies d'externalisation (stratégies d'impartition) : C'est l'opération par laquelle l'entreprise confie durablement à un prestataire externe toute ou partie des services nécessaires à son fonctionnement plutôt que de les réaliser en interne.

En externalisant, l'entreprise peut se concentrer davantage sur son cœur de métier, la structure de gestion est moins lourde et cherche à réduire les coûts ; pas de personnels à rémunérer, pas de matériels à acquérir ou entretenir, elle évite de disperser ses ressources sur un trop grand nombre d'activités c'est à dire qu'elle optimise ces processus. En effet lorsque le marché ralentit l'entreprise est moins touchée car les frais fixes sont moins importants on dit alors que l'entreprise devient plus agile. 18

En contre partie; cette stratégie peut présenter un risque qui est la dépendance vis-à-vis du partenaire externe, lorsque ce dernier ne respecte pas les cahiers des charges (qualité des produits, respect du programme des livraisons, respect des délais et des coûts...), son comportement peut négativement influencer tous les processus internes

de l'entreprise et engendrer des coûts supplémentaires. Il y a par ailleurs un risque de perte de savoir lié à la fonction transférée à une autre entreprise et la perte de contrôle de l'information sur les activités associées

De plus, une impartition trop importante (plusieurs partenaires successifs dans le même processus) peut à la longue s'avérer lourde, très coûteuse ou faire perdre certains savoir-faire à l'organisation en la privant d'avantages stratégiques. Il est donc utile de concentrer toutes les activités externes à un nombre restreint de partenaires

Il existe plusieurs formes d'externalisation :

- La relation client-fournisseur : C'est une relation dans laquelle une entreprise demande à son fournisseur de réaliser une production selon un cahier des charges précis. Le client conserve la propriété industrielle de son produit, la responsabilité et la marque du produit.
- Sous-traitance : situation dans laquelle une entreprise, le donneur d'ordre, fait exécuter par une autre entreprise, le sous-traitant, un produit intermédiaire ou une prestation. L'entreprise réalise une opération selon la demande du client mais en conservant soit la maîtrise de la méthode de fabrication, soit la maîtrise de la conception d'une partie du produit, voire de la totalité.
- La franchise : Elle met en relation un franchiseur qui apporte un savoir-faire commercial et des méthodes de gestion, et un franchisé qui bénéficie de ces avantages en contrepartie d'une redevance.
- La concession : est un contrat durable par lequel une entreprise (le concédant), s'engage à approvisionner en produits de sa marque une autre entreprise (le concessionnaire) et à lui apporter une assistance technique (formation, par exemple) en contrepartie d'obligations telles que le respect de quotas de vente, le service après-vente, la participation aux actions promotionnelles, la conformité à un cahier des charges.
- Les filiales communes : Les filiales sont des sociétés dont le capital est détenu à plus de 50 % par une autre entreprise, appelée la société mère. Les entreprises mettent en commun certaines activités. Ainsi, deux sociétés peuvent créer une

filiale commune dont le capital sera détenu à 50 % par chacune d'entre elles. La filiale peut prendre aussi la forme d'une entreprise conjointe (joint-venture).

- Le Groupement d'intérêt économique (GIE) : Le GIE (groupement d'intérêt économique) est un accord par lequel deux entreprises au moins décident de rassembler des moyens dans une personne morale nouvelle, en vue de réaliser des activités communes à toutes.

IV.4.2. Les stratégies d'intégration : Pour se développer, les organisations ont le choix entre coopérer ou absorber des partenaires. Alors que la coopération se traduit par une externalisation, l'absorption revient à faire exactement l'inverse. C'est-à-dire acquérir l'activité de ses partenaires externes et les réaliser désormais soi-même. C'est l'intégration¹⁹.

En adoptant cette stratégie ; L'entreprise a le contrôle de la chaîne d'approvisionnement et du réseau de distribution en absorbant l'activité de ses fournisseurs et celle des distributeurs intermédiaire (connexion directe avec les consommateurs finaux) ce qu'il lui permet de maîtriser la qualité et les coûts des matières premières et consommables de production et accroître sa réactivité et agir donc plus rapidement aux fluctuations de la demande ; En plus, l'entreprise enrichit ses savoirs en intégrant des compétences et des technologies auparavant non maîtrisées ; se doter d'un meilleur accès aux informations stratégiques .

En contrepartie, le fait de réaliser tout soit même, la multiplicité des activités entraîne une gestion plus lourde, et par conséquent, une certaine rigidité de l'organisation face aux évolutions de l'environnement. L'organisation devient peu flexible et sa réactivité s'en retrouve fortement amoindrie.

Lorsqu'une de ces activités devient non rentable, s'en séparer est un processus lourd et parfois très coûteux (fermeture d'usine, perte du matériel, coût des licenciements...) ;

- Intégration verticale : L'intégration est verticale quand le regroupement concerne les différents stades de production et de distribution d'un même type de produits ou services donnés.

- Intégration horizontale : C'est le fait de regrouper, souvent par rachat d'entreprises concurrentes, des organisations qui fabriquent des produits similaires (au même niveau de production) afin d'obtenir des économies d'échelle et d'avoir une position de force (pouvoir de négociation) par rapport aux fournisseurs et/ou les clients- distributeurs, consommateurs.

IV.5.La stratégie d'internationalisation : (stratégie de croissance -vision géographique)

L'internationalisation est une stratégie consistant à rechercher l'implantation de l'entreprise sur de nouveaux marchés étrangers. Cette stratégie permet à l'entreprise de s'assurer un meilleur contrôle des sources d'approvisionnement, des circuits de distribution, Profiter des conditions avantageuses du pays d'implantation (fiscalité, réglementation ...) et enfin Diminuer les coûts, notamment ceux de la main-d'œuvre, ou augmenter la rentabilité par des économies d'échelle

Mais cette stratégie peut présenter des risques comme l'éloignement géographique et culturel du pays d'origine, la difficulté d'adaptation des produits aux différents marchés et Difficultés de gestion et complexité organisationnelle.etc.

L'entreprise dispose de trois modalités pour s'internationaliser :

IV.5.1. Développement du marché extérieur (L'exportation) : consiste à vendre directement ses produits dans un pays étranger en passant par un distributeur local. Elle nécessite peu d'investissements (coûts du transport, droits de douane...)

IV.5.2. Développement du marché intérieur : limite les risques liés à la méconnaissance de l'autre pays. Dans certains cas, c'est une nécessité car les investissements directs ne sont pas possibles

IV.5.3.L'investissement direct à l'étranger : consiste à créer une filiale ou à racheter une entreprise à l'étranger. Nécessite d'évaluer précisément le « risque pays » (politique, économique, climatique...)

CHAPITRE II

PARTIE PRATIQUE

I. Méthodologie de travail :

Selon les données que nous avons collectées au près du ministère de l'industrie et des mines, de l'office national des statistiques (ONS) ainsi que la chambre nationale du commerce (CNRC), nous avons dénombré dans la wilaya de Boumerdes 141 PME/PMI activant dans le secteur agroalimentaire, ce chiffre lui confère une place parmi les dix premières wilayas en fonction de la densité d'entreprise. Ce réseau constitué de diverses sous-branches du secteur (industrie des viandes, industrie des boissons, industrie des corps grasetc.) dispersées sur 20 communes de la wilaya, les 2 zones industrielles de la commune de Khemis el khechna et celle de Hammadi regroupent à elles-mêmes seules 38% des PME/PMI, l'autre partie est répartie dans les zones rurales et urbaines de la région de Boumerdes.

L'objectif de la recherche : .suit à une analyse du contexte dans lequel se construisent les entreprises, cette dernière passe à l'adoption de la stratégie qui lui semble appropriée, et qui sera cohérente à son objectif principal qu'elle s'est fixé préalablement, ainsi qu'aux moyens qu'elle a mis en disposition. Le choix de la stratégie (type ,durée.... etc) dépend de plusieurs facteurs internes et externes de l'entreprise, de ce fait nous avons mené un travail sur la wilaya de Boumerdes, dont l'objectif principal est de déterminer les typologies des stratégies adoptées par les PME agroalimentaires privées dans cette wilaya ainsi que les caractéristiques spécifiques qui influencent leur choix stratégique. Dans notre enquête nous avons étudié l'influence des caractéristiques des dirigeants ainsi que celles de la PME sur le type de stratégie adopté, son cycle de décision et le style de management.

Méthode de travail : à fin de répondre à la problématique de notre thème de recherche, un travail empirique au près des IAA concernées était entamé et réalisé. Les phases de cette enquête sont respectivement comme suite :

- ❖ La collecte de base des données concernant les IAA privées de la wilaya étudiée :

Afin de constituer un échantillon d'entreprise représentatif comportant un maximum possible de caractères divers (statut juridique ,chiffre d'affaire.....) nous avons d'abord possédé à la collection des adresses de toutes les entreprises agroalimentaire confondues (de divers branches ,de différents statut juridique) au prés du ministère de l'industrie et des mine comme premier lieux ,ensuite l'office national des statistique et puis la chambre nationale du commerce .les informations ont été traités et assembler ce qui a permet de déterminer la population mère a cibler (les PME du secteur agroalimentaire privé tous statu et sous branche confondues dans la wilaya de Boumerdes) .

❖ Visite des PME ciblées :

ensuite nous avons privilègé une enquête sur terrain ,basée sur des interviews avec des dirigeant et/ ou des responsable de direction des entreprises, via des questionnaires menés sur des questions relatives à la gestion et au management des entreprises .plus précisément aux pratique quotidienne ou périodique qui assurent aux entreprises une conduite efficace et pertinente a long terme, les questionnaires avaient aussi pour but de porter des réponses sur les typologies de la stratégie que adoptent nos entreprises agroalimentaires a fin d'atteindre leurs objectif principales qu'elle s'est fixé , aussi quels sont les facteurs qui influencent les choix stratégique des dirigeant . Au déroulement des entretiens et les rencontres avec les personnes ciblées il nous a fallu instaurer un climat de confiance et d'assurance avec eux,pour avoir des informations préalablement et qui sera également fiables, certains des dirigeant étaient suspicieux, ils se doutaient du vrai intérêt de l'interrogation. Ils trouvaient certaine questions embarrassantes comme les questions correspondant à l'identification de leur organisation (comme chiffre d'affaire, l'effectif.....etc).

Concernant Les acceptations dégagées par les interrogés, certains avaient la gentillesse de nous consacré un petit moment et d'y répondre sur le champ (interview directes), à l'inverse d'autres ont mis du temps pour nous répondre sous prétexte qu'ils étaient occupés ,et d'autre ont refusé catégoriquement de s'engager.

Autres obstacles aux quels nous nous sommes confrontées : l'éloignement entre les unités industrielles, la base des données des adresses des entreprises de la région de Boumerdes était incomplètes et imprécise .

La réalisation de notre échantillonnage (stratifié, aléatoire) constitué de 30 unités avait nécessité la visite de 59 unités industrielles réalisée en une durée de 5 mois.

❖ Dépouillement

Analyse des données : les questionnaires récupérés étaient triés, les réponses qu'il contenait étaient organisées et classées dans un fichier de dépouillement permettant une lisibilité claire facile et correcte des informations, ainsi que leur conversion en des statistiques contestables, par lesquelles on pourra élaborer des conclusions concernant notre étude, nous avons procédé à l'extraction des réponses des questions traitant la problématique de notre travail portant sur la stratégie d'entreprises, ces typologies dans nos IAA, les principaux facteurs qui influencent leur choix stratégique.

❖ Analyse des résultats

Le matériel utilisé pour l'analyse est :

Logiciel SPSS conçu spécialement pour les statistiques

Microsoft Office Excel pour le dépouillement

Microsoft Office Paint pour la réalisation de la cartographie de la wilaya de Boumerdes

II. Cartographie de la wilaya de BOUMERDES :

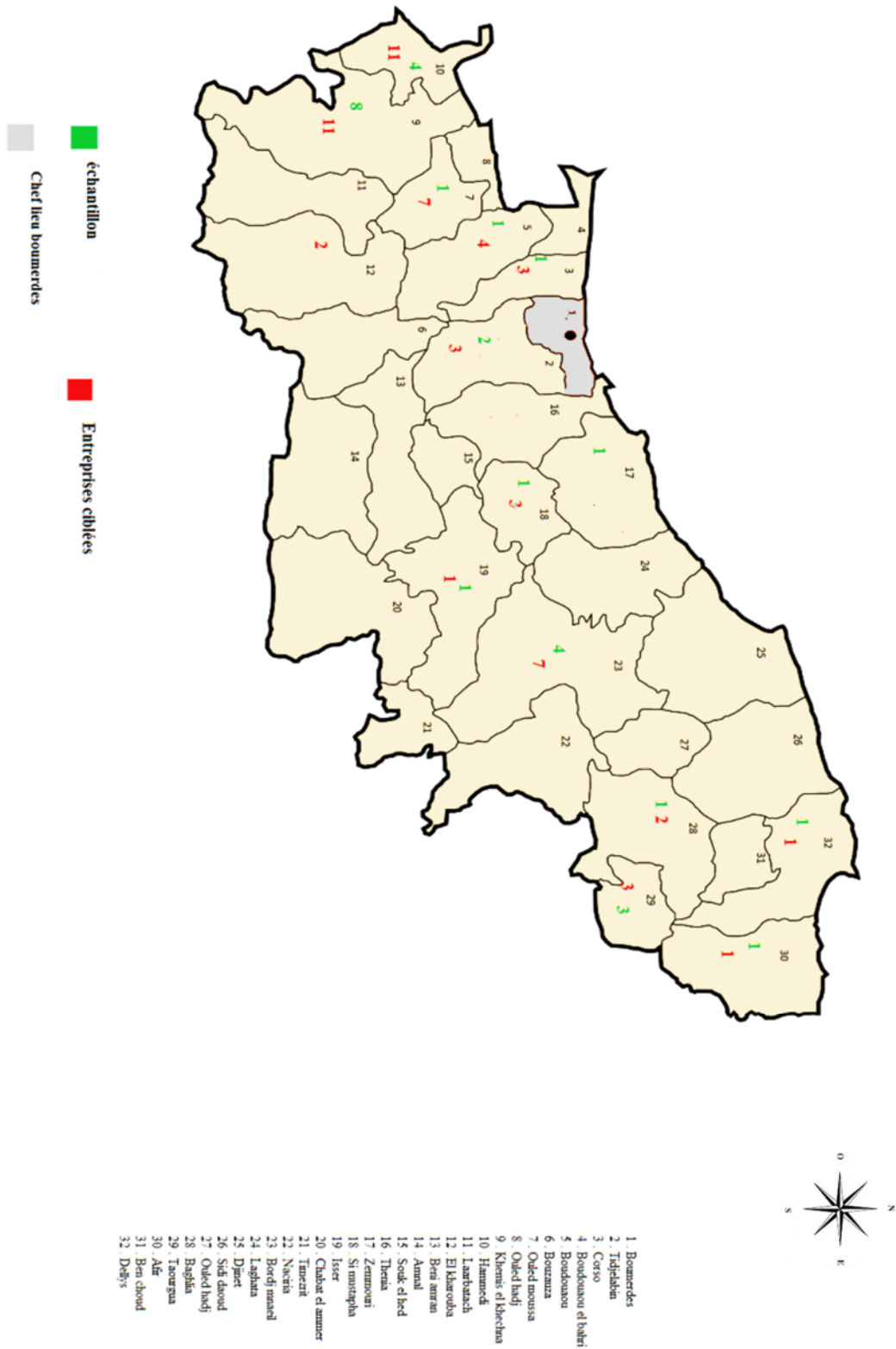


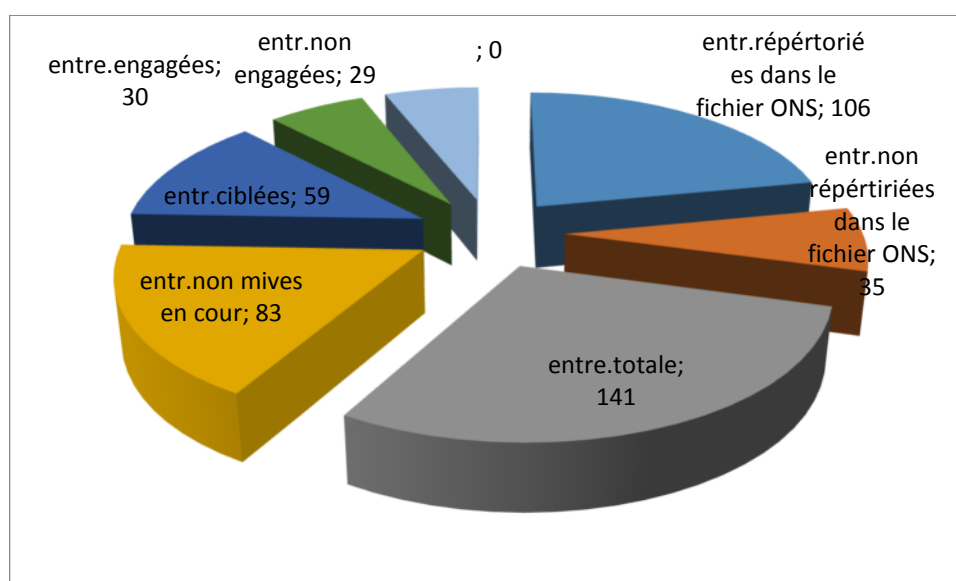
Figure 1: Cartographie de la wilaya de boumerdes

source : Mr Ounnaci - KH .Soraya – Ghib Amina -

III. Présentation des résultats :**III.1 Présentation des résultats concernant les entreprises**

Tableau N°2 : les IAA de la wilaya de Boumerdes

	Nombre des entreprises	En %
Entr totale de la wilaya de Boumerdes	141	100
Entr cibles répertoriées ONS	106	75,71%
Entr cible non répertoriées ONS	35	24,82%
Entr non mises en cour	83	58,58%
Entr visitées	59	/
Entr ayant refuser de répondre	29	/
Entr constituant l'échantillon	30	/

**Graphique N° 1 : les IAA de la wilaya de Boumerdes**

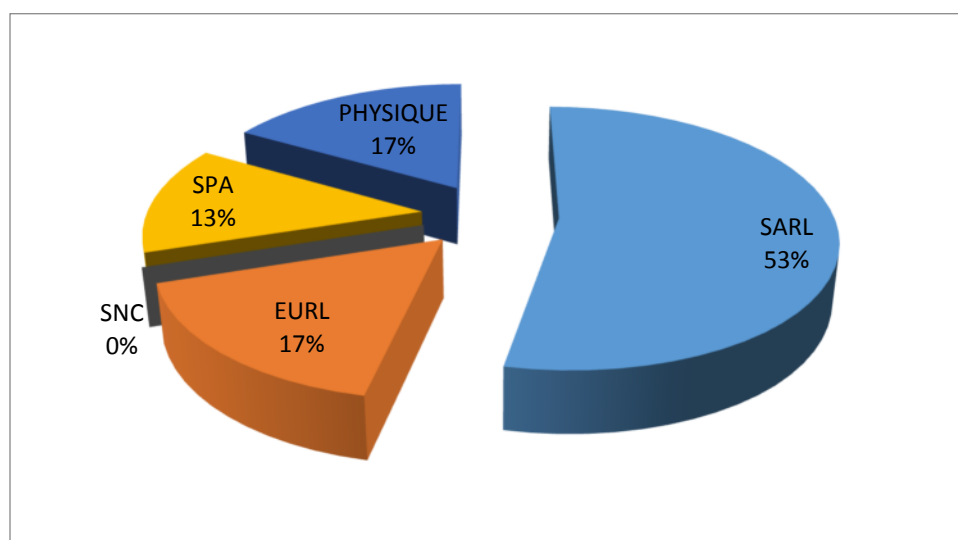
Analyses descriptive des IAA de la wilaya de Boumerdes : La collecte de la première base de données complète correspondant aux IAA en fonction actuellement dans la wilaya de Boumerdes ainsi que leur situation géographique, avait nécessité le passage chez plusieurs organisme (ministère de l'industrie et des mines, l'office nationale des statistiques et la chambre nationale du commerce)

Pour l'enquête il nous a fallu visiter 59 entreprises pour nous accorder 30 réponses.

❖ Statu juridique :

Tableau N°3 : Les proportions des statuts juridiques des IAA enquêtées

Statu juridique	nombre	En %
Sarl	16	53,5%
Eurl	5	16,66%
SNC	0	0%
Spa	4	13,3%
autre	5	16,6%



Graphie N° 2: Proportions du statut juridique des IAA enquêtés

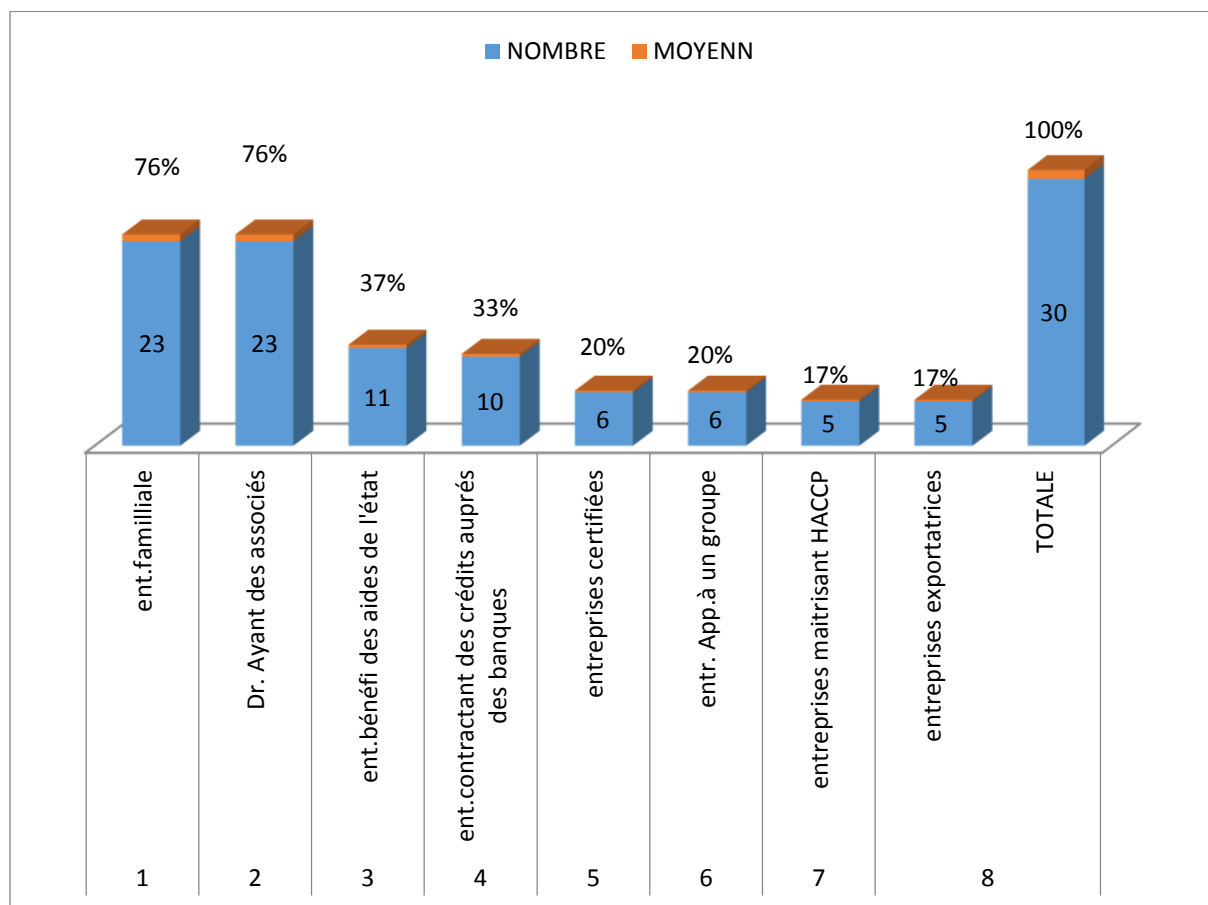
Analyse descriptives des statuts juridique des IAA enquêtés : D'une manière majoritaire les entreprises agroalimentaires constituant notre échantillon qui représente la wilaya de Boumerdes étaient de statut juridique dit SARL (société à responsabilité limitée), cette forme de société séduit 53% des entrepreneurs de la région, quand aux

forme EURL (entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée) et physique leur association est de 34% tandis que les SPA séduisent 13% de dirigeants.

❖ **Autres caractères :**

Tableau N °4 : autres caractéristiques des IAA enquêtées

Année moyenne de création	2004 - 2017	/
Le nombre d'entreprise ayant des associé/actionnaire	23	Soit une moyenne de 2 actionnaires pour un dirigeant
Entreprises familiales	23	76,7%
Entr appartenant à un groupe	6	20%
Entreprises exportatrices à l'étranger	5	17%
17% Entreprises ayant bénéficié des aides de l'état	11	37%
Entreprises ayant contractés des crédits auprès des banque	10	33%
Entreprises adoptant le plan de maitrises des risques (HACCP)	5	17%
Entreprises certifiées	6	20%



Graphe N°3 : Autres caractéristiques des IAA enquêtés

Analyses descriptive des résultats du graphe N° 3: En grande partie les IAA de la région de Boumerdes sont des entreprises familiales, de plus leurs dirigeants sont associés soit à des actionnaires ou à des associés d’après les résultats constatés chaque dirigeant est en affiliation d’au moins à 2 actionnaires. Les entreprises possédant ces caractéristiques sont au nombre de 23 unités soit 76% de la population étudiées.

Le graphe ci-dessus montre aussi que les IAA étudiées coopèrent faiblement avec les banques, pour des raisons spécifiques le nombre des entreprises qui ont contractées des crédits auprès des banques est déterminé à 33% des entreprises totales soit l’équivalent de 10 industries.

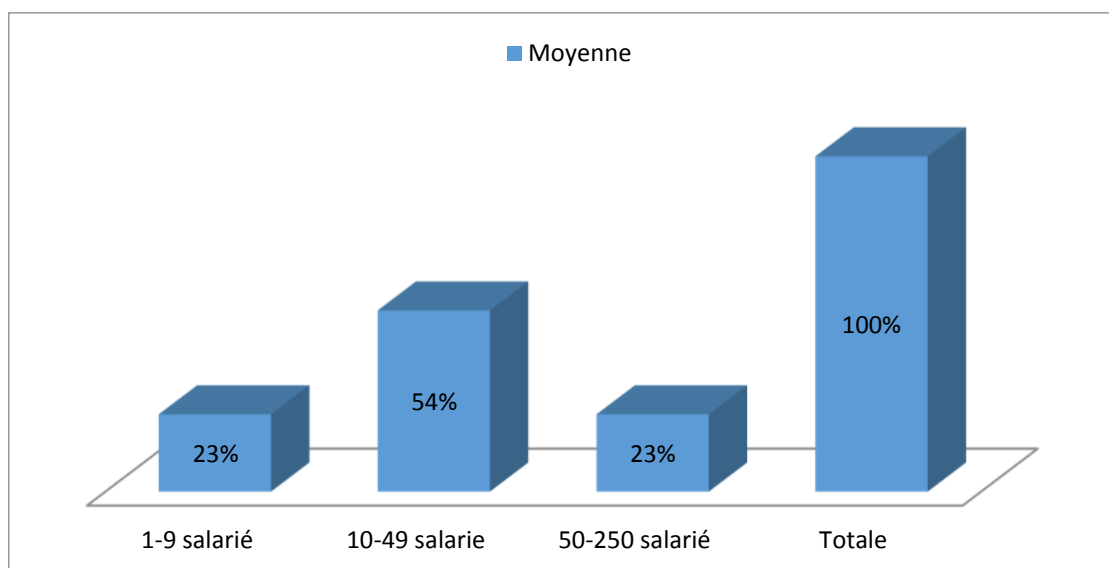
D'autres caractéristique qui sont pas de moindre importance, à titre d'exemples les certifications et l'adoption du système de maitrises des dangers (HACCP) leurs adoption était constatées respectivement à 20%,17% des unités totales. des acquisitions de forte valeur ajoutée pour les industries alimentaires, reflètent généralement le niveau d'intention et l'ambition des dirigeants à s'améliorer dans tous les volets de l'organisation en termes de qualité sur le niveau interne et externe de leur PME/PMI. Une raison qui justifie largement le faible nombre des entreprises exportatrices de denrées alimentaires en Algérie, dans la wilaya de Boumerdes elles étaient notées uniquement à 17% des entreprises totale.

Les entreprises appartenant à un groupe sont au nombre de 6 (20%) cela démontre une faible adoption de stratégie d'externalisation par nos dirigent, cela peu résulté de la faible connaissance concernant les opportunités que puissent offrir la stratégie de l'externalisation aux organismes.

❖ Nombre de salariés :

Tableau N°5 : le nombre des salariés des IAA enquêtée

salariés	nombre	En %
1 à 9	7	23%
10 à 49	16	54%
50 à 250	7	23%



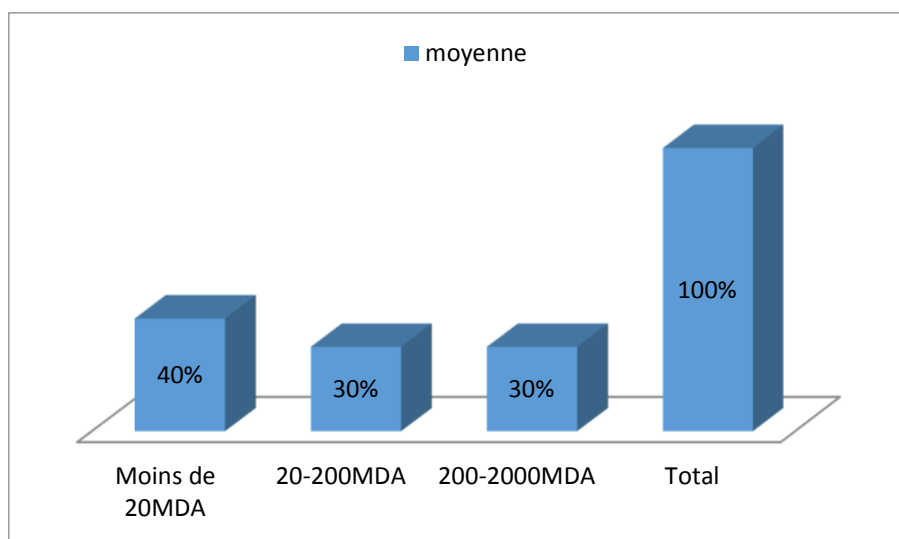
Graph N° 4:le nombre moyen des salariés des IAA enquêtées

Analyse descriptive des nombre des salariés des IAA enquêtées : l’intervalle le plus abandon en terme de nombre des salariés dans le IAA de l’échantillon est celui de 10 à 49 salarié .il regroupe 53% de la totalité, on déduit que la majorité des IAA dans la région de Boumerdes sont des moyennes entreprises.

❖ **Chiffre d’affaire :**

Tableau N°6 : les chiffres d’affaire des IAA enquêtées

Chiffre d’affaire	nombre	En%
Moins de 20 millions de DA	12	40%
de 20millions à 200millions de DA	09	30%
de 200 million à 2 milliards de DA	09	30%



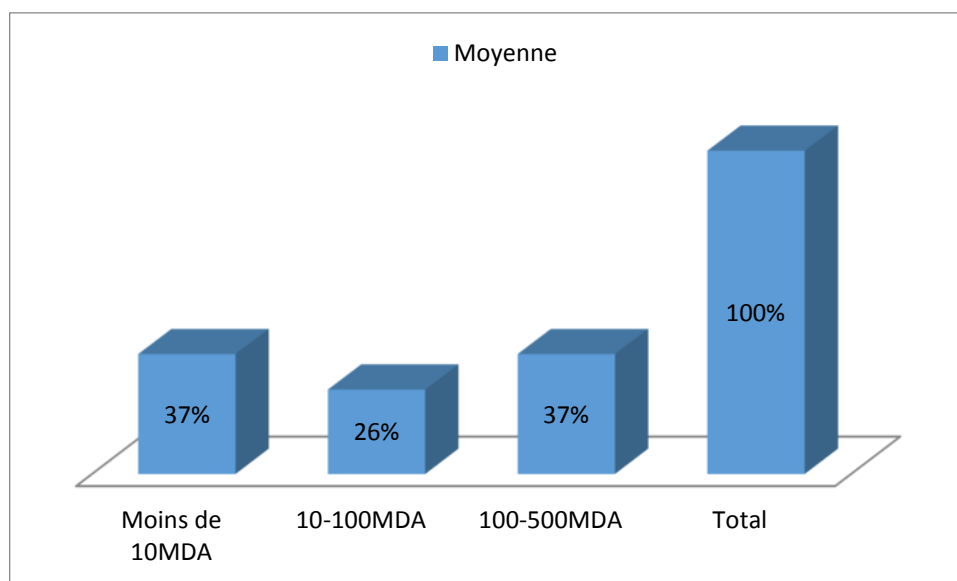
Graph N°5 : Le chiffre d'affaire moyen des salariés des IAA enquêtés

Analyses descriptives du chiffre d'affaire des IAA enquêtées : Les industries du secteur agroalimentaire réalisant un chiffre d'affaire (CA) supérieur à 20 MDA sont au nombre de 18 entreprises. Soit l'équivalent de 60% des entreprises totales. Celles ayant une part de marché moins de 20MDA représentent une valeur moindre calculée à 40%.

❖ Totale bilan

Tableau N°7 : le total bilan des IAA enquêtées

Totale bilan	En nombre	En %
Moins de 10 MDA	11	37%
De 10 à 100 MDA	8	26%
De 100 à 500 MDA	11	37%



Graphe N°6 : Le total bilan moyen des IAA enquêtées

Analyse descriptives du totale bilan des IAA enquêtées : 37% d'entreprises agroalimentaire, leur total bilan est moins de 10MDA, la même valeur constatée aussi pour celle ayant un total bilan varie de 10 à 100 MDA. Quand à celle qui a un bilan moyen (de 10 à 100MDA) représentent la tranche la plus faible avec 26%

III.2Présentation des résultats concernant les dirigeants :

❖ Age moyennes dirigeants : 47ans

Homme : 29 Femme : 1

❖ Expérience moyenne globale en tant que dirigeant d'entreprise : 11ans

❖ Expérience moyenne en tant que dirigeant de cette entreprise : 8 ans

❖ E Les entreprises qui sont sous contrat sont en moyenne de : 10 soit 20%

❖ Les entreprise appartenant a une (des) association (s) professionnelle (s) : 01

❖ Entreprise ou tous les propriétaires travaillent dans l'entreprise : 11 soit 36,6%

❖ Niveau de scolarisation :

Tableau N°8 : niveau de scolarisation des dirigeants des IAA enquêtées

Niveau de scolarisation	En nombre	En %
Primaire	0	0%
Collège	2	6,6%
Secondaire	13	43,3%
Bac	5	16,6%
Bac+3	1	3,33%
Bac+5	9	30%

❖ Profil du dirigeant :

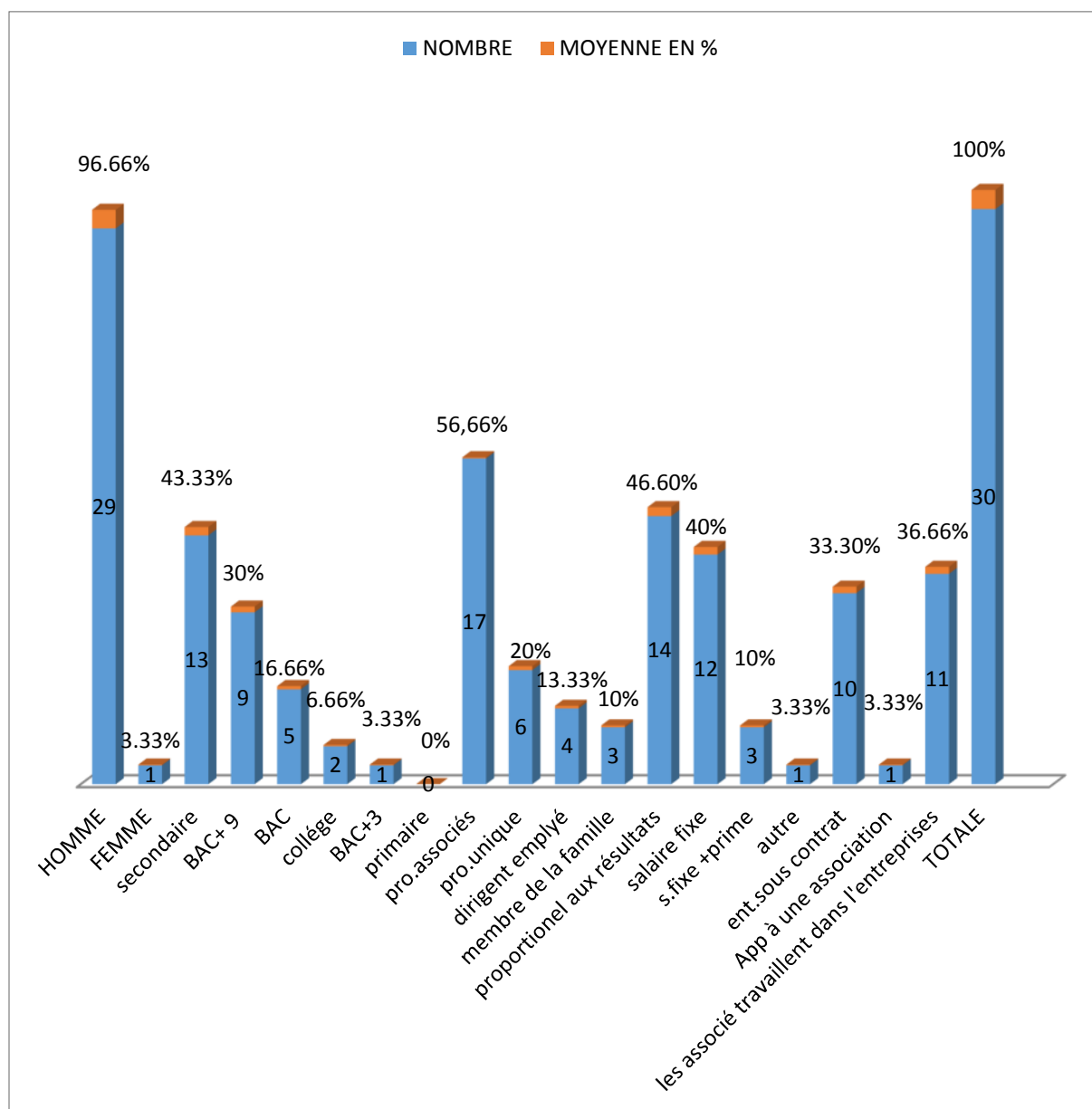
Tableau N°09: La propriété des entreprises

Profil des dirigeants	En nombre	En %
Propriétaire unique	06	20%
Propriétaire associé	17	56,66%
• Createur	16	
• Repreneur	01	
• Successeur	00	
• autre	00	
Dirigeant employé	04	13,33%
Membre de la famille propriétaire	03	10%
autre	00	00%

❖ La rémunération des salariés:

Tableau N°10 : la rémunération des salariés des IAA enquêtées

La rémunération des salariés	En nombre	En %
Salaire fixe	12	40%
Salaire fixe +primes de rendement	03	10%
salaire variable (proportionnel aux résultats)	14	46,6%
Autres	01	3,33%



Graph° N 7 : La moyenne des caractéristiques du profil des dirigeants des IAA enquêtés

Analyses description des profils des dirigeants des IAA enquêtées : Le graphe si dessous montre la moyenne des caractéristiques des dirigeants des entreprises enquêtées, on remarque que le genre homme prime abondamment dans la gestion des organismes sur le genre féminin avec un niveau de scolarisation secondaire , la plupart d’entre eux sont des propriétaires associés travaillant dans l’entreprises , les dirigeants sous contrats de travail sont au nombre de 10 soit 33,3% la plupart perçoit un salaire proportionnel aux résultats .

❖ Style de management adopté par les dirigeants

Tableau N°11: les styles de management adopté par les dirigeants des IAA enquêtées

Style de management	En nombre	En %
M. autoritaire	6	20%
M. participatif	5	16,6%
M. consultatif	4	13,3%
M. paternaliste	15	50%

❖ Cycle de la décision stratégique :

Tableau N°12 : les cycles de décisions adoptés par les dirigeants des IAA enquêtées

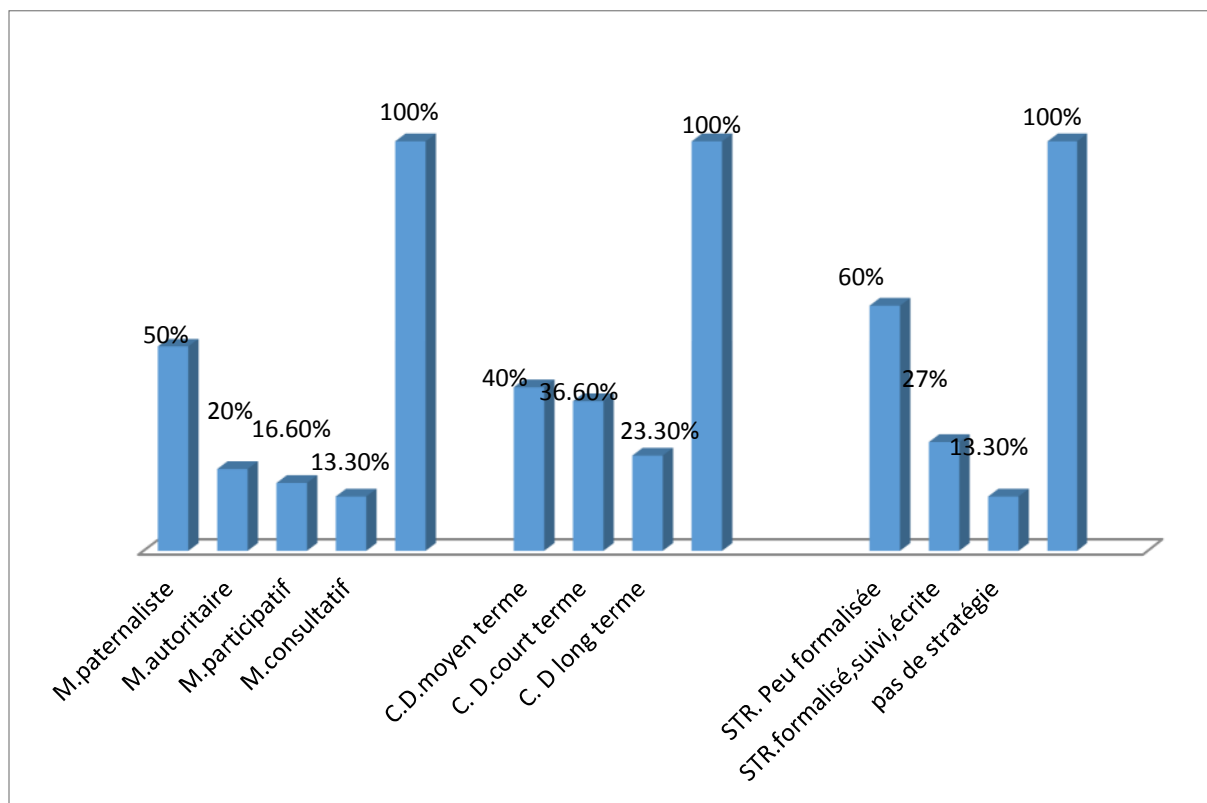
Cycle de la décision stratégique	En nombre	En %
Cycle de décision à long terme	7	23,30%
Cycle de décision à court terme	11	36,6%
Cycle de décision a moyen terme	12	40%

❖ Démarche stratégique :

Tableau N°13 : les démarches stratégiques adoptées par les IAA enquêtées

Démarche stratégique		

Stratégie peu formalisée	18	60%
Stratégie formalisé, suivie et écrite	04	13,3%
Pas de stratégie	18	37,7%



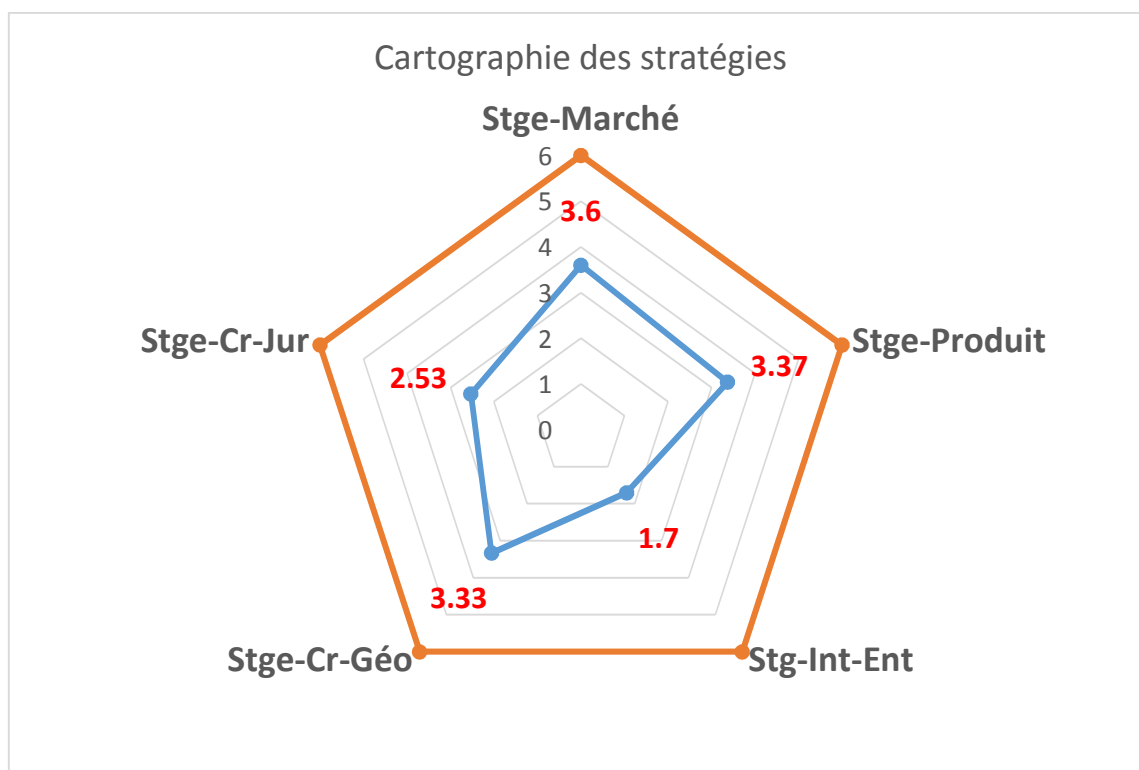
Graphe N° 8:La moyenne du style de management, de la démarche et de la décision stratégique adoptée par les dirigeants des entreprises enquêtées

Analyse descriptive des résultats du graphe N° 8 : 50% des dirigeants des entreprises enquêtées ont un style de management autoritaire mais proche de leurs collaborateurs (paternalistes) adoptant un cycle de décision stratégie à moyen terme peu formalisée.

IV. Analyse factorielle :

Tableau N°14 : Moyenne et écart type des variables étudiées

Variable	Observations	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart- type
Entreprise					
Age E	30	1,0000	41,0000	13,5333	10,4510
Stge- Marché	30	1,0000	6,0000	3,6000	1,3797
Stge- Produit	30	1,0000	6,0000	3,3667	1,2172
Stg-Int- Ent	30	0,0000	4,0000	1,7000	1,3429
Stge-Cr- Géo	30	1,0000	6,0000	3,3333	1,4933
Stge-Cr- Jur	30	0,0000	6,0000	2,5333	1,2521
Dirigeant					
Age	30	30,0000	62,0000	46,8000	8,3929
Ex GD E	30	0,0000	25,0000	12,1333	7,6010
Ex TDC E	30	1,0000	17,0000	8,3000	5,0865



Graph N° 9 : cartographie des préférences stratégiques des dirigeants

IV.1 Analyse factorielle du choix de la typologie des stratégies adoptées par les IAA enquêtées :

Le tableau des moyennes et écart type des variables étudiées obtenu ci-dessous montre que :

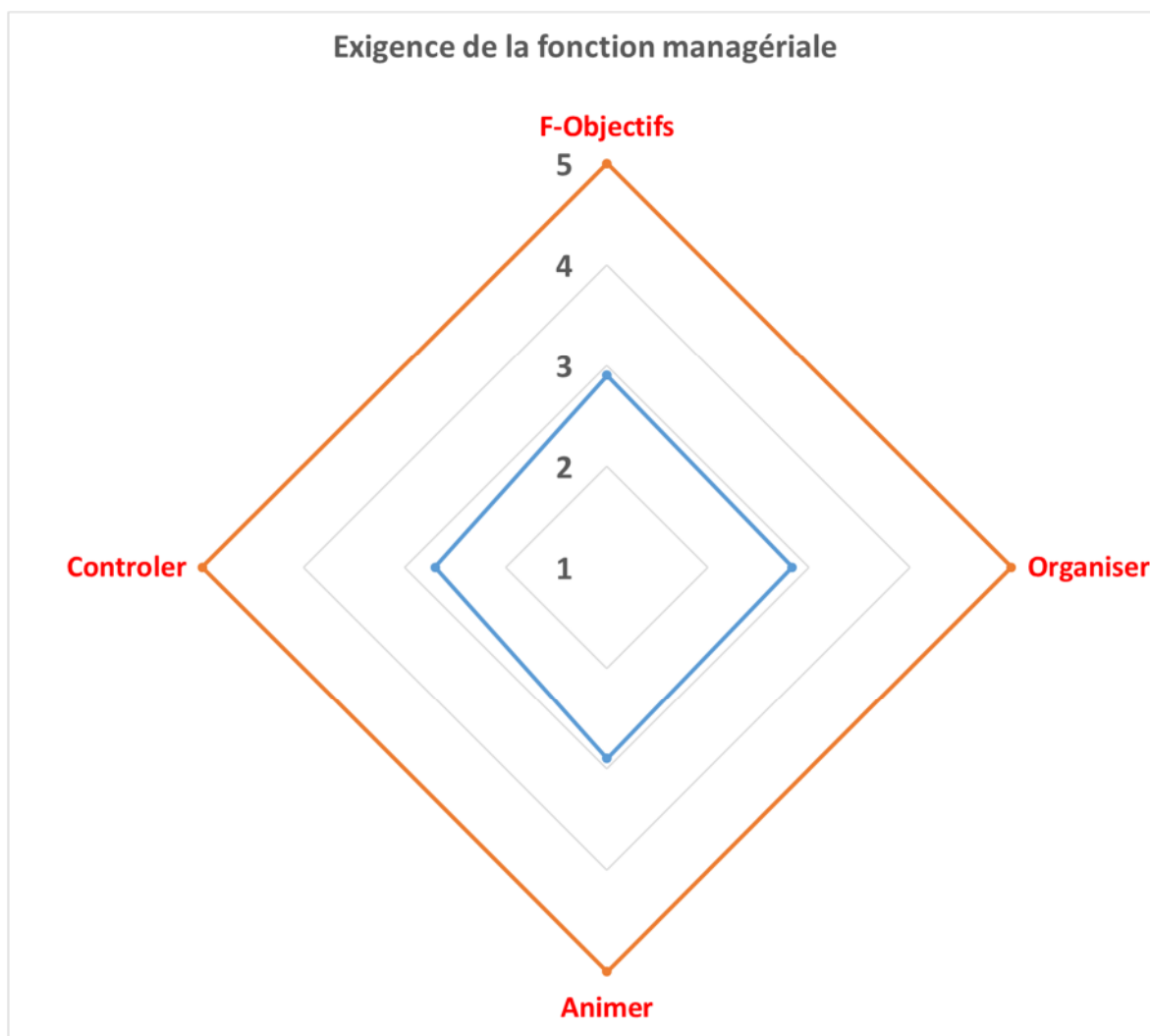
L'âge moyen des entreprises enquêtées varie entre un intervalle allant de 1ans jusqu'à 41ans, soit une moyenne d'âge de 13 ans. d'après ces résultats les IAA de la wilaya de Boumerdes sont des entreprises récemment construites. Concernant l'âge moyen des dirigeants il est noté à 47ans ayant acquis une expérience moyenne de 12 ans comme étant des dirigeants d'entreprises, dont leur expérience en tant que des dirigeants actuels de ces unités enquêtées est de 8 ans

Aussi sur un échantillon constitué de 30 industries, les stratégies les plus adoptées par 18 entreprises soit 60% sont respectivement :

Les stratégies de marche : évaluée sur l'échelle de likert à 3,6 sur 6 suivie de la stratégie de produit avec une évaluation de 3,37 et puis par la stratégie de croissance au niveau géographique avec une évaluation de 3,33 sur 6.

Les résultats font ressortir que les IAA de la wilaya de Boumerdes n'introduisent aucune des ces 5 type de stratégie comme une stratégie prioritaire mais plutôt ils les adoptent comme étant des décisions stratégique occasionnelles dites des « stratégies secondaires ».

IV.2 Analyses et interprétation des difficultés managériales des IAA enquêtées



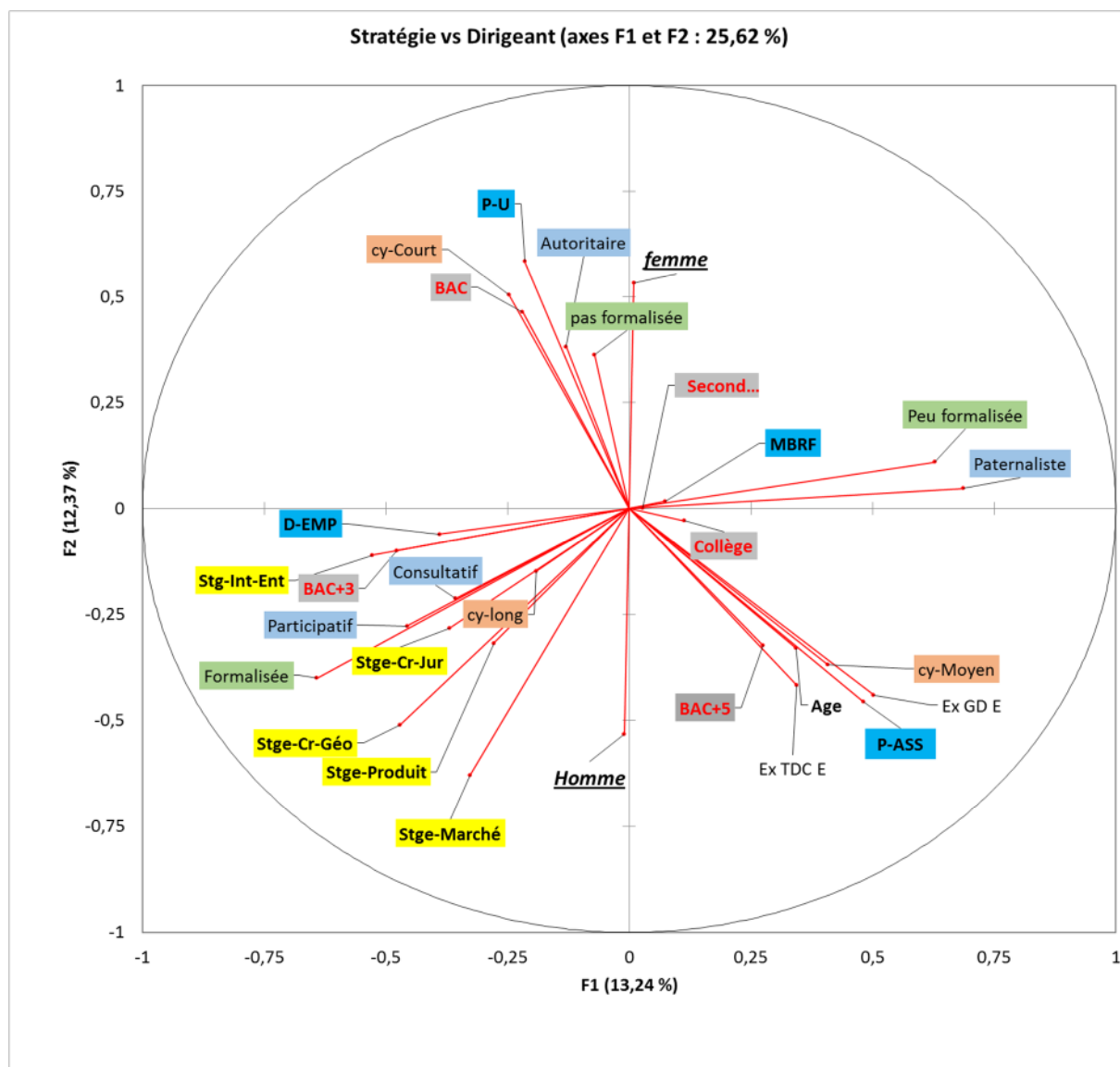
Graphique N° 10 : la difficulté des exigences de la fonction managériale

Analyses et interprétation des résultats du graphique N°10:

Le graphique obtenu ci-dessus représente l'interaction des quatre principales fonctions d'un manager (fixer les objectifs, organiser, motiver, et contrôler) en fonction de leurs difficultés chez les dirigeants des PME enquêtées.

Pour ce faire quatre questions ont été posées aux dirigeants évalués sur une échelle de likert allant de 1 à 5 qui permettent de nuancer le degré de difficulté, la réponse se situe 0 l'échelle qui nous fait déduire que les exigences managériales des dirigeants des PME enquêtées sont entre faciles et assez difficiles selon leur conception.

IV.3 Interprétation des choix stratégique en fonction des dirigeants



GRAPHE N°11:Analyse factorielle des stratégies adoptées en fonction des dirigeants.

Analyse statistique des résultats du graphe N°11 : via un logiciel SPSS conçu spécialement pour les analyses statistiques sociales, on a eu le graphe suivant qui

représente la corrélation des facteurs étudiés avec le choix de stratégie (options stratégique).

Les facteurs étudiés sont présentés et analysés dans le tableau ci-dessous.

Tableau N° 15 : La classification des stratégies selon les caractéristiques du profil des dirigeants

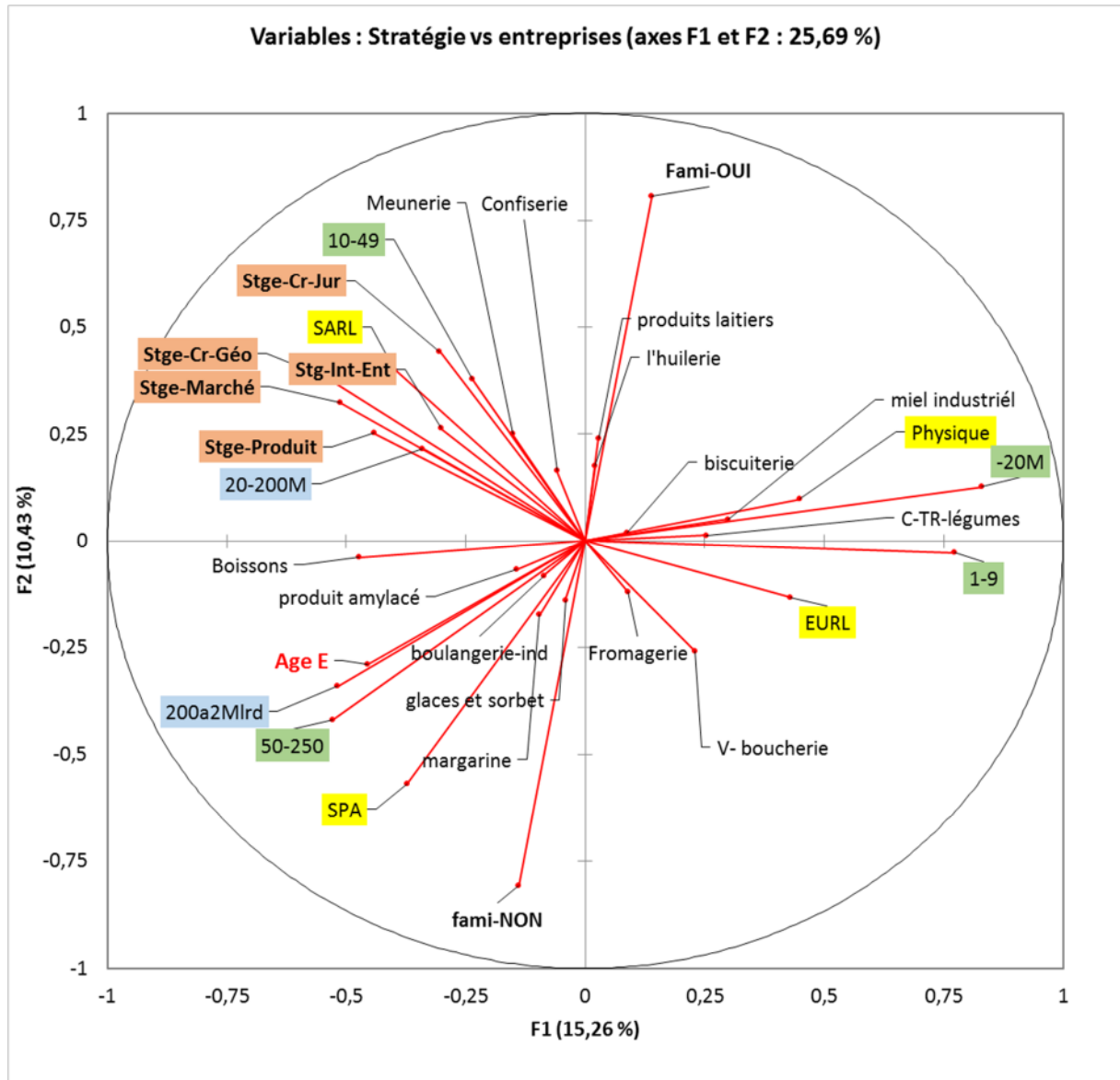
facteurs	Catégorie adoptant un choix stratégique	Catégorie qui n'adopte pas de choix stratégique
AGE des dirigeants	Pas d'influence	Pas d'influence
Genre des dirigeants	Homme	Femme
Expérience des dirigeants dans cette entreprise	//	//
Niveau de scolarisation des dirigeants	Bac+3	Secondaire
Propriété l'entreprises	Dirigeant	Propriétaire, membre de la famille du propriétaire
Style de management appliqué	Participatif, consultatif	Paternaliste, autoritaire
Démarche stratégique appliquée	Formalisé	Peu ou pas formalisé
Cycle de décision stratégique	Cycle long	Cycle court

Interprétation et analyses des résultats du graph N° 11 : Selon le graphe résultant des analyse statistiques on remarque que les typologies des stratégies appliquées dans les entreprises enquêtées se situent dans un seul coté du graphe , cela montre que les 5types de stratégies sont choisies et appliquées par un ensemble de dirigeant bien déterminé, ayant des profils spécifiques communs entre eux , mais différents de ceux qui n'ont pas de stratégie(cotés sans stratégie). Ce qui fait dire selon ce graphe que les dirigeants des IAA enquêtés se sont divisées en 2 bloque : un bloque qui représente des dirigeant qui adoptent une / des stratégies avérée du niveau secondaire (cartographie du graphe N° 9) et un second bloque regroupant les autres dirigeant qui n'adoptent pas des stratégies au sein de leur entreprises.

Les dirigeants qui adoptent une et /ou des stratégie dans leur entreprises sont : les dirigeants du genre masculin ,leur scolarité est de niveau BAC+3 généralement se sont des dirigeant employé adoptant un style de management participatif et consultatif , une décision stratégique formalisé ,suivie ,écrite, sur un cycle à long terme .

Les deux facteurs âge du dirigeant et son expérience dans l'entreprise n'ont pas d'effet sur le choix de la stratégie.

IV.4 Analyses factorielles en fonction des entreprises



Graphique N° 12 : analyse factorielle des stratégies adoptées en fonction des caractéristiques des entreprises

Tableau N° 16: La classification des stratégies selon les caractéristiques des entreprises

Caractéristiques	Catégorie adoptant un choix stratégique	Catégorie qui n'adopte pas de choix stratégique
Age de l'entreprise	Pas d'influence	Pas d'influence
Statut juridique	SARL	Eurl, Physique
Chiffre d'affaire	20-200MDA / 200- 2MDA	Moins de 20MDA
Nombre de salarié	10-49salarié / 50-250salarié	01-09 salarié
Familiarité	Familiale	Non familiales

Interprétation des résultats du graphe N° 12 :

Le graph N° 10 et le tableau N°4 : montre que les entreprises qui adoptent les 5 typologies de stratégie sont les moyenne entreprises de statut juridique SARL activant dans la branche des meunerie et de confiserie , le nombre des salariés dans ces entreprises est de 10 à 49 salariés et leur chiffre d'affaire est de 20millions DA .

Les entreprises qui n'adoptent pas des stratégies se sont les très petites entreprises (TPE) de statu juridique EURL, les entreprises physique, SNC activant dans le secteurs des boissons, fromagerie, margarine boucherie et autres .

Conclusion :

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 de Boumerdes. Nous pouvons répondre à la problématique posée préalablement, tout au début de ce travail.

Concernant les dirigeants

- Ceux qui optent, occasionnellement, pour les stratégies (des marchés, croissance-vision géographique, croissance niveau juridique)
- Ceux qui n'ont aucune stratégie occasionnelle

Concernant l'entreprise :

- Celles qui adoptent les stratégies (portées sur le produit, portées sur marchés, croissance-vision géographique, croissance niveau juridique)
- Celles qui n'ont pas de stratégies

Concernant les dirigeants

- Ceux qui optent, occasionnellement, pour les stratégie (portées sur le produit, des marchés, croissance-vision géographique, croissance niveau juridique)
 - Tendances masculine ;
 - Dirigeants employés ;
 - L'âge et l'expérience n'ont pas d'influence ;
 - Niveaux de scolarité : BAC+3
 - Participatifs ou consultatifs concernant leur style de management
 - Démarche formalisé avec un cycle de décision qui est long

- Ceux qui n'ont aucune stratégie occasionnelle :
 - Exclusivement des femmes ;
 - Propriétaire unique ou membre de la famille du propriétaire
 - L'âge et l'expérience n'ont pas d'influence ;
 - Niveaux de scolarité : secondaire
 - Autoritaire ou paternaliste concernant leur style de management
 - Démarche pas ou peu formalisé avec un cycle de décision qui est court

Concernant l'entreprise :

- Celles qui adoptent les stratégies (portées sur les produits, portées sur marchés, croissance-vision géographique, croissance niveau juridique) : les petites et moyennes entreprises ;
- Celles qui n'ont pas de stratégie occasionnelle : les très petites entreprises.

Références bibliographiques :

1. Chérif . Omari (2012), « l'agriculture algérienne face aux défis alimentaires »,Revue tier monde ,210 ,123-141
2. Djamilia. Belkacem, « *Etudes des clusters industriels en Algérie* »,Thèse de doctorat en management ,sous la direction de Chemin Doudou Mokhtar ,Alger , Ben aknoun ,2014 ,161-166
3. Dominique .Siegel (2008) , « *Réflexion sur la stratégie* »,la revue des science de gestion ,230 ,15-23
4. FAO(2013) *Cadre des programme par pays, Algérie (2013-2016)* disponible sur : « ftp://ftp.fao.org/OSD/CPF/Countries/Algeria/ALG_CPF_2013-2016.pdf» consulté le 10 MAI 2017 .consulté le 2 mai 2017
5. FCE(2016) *Etudes sur la sécurité alimentaire* .Disponible sur : « <http://www.fce.dz/wp-content/uploads/2016/07> » consulté le 20 MAI 2017
6. Frédérique .Basset (2012), *Vers une autonomie alimentaire .pourquoi et comment cultiver ce que l'on mange*, paris : Rue de l'échiquier
7. G.lavellette et M.Niculscu (1999), *Stratégie de croissance*, paris : Edition d'organisation
8. Massensen .Cherbi (2015), *Algérie. Monde arabe/Monde musulman*, Paris :De Boeck supérieur
9. ONUDI(2013) *Diffusion de la démarche cluster dans les 3 pays du Maghreb (Algérie Maroc et Tunisie)*.disponible sur :[www.ONUDI .fr](http://www.ONUDI.fr) consulté le 1 juin 2017
10. Tifouri .M (2016) *Pôles agricoles* .Ministère de l'agriculture et du développement et de la pêche, juin