



Université MOULOU D MAMMERI de Tizi-Ouzou



Faculté des sciences Economiques, Commerciales et des sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

**Mémoire présenté en vu de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de
Gestion**

Option : Management stratégique

Thème :

**La mise en place d'une stratégie
d'entreprise pour une start-up à partir
de l'analyse SWOT**

Présenté par : IZERKHEF Louiza

Devant le jury composé de :

Président : ARHAB Samir, Maitre assistant (A), UMMTO

Promoteur : FIRLAS Mohammed, Maitre assistant (A), UMMTO

Examineur : KHAMAS Abdennour, Maitre assistant (A), UMMTO

Promotion 2020/2021

Remerciements

Je souhaite remercier :

Mon promoteur Mr. FIRLAS Mohammed, de m'avoir accompagné depuis mon rapport de stage de licence puis pour la rédaction de ce mémoire, merci pour son professionnalisme, son soutien, ses encouragements et sa rigueur dans le travail.

L'équipe de l'Agence Digital Business de m'avoir accueillie, orienter former et conseiller durant mon stage et de m'avoir permis d'approfondir mes connaissances dans le domaine et d'avoir eu une expérience enrichissante.

Les membres du jury de prendre le temps de lire ce modeste travail et de l'évaluer.

Mes enseignant(e)s et camarades de promotions pour le parcours partagés ensemble.

Mes amies qui m'ont accompagnées, aidé et soutenues tout au long de cette aventure.

Enfin, ma famille tout particulièrement mes parents, mes frères et sœur.

Dédicaces

Avec l'expression de ma reconnaissance, je dédie ce travail à ma famille, elle qui m'a doté d'une éducation, son amour a fait de moi ce que je suis aujourd'hui.

A ma chère mère pour son amour et son encouragement, son soutien tout au long de mes études.

A mon cher père, pour sa tendresse et qui m'a toujours soutenu, encourager et m'a été l'ami et le conseiller.

A mes chers frères, et à ma chère sœur.

A ma chère amie MELISSA pour son aide et son soutien.

A mes amies qui se reconnaîtront qui ont su me soutenir et me motiver à travers mes études.

Liste des figures

Figure 01 : C'est quoi une startup	19
Figure 02 : Cycle de vie d'une startup	20
Figure 03 : Triangle de la stratégie	26
Figure 04 : Représentation schématique de la démarche stratégique	30
Figure 05 : Schéma réalisation d'un diagnostic stratégique	37
Figure 06 : Schéma d'un processus de planification	38
Figure 07 : Carte stratégique	39
Figure 08 : Types de stratégies	40
Figure 09 : Stratégies offensives	41
Figure 10 : Analyse SWOT	53
Figure 11 : Schéma représentant l'analyse SWOT	55
Figure 12 : Processus de décision stratégique	62
Figure 13 : Les déterminants du processus de décision stratégique	66
Figure 14 : Importance de l'analyse SWOT dans la prise de décision stratégique	67
Figure 15 : Organigramme de l'agence Digital Business	74

Liste des tableaux

Tableau 01 : Axes de développement	35
Tableau 02 : Les modes de développement	36
Tableau 03 : Analyse externe	54
Tableau 04 : Analyse interne	54
Tableau 05 : Les caractéristiques de la décision stratégique	61
Tableau 06 : Portefeuille client de l'agence Digital Business	79
Tableau 07 : Structure de la concurrence de l'agence Digital Business	83
Tableau 08 : Analyse SWOT de l'agence Digital Business	88

Sommaire

Introduction générale	09
Chapitre I : Cadre théorique et stratégie d'une startup	16
Section 01 : Eléments de définition d'une startup et sa stratégie	17
Section 02 : La stratégie d'une startup	25
Chapitre II : l'analyse SWOT et la décision stratégique	50
Section 01 : L'analyse SWOT et son importance	51
Section 02 : La décision stratégique	59
Chapitre III : La mise en place d'une stratégie d'entreprise pour l'Agence Digital Business à partir de l'analyse SWOT	70
Section 01 : Méthodologie de recherche	71
Section 02 : L'analyse SWOT et les stratégies d'entreprises de l'agence Digital Business	84
Conclusion générale	94



INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

« La stratégie d'une entreprise est l'ensemble des décisions destinés à adapter, dans le temps et l'espace les ressources de la firme aux opportunités et aux risques d'un environnement et de marchés en mutation »
Octave Gélinier – Fonction et taches de direction 1967 -

Jusqu'au temps non lointain, les grandes entreprises étaient considérées comme un moteur de développement des économies, mais petit à petit et suite aux turbulences et à la concurrence féroce qui règne sur l'environnement économique mondial ; l'atteinte des objectifs par ces dernières étant devenus très difficile à réaliser, constituant ainsi un défi majeur pour la plupart des entreprises. Face à ce déclin de la grande entreprise, la petite entreprise émerge et prend une position dominante dans la structure du tissu économique des pays.¹

Depuis le début des années 2000, le mot « Startup » est de plus en plus utilisé. C'est un terme simplement utilisé pour définir une petite entreprise en développement dont le potentiel de croissance est supérieur à la norme. Par ailleurs, Lorsqu'on parle de Start-up beaucoup de choses nous viennent à l'esprit et se confondent, mais l'essentiel tourne toujours autour d'une définition d'une jeune entreprise ayant de l'ambition et des capacités de réussite.²

La stratégie s'inscrit dans une logique de rapports de forces et donc de domination. De ce fait, il devient essentiel de déterminer, clairement les facteurs qui influencent ces rapports, de les analyser avec soin pour déterminer les possibilités d'installer l'entreprise dans une situation telle qu'elle puisse profiter au mieux de ses forces.³

La décision stratégique est inscrite dans une abondante littérature qui la traite selon différentes perspectives. La décision stratégique peut en effet être définie comme un processus ou comme un produit résultant de ces processus (Lauriol. J, 1998) . De son côté, Elbanna. S (2006) nous rappelle le fait que l'ensemble des études menées sur la décision stratégique s'intéressent soit à son contenu (décision de spécialisation, de diversification, d'internationalisation, etc.), soit à son processus ainsi que les éléments qui influencent ce même processus. Edmilson. O. L (2003) , quant à lui, a souligné que l'étude de la stratégie

¹ Cherrara Walid « Les stratégies de la PME, le cas Algérien » Mémoire de Magister en Management, Université d'Oran, 2012, P.02.

² <https://www.mbdconsulting.ch/publications/start-up-reussite> consulté le 02/12/2021 à 15h0

³ Gérard Garibaldi « analyse stratégique » , Edition EYEROLLES, Paris, 2001, P.02

INTRODUCTION GENERALE

d'entreprise est d'abord inscrite dans les courants normatifs axés sur l'analyse stratégique (SWOT) et sur les procédures (planification stratégique, positionnement), et plus récemment, elle est inscrite dans les travaux reliés aux courants descriptifs axés sur les processus (courant de la vision, de l'apprentissage). Il est clair que la littérature en matière de processus de décision stratégique est très abondante (Gherib. J. B. B & Souissi. L, 2004) et l'intérêt des chercheurs et des managers pour le processus de décision stratégique reste encore d'actualité (Ivanaj. V & Bayad. M, 2005) . Cet intérêt se justifie principalement par l'importance du phénomène pour le fonctionnement et la réussite des organisations (Papadakis. S & Barwise. P, 1997).⁴

L'environnement est une dimension majeure de l'analyse stratégique (Ansoff, 1987) et comment les organisations évoluent et s'adaptent à leurs environnements dans le temps a été historiquement un thème majeur des théories de l'organisation, et une préoccupation encore actuelle des académiciens et des praticiens (Diestre et Rajagopalan, 2011). En fonction de ses caractéristiques, les opportunités ou les menaces se feront jour, permettant à la grande entreprise comme à la petite de maintenir ou d'améliorer ses positions concurrentielles, gages de réussite (Gueguen, 2001). Mais c'est aussi en adoptant un certain positionnement stratégique volontaire en forte adéquation ou en opposition avec les nécessités présumées de l'environnement, que l'entreprise saura mettre en évidence la qualité de ses ressources et compétences (Penrose, 1959 ; Barney, 1990). De ce fait, l'intégration des forces environnementales dans le processus stratégique global des organisations est envisagée dans notre recherche.⁵

L'entreprise doit s'appuyer sur l'analyse interne et externe réalisée à l'aide de la matrice SWOT (LCAG) pour prendre les décisions stratégiques qui permettent de contrer les menaces et saisir les ou certaines opportunités. Elle doit déterminer les domaines d'activités stratégiques (DAS) qu'elle envisage de maintenir, de développer ou d'abandonner. Ensuite sur la base de cette sélection, l'entreprise va devoir choisir le mode de réalisation des activités sélectionnées : création d'une filiale, constitution d'une société commune, acquisition, etc⁶

⁴ Ivanaj. V & Bayad. M (2005), « Une revue de la recherche empirique sur le processus de décision stratégique », XIVième Conférence de l'AIMS, Angers, Pays de Loire, 6-9 juin, p2

⁵ KAWANE BEBEY ,”Le comportement stratégique des PME dans un environnement incertain” ,Thèse doctorat ,Université d'ARTOIS ,Mars 2017,P 15 .

⁶ [file:///C:/Users/bos/Downloads/Cours Strategie _d_ Entreprise.pdf](file:///C:/Users/bos/Downloads/Cours%20Strategie_d_Entreprise.pdf) consulté le 27/04/2021 à 00h30

INTRODUCTION GENERALE

La révolution digitale a profondément changé et bouleversé la société actuelle. En effet, le digital est devenu plus qu'un outil, c'est un élément central que nous utilisons tous les jours. Cette révolution a bouleversé le processus de travail et a fait émerger de nouvelles activités et domaines de travail. Parmi les nouvelles activités émergentes, on trouve la communication digitale qui a donné vie à ce que l'on appelle aujourd'hui des agences de communication digitale, spécialisée dans la création de contenus digitaux pour les entreprises, les institutions.

Le confinement suite à la crise sanitaire 2020 a favorisé l'expérimentation accélérée de nouvelles pratiques organisationnelles. Les impacts de la crise sanitaire du COVID -19 ont été très forts, dès le mois de mars 2020 pendant le temps de confinement et ensuite dans les temps de déconfinement à partir du 14 juin, en termes d'engagement collectif et individuel, d'adaptation, de santé, d'adoption très rapide de nouveaux modes de travail, de remise en cause du management. Les entreprises ont été mises au défi de s'ajuster très rapidement pour faire face à l'urgence. Avec l'interconnexion des crises - sanitaire, économique, sociale, environnementale – la donne a changé et l'ensemble des parties prenantes doit s'interroger sur les impacts durables de cette expérience tout aussi inédite qu'intense⁷

Problématique

L'Algérie a connu une mutation économique très importante en raison du passage de l'économie administrée à l'économie de marché à partir de la fin des années 80. C'est dans un contexte politico-économique très difficile, marqué par une instabilité institutionnelle et une crise sécuritaire grave qu'une série de réformes encore inachevées ont permis au secteur privé de voir jour. Sitôt né, le jeune secteur privé doit évoluer dans un cadre institutionnel instable, et en même temps faire face au phénomène de mondialisation qui le menace sérieusement.⁸

Il est évident que le processus stratégique est contraignant et s'il est pour les grandes entreprises malgré leurs moyens on peut aisément imaginer ce que cela doit être pour une petite entreprise, au delà de l'aspect contraignant, des obstacles financiers et humains il y a aussi un deuxième problème liée à la pertinence et l'efficacité de l'utilisation de ces outils au sein des entreprises.

⁷ <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2020-3-page-105.htm> consulté le 23/02/2021 à 15h10

⁸ Ben Otmane Salim, L'émergence de la PME dans le paysage économique algérien, Université d'Annaba - mba finances 2009

INTRODUCTION GENERALE

Dans la logique de ce qui précède nous nous sommes interrogés sur la question suivante :

« Comment les startup s'adaptent à leurs environnement contraignant ? Que peut apporter une analyse SWOT à l'évaluation et l'élaboration de la stratégie d'entreprise pour l'agence Digital Business ? »

Afin d'y répondre nous nous sommes posés les questions secondaires suivantes :

- 1- Quelles sont les difficultés interne et externe rencontrées par l'agence Digital Business lors de la mise en place de la stratégie d'entreprise et la réflexion de la prise de décision ?
- 2- Qu'est ce qu'une analyse SWOT peut apporter à l'agence Digital Business en termes d'objectifs et de choix d'orientation stratégique ?
- 3- Quels sont les possibilités de choix stratégiques au niveau de l'agence Digital Business suite à l'analyse SWOT ?

Les hypothèses

Hypothèse 1 : L'agence Digital Business n'a pas rencontré lors de la mise en place de la stratégie d'entreprise.

Hypothèse 2 : L'analyse SWOT apporte des informations cruciales sur le plan interne et externe qui peut aider le dirigeant dans le choix de l'orientation stratégique de l'agence Digital Business.

Hypothèse 3 : Plusieurs choix de stratégies de croissance s'offre à l'agence Digital Business suite à l'analyse SWOT. Le choix peut se faire en fonction de la vocation du dirigeant ainsi que les objectifs stratégiques.

Choix du thème

Parmi les raisons qui ont motivé le choix de notre thème :

- L'élaboration d'une stratégie d'entreprise pour une jeune start-up permet d'avoir une vision de son avenir. Une telle démarche est indispensable quelque soit le domaine d'activité de la société.

INTRODUCTION GENERALE

- Les travaux concernant les startups et leurs processus décisionnels sont très peu cités dans le cas d'un pays comme l'Algérie et donc les apports dans ce cadre de recherche sont nécessaires.
- Une meilleure compréhension et connaissance du déroulement du processus de la démarche stratégique dans le cadre de l'élaboration d'une stratégie d'entreprise, avec une mise en perspective de la phase du diagnostic stratégique et de ses outils.

L'objet du travail

L'objet du travail est de pouvoir voir comment les startups s'adaptent à leur environnement contraignant et de savoir ce qu'apporte une analyse SWOT à l'élaboration de la stratégie d'entreprise dans le cas de l'agence Digital Business. Le travail sera effectué sur le terrain par le biais d'un stage pratique d'une durée de (06) mois au sein de l'agence Digital Business à Tizi-ouzou.

Méthodologie de recherche

Pour pouvoir répondre aux questions précédemment posées, nous allons baser notre travail sur une méthodologie de recherche à la fois théorique et empirique pour une étude de cas : la recherche bibliographique pour tout ce qui concerne les éléments théoriques et concepts généraux, et sur le terrain en utilisant, la méthode qualitative à base de guide d'entretien avec la directrice et les responsables fonctionnels de l'agence Digital Business.

A- La recherche bibliographique

Il s'agit ici d'exploiter les ouvrages et publications concernant la stratégie d'entreprise, la décision stratégique et aussi les startups.

A travers nos recherches nous avons pu déterminer l'analyse SWOT est une base stratégique dans le processus décisionnel d'une entreprise ainsi que la consultation d'ouvrages, articles de revues, thèses et mémoire sur ce sujet de recherche.

Le travail réalisé durant le stage pratique sera analysé via le guide d'entretien réalisé et donné à la directrice de l'agence, ses réponses seront ensuite traitées et jumelées avec les documents interne fournis par l'entreprise afin d'affirmer ou infirmer les hypothèses.

INTRODUCTION GENERALE

Parmi les ouvrages utilisés, Bernard Garrette et All « Strategor » (2011), Targul Atamer et Roland Calori « Diagnostic et décisions stratégiques » (2012), ainsi que l'utilisation de ressources internet tels que des sites web ou biens des PDF (Portable document format).

B- Le travail sur terrain

Le travail sur terrain dans le cadre de ce mémoire a pris la forme d'un stage pratique d'une durée de 6 mois avec rédaction et distribution d'un guide d'entretien pour l'équipe de direction.

Objectif général du travail sur terrain

Evaluation des forces et faiblesses des ressources / compétences, et les opportunités et menaces de l'environnement à travers une analyse SWOT qui permet d'évaluer les possibilités stratégiques d'une jeune entreprise innovante.

Objectifs spécifiques du travail sur terrain

- 1- Comprendre le processus décisionnel spécifique dans l'entreprise en particulier au sein d'une jeune start-up ;
- 2- Réaliser un diagnostic des forces et faiblesses, et des opportunités et menaces d'une jeune entreprise (Analyse SWOT) ;
- 3- Evaluer les possibilités stratégiques d'une jeune entreprise suite à l'analyse SWOT.

Plan de travail

Notre travail sera scindé en trois chapitres :

La première partie de ce travail sera scindée en deux chapitres, le premier chapitre sera consacré à la définition de la startup et du cadre conceptuel de celle-ci ; quant au deuxième chapitre nous verront plus en détails l'analyse SWOT et le processus de décision stratégique.

La deuxième partie de ce travail qui est représenté par le troisième chapitre, portera sur la présentation du cadre de stage pratique au sein de l'agence en premier lieu, puis nous passeront à l'analyse du guide d'entretien afin de répondre à la problématique suivante «Comment les startup s'adaptent à leurs environnement contraignant ? Que peut apporter une analyse SWOT à l'évaluation et à l'élaboration de la stratégie d'entreprise pour l'agence Digital Business ? ».



**Chapitre I : Cadre théorique et
stratégie d'une startup**

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

Chapitre I : Cadre théorique et stratégie d'une startup.

Introduction au chapitre I

Créer une entreprise est un acte souvent très et même trop solitaire pour le ou les fondateurs. Il nécessite à la fois de l'expérience et un accompagnement pour éviter les chausseuses trappes et aussi accélérer le processus. Les besoins d'accompagnement sont nombreux comme nous le verrons, en particulier pour les startups créées par de jeunes étudiants fraîchement issus des grandes écoles d'ingénieur ou de commerce, ou autres institutions de formation supérieure et laboratoires de recherche.⁹

Force est de constater que l'entrepreneuriat en Algérie est né suite aux réformes engagées par les pouvoirs publics, il y a de cela un peu moins de 30 ans. En effet, dès 1990, un changement radical oriente ledit pays vers une nouvelle organisation dont l'objectif est d'encourager et de développer l'esprit d'entreprise.

L'activité entrepreneuriale a, par ailleurs, enregistré une envolée tant de la création des entreprises que de l'ouverture du secteur étatique aux initiatives privées. Dès lors, en 1993, un premier code des investissements voit le jour en Algérie. Ainsi, de nos jours, ce pays fait montre d'encouragement envers les entrepreneurs, les soutenant dans la création de petites entreprises. Cette politique d'encouragement a une autre visée : création d'entreprises comme un moyen de résorption du chômage dont le taux reste tout de même élevé. La création d'emplois à travers la promotion de l'entrepreneuriat est aujourd'hui l'une des grandes priorités de la politique économique algérienne. Celle-ci a pour but de mettre en place un climat économique général propice à la création des entreprises (financement, fiscalité et réglementation) et à la stimulation de l'entrepreneuriat par un ensemble de mesures spécifiques incitatives.¹⁰

La stratégie déployée par une entreprise doit lui permettre de chercher à se procurer des avantages concurrentiels. L'objectif consiste à se distinguer de ses concurrents, pour faire au moins aussi bien qu'eux, voire mieux. Une entreprise a intérêt à préserver ses facteurs de réussite en les rendant difficilement imitables.¹¹

⁹ Olivier Ezratty, guide des startups High-tech en France, 18^{ème} édition, 2014

¹⁰ <https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2014-1-page-73.htm> consulté le 28/06/21 à 02h21

¹¹ <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/strategie-de-lentreprise/> consulté 28/06/21 à 17h55

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

Section 01: Eléments de définitions d'une startup et sa stratégie.

Une start-up se définit comme étant une société éphémère à la recherche d'un business model standardisé et scalable. Son principal but sera de délivrer un produit ou service unique sur le marché. Ce n'est pas seulement un anglicisme qui désigne une jeune entreprise qui a la possibilité d'enregistrer une forte croissance.¹²

1-1- Définition d'une start-up :

La start-up est un terme «tendance» qui revient souvent en cette période et qui sert à transformer l'idée en entreprise. Elle concerne le produit ou le service qui n'existait pas auparavant.

- Une start-up (« jeune pousse ») désigne généralement une société technologique en début de vie et à fort potentiel de croissance. Ces sociétés innovantes, qui font souvent l'objet de levées de fonds, sont soutenues par les investisseurs privés et par l'État à travers la banque publique d'investissement. Toutefois, près de 90 % des start-up disparaissent faute d'avoir trouvé une viabilité économique.¹³
- Selon Steve Blank : " une start-up est une organisation temporaire à la recherche d'un business model industrialisable et permettant une croissance exponentielle ".¹⁴
- En résumé , une start-up doit être une entreprise créée récemment, innovante par son secteur d'activité, par ses méthodes de commercialisation ou son mode de développement.
- Il ressort de ses définitions qu'une start-up est une jeune entreprise innovante dans le secteur des nouvelles technologies. Beaucoup des ces entreprises évoluent aujourd'hui dans le secteur des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) sur internet.

D'un point de vue étymologique, le mot « start-up » est décomposé en deux :

- « **start** », pour le démarrage d'une nouvelle entreprise,
- « **up** », pour la phase d'accélération de l'entreprise.

¹² <https://www.legalplace.fr/guides/start-up-definition/> consulté le 14/06/21 à 18h00

¹³ Oreka entreprise : <https://www.ooreka.fr/> consulté le 14/06/21 a 18h04

¹⁴ <https://le-shift.co/c-est-quoi-une-startup-definition-difference-entreprise/> consulte le 14/06/21 à 18h10

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

La start-up est bien plus qu'une entreprise, c'est un véritable état d'esprit : Une équipe partageant des valeurs et réunie pour poursuivre un projet commun innovant.¹⁵

1-2- La différence entre une startup et une entreprise traditionnelle :

Une startup se différencie en bien des points d'une entreprise classique. En effet, deux types de structures qui ne fonctionnent pas pareil, qui n'ont pas la même dynamique ni les mêmes objectifs.

Le mot "startup" n'est pas un anglicisme pour juste dire "jeune entreprise qui démarre" ou "entreprise technologique". D'un côté, on a une structure dont un des enjeux est d'avoir des process efficaces, permettant de délivrer le meilleur service possible avec un fonctionnement optimal. De l'autre, on a une structure qui explore, expérimente, afin de trouver ce qui a de la valeur pour le client, comment lui délivrer cette valeur, et comment gagner de l'argent tout en le faisant (cette différence explique d'ailleurs pourquoi de nombreuses entreprises ont des difficultés à innover, car les process qui ont fait leur succès sont des freins à l'innovation).

"La différence fondamentale est qu'une entreprise est organisée pour exécuter et optimiser un Business Model qui fonctionne, alors qu'une startup est organisée pour en trouver un."¹⁶

La différence entre une entreprise traditionnelle et une entreprise startup, c'est que la première prend les commandes de l'exploitation du projet après la matérialisation du modèle économique, alors que la seconde c'est elle qui en a conçue l'idée. L'engagement dans une startup, c'est prendre des risques et des enjeux du pari. Les employés ne risquent que bien peu puisque, étant pour la plupart jeunes, célibataires, et fortement employables, ils savent qu'au pire, ils auront perdu leurs temps et leur énergie mais acquis en contrepartie une expérience enrichissante. (Marty, 2002)

En Algérie cette différence, entre ces deux organisations, pose un énorme problème pour l'éligibilité des startups aux sources traditionnelles de financement à l'exemple des banques ou des dispositifs d'aides aux jeunes, telles l'ANSEJ ou la CNAC etc..., du fait que les conditions y afférentes à ces crédits sont généralement orientées vers les

¹⁵ <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/start-up-definition-particularites/> consulté le 14/06/2021 à 18h24

¹⁶ <https://le-shift.co/c-est-quoi-une-startup-definition-difference-entreprise/> consulte le 14/06/95 à 18h20

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

entreprises traditionnelles. Seules quelques sociétés de capital d'investissement, au nombre de cinq, se partagent le marché des financements des investissements et disposent d'une dotation en capital de 3 milliards de dinars, pour l'ensemble, ce qui est vraiment dérisoire.¹⁷

FIGURE 1 : C'EST QUOI UNE STARTUP



Source : <https://www.expert-activ.com/une-start-up-quest-ce-que-cest/>

La Start-up se caractérise par beaucoup de valeurs qui dépassent celle d'une entreprise classique. Une Start-up peut se définir par un certain nombre de caractéristiques qui lui sont propres :

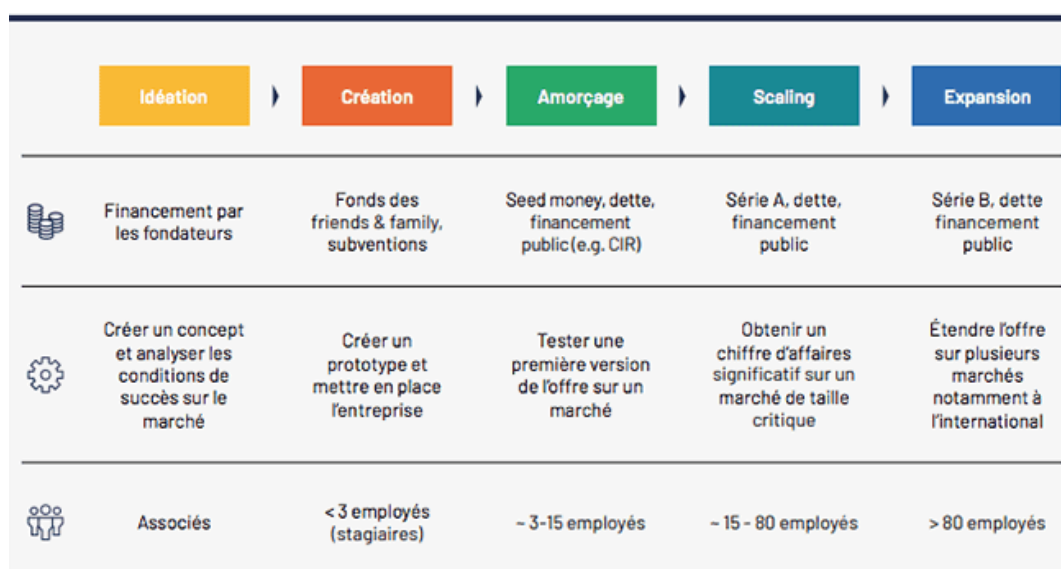
- **Son rapport à la technologie** : La Start-up évolue presque exclusivement dans le secteur des nouvelles technologies et du numérique. Il est très courant de voir des Start-up être récompensés pour leurs innovations.
- **Son origine** : Le terme de Start-up est apparu après la Seconde Guerre mondiale, c'est avec l'apparition des sociétés de capital risque que le terme a commencé à être utilisé. Start-up signifie littéralement « Jeune pousse ».

¹⁷ Dr.Yahia DJEKIDEL, Dr.Mohammed DOUA, Dr.Rais MERRAD « La startup en Algérie : Caractéristiques et Obligations », Revue d'excellence pour la recherche en économie et en gestion, Vol N°05, Université Ammar Thelidji, Laghouat P.423

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

- **Un état d'esprit unique** : La Start-up se caractérise par une vision portée par son fondateur. Ce fondateur est suivi par une équipe plus ou moins nombreuse qui partage les mêmes valeurs que les siennes.
- **Son rapport au financement** : De par son business modèle particulier, la Start-up possède un besoin de financement massif, d'où leur engouement pour le management participatif et les levées de fonds.
- **Le marché ou elle évolue** : La Start-up évolue sur un marché en création ou instable. En effet, ce type d'entreprise se trouve dans une incertitude économique en permanence.
- **Sa capacité de « Traction »** : La Start-up se doit de créer une forte traction. C'est-à-dire qu'elle doit attirer beaucoup d'utilisateurs et elle doit faire parler d'elle, d'où sa présence sur de nombreux réseaux sociaux.
- **Sa croissance** : Bien qu'évoluant sur un marché extrêmement difficile, la croissance des Start-up possède un potentiel fort. Le business modèle particulier oblige les Start-up à maintenir une forte rentabilité malgré une augmentation des charges.¹⁸
- **Son cycle de vie** :

Figure 2 : Cycle de vie d'une startup



Source : <https://www.ludosln.net/les-5-etapes-cles-de-la-croissance-dune-start-up/>

¹⁸ <https://www.expert-activ.com/une-start-up-quest-ce-que-cest/> consulté le 30/09/2021 à 14h52

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

1-2-1. Les caractéristiques d'une start-up :

Si la start-up a manifestement une organisation à très faible niveau hiérarchique et doit valider le plus tôt possible son «Minimum viable product», car elle se trouve, par définition même, en extrême condition d'incertitude, elle est aussi à croissance rapide de chiffre d'affaires et de capital.

1-2-1-1- Temporaire : Une startup n'a pas vocation à le rester toute sa vie. Être startup n'est pas un objectif en soi. Une startup est une phase particulière, et le principal objectif est d'en sortir. Il s'agit de passer de 0 à 1, de transformer une idée en entreprise, de trouver une nouvelle manière de rendre un service, de créer de la valeur.

1-2-1-2- Recherche d'un Business Model : Être une startup c'est apporter de la valeur à des clients avec un produit ou un service que personne n'a jamais fait avant. Et l'enjeu d'une startup est de trouver et construire le Business Model qui va avec. Un Business Model qui n'est pas calqué sur une structure existante, et qui n'est pas forcément évident au lancement de la structure.

1-2-1-3- Industrialisable/Reproductible : Cela signifie qu'une startup cherche un modèle qui, une fois qu'il fonctionne, peut être réalisé à plus grande échelle, dans d'autres lieux, ou être fait par d'autres.

1-2-1-4- Scalable (pour une croissance exponentielle) : L'autre caractéristique d'une startup, c'est sa sociabilité. Le fait d'avoir un modèle où plus le nombre de clients augmente, plus les marges sont grandes. Les premiers clients coûtent plus chers que les suivants, et ainsi de suite. C'est cette scalabilité, et le fait que le modèle soit reproductible, qui permet aux startups de grandir si vite et si loin, en peu de temps, comparativement à une entreprise plus classique.¹⁹

1-3- Les start-up et le développement économique en Algérie :

Selon une étude réalisée par le site algérien "l'entrepreneur algérien" les startups peuvent booster l'économie algérienne dans les secteurs économiques suivant :

¹⁹ <https://le-shift.co/c-est-quoi-une-startup-definition-difference-entreprise/> consulté le 30/09/2021 à 14h52

***Attention** : ne pas confondre Business Model (l'ensemble du modèle, des mécanismes, qui permettent à l'entreprise de générer des revenus) et Business Plan

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

1-3-1- TICS

- Faciliter la vie quotidienne du citoyen algérien dans sa relation avec l'administration grâce à la mise en place de l'e-administration.
- Réduire les temps d'attente de délivrance des documents administratifs.
- Faciliter la communication et la gestion administrative au sein des institutions étatiques en Algérie en disposant de plateformes numériques centralisées.
- Combattre la corruption et favoriser la transparence administrative.
- Booster l'économie numérique grâce au e-commerce et à la généralisation du e-paiement en Algérie
- Optimiser la gestion et la communication au sein des entreprises algériennes.
- Dématérialiser au maximum les documents utilisés au sein de l'entreprise.
- Diminuer drastiquement le temps de création de l'entreprise en Algérie grâce à l'e-administration.

1-3-1-1- Éducation

- Généraliser l'utilisation des supports numériques dans l'école algérienne.
- Simplifier les relations parents-élèves-professeurs en favorisant la communication et le suivi quotidien des élèves.
- Favoriser l'accès à la connaissance en créant des bibliothèques virtuelles 100 % algériennes.
- Améliorer les méthodes d'apprentissage en se basant les dernières avancées technologiques des Startup dans les domaines de la communication et de la psychologie dans le milieu scolaire
- Généraliser l'utilisation du E-Learning.

1-3-1-2- Transport

- Améliorer la fluidité de la circulation en utilisant les dernières technologies des Startup en termes de réseaux de neurones et de suivi du trafic en temps réel.
- Améliorer le quotidien des citoyens algériens en affichant les heures d'arrivées et de départs des transports en commun en temps réel.
- Centraliser les systèmes d'abonnement unique pour l'ensemble des transports en commun algériens.
- Améliorer le suivi des marchandises grâce à la traçabilité en temps réel.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

1-3-1-3- Santé

- Introduire progressivement la consultation à distance dans les hôpitaux algériens.
- Optimiser la gestion des hôpitaux en matière de prise de RDV, de suivi de dossier des patients, d'outils d'aide à la décision et d'orientation des patients au niveau des centres médicaux.
- Cartographier le réseau de santé algérien afin de permettre au citoyen de situer rapidement le centre médical dont il a besoin.²⁰

1-3-2- Les startups dans la loi de finance 2021

L'entreprise est une personne morale qui doit avoir un statut juridique et bénéficie d'un régime fiscal.

Avant de se lancer dans la création d'une entreprise il est de bien étudier les textes juridiques, leurs mises à jour, mieux s'informer sur le bon statut à adopter et détecter au maximum les opportunités et les avantages qu'ils offrent pour tel projet notamment la législation fiscale. Les dispositions de l'article 69 de la loi n° 19-14 du 11/12/ 2019 portant loi de finances pour 2020 sont modifiées comme suit : (Journal Officiel de la République Algérienne, 2019) :

- Les Startups sont exonérées de la TAP et de l'IRG ou de l'IBS, pour une durée de trois (3) années, à compter de la date de début d'activité.
- Sont également exonérées de l'IFU et dans les mêmes conditions, les Startups soumises au régime de l'IFU.
- Sont exonérés de la TVA, les équipements acquis par les Startups, au titre de la réalisation de leurs projets d'investissement.
- Les conditions et les modalités d'application du présent article, sont fixées par voie Réglementaire.

1-3-2-1- Les obligations fiscales

Avant d'aborder les obligations fiscales de la startup, il faut d'abord présenter les régimes d'imposition dont relèvent les startups.

²⁰ DrYahia DJEKIDEL, DrMohammed DOUa et Dr Rais Op.cit, P.422.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

A- Obligations déclaratives :

1- Déclaration d'existence :

La startup est tenue de souscrire dans les trente (30) jours du début de son activité une déclaration d'existence dont le modèle est fourni par l'administration fiscale. Cette déclaration doit être déposée auprès de l'inspection des impôts dont relève le lieu d'exercice de son activité.

Dans le cas où le fondateur de la startup possède en même temps que son établissement principal une ou plusieurs unités, il est tenu de souscrire une déclaration d'existence globale au niveau de l'inspection des impôts dont dépend l'établissement principal.

2- Déclaration mensuelle :

La déclaration série (G n°50) est une déclaration unique tenant lieu de bordereau avis de versement.

Elle doit être déposée auprès du receveur des impôts de votre circonscription dans les vingt premiers jours du mois qui suit le mois au titre duquel les droits sont dus ou au cours duquel les retenues à la source ont été opérées et de payer simultanément les montants correspondants.

Les quatre (4) acomptes sont compris respectivement dans les déclarations des mois de janvier, avril, juillet et octobre, à déposer dans les vingt (20) premiers jours du mois suivant. Le solde de liquidation est compris dans la déclaration du mois de mars de l'année suivante à déposer dans les vingt premiers jours du mois d'avril.

3- Déclaration Annuelle des résultats :

Elle est tenue de souscrire au plus tard le 30 avril de chaque année, une déclaration spéciale des résultats, se rapportant à l'exercice précédent et dont l'imprimé est fourni par l'administration fiscale.

Cette déclaration doit être produite auprès de l'inspection des impôts du lieu d'implantation du siège social ou de l'établissement principal.

Toutefois, une prorogation de délai n'excédant pas trois (03) mois, peut être accordée en cas de force majeure, par décision du Directeur Général des Impôts(DGI). Les entreprises dotées d'une assemblée devant statuer sur les comptes, peuvent, au plus tard dans les vingt et un (21) jours qui suivent l'expiration du délai légal prévu par le code du commerce pour la tenue de cette assemblée, souscrire une déclaration rectificative. Sous peine d'irrecevabilité de la déclaration, doivent être joints, dans le même délai, les documents, en leur forme

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

réglementaire, qui fondent la rectification, notamment le procès-verbal de l'assemblée et le rapport du commissaire aux comptes.

B- Obligations comptables

1- Tenue de la comptabilité :

La startup est dans l'obligation de tenir une comptabilité réelle et probante conforme aux lois et règlements en vigueur et notamment au système comptable financier (SCF). (Journal Officiel de la République Algérienne, 2007) Conformément à l'article 6 de la loi de finances complémentaire pour 2009 a institué une obligation pour les entreprises de respecter les définitions édictées par le système comptable financier, sous réserve que celles-ci ne soient pas incompatibles avec les règles fiscales applicables pour l'assiette de l'impôt.

2- Présentation des documents comptables :

Elle est tenue de présenter à toute réquisition de l'inspecteur des impôts, tous documents comptables, inventaires, copies de lettres, pièces de recettes et de dépenses, de nature à justifier l'exactitude des résultats indiqués dans la déclaration.

3- Conservation des documents comptables :

L'entreprise innovante doit conserver les livres, les documents comptables ainsi que les pièces justificatives, notamment les factures d'achats, sur lesquels s'exerce le droit de contrôle et d'enquête pendant un délai de dix (10) ans.

C- Obligations des redevables imposés à l'IFU

Les obligations des personnes soumises à l'impôt forfaitaire unique (IFU) ne sont pas modifiées par les nouvelles dispositions énoncées par la loi de finances pour 2020.²¹

Section 02 : la stratégie d'entreprise : Concepts et démarches

Les stratèges militaires utilisaient cette notion afin de mener à bien leurs combats en étudiant la répartition des moyens adverses et le mouvement de leurs armées avant la guerre, puis les différents mouvements effectués pendant le combat.

Mais c'est à partir du XIXème siècle que cette notion commence à prendre une orientation économique, avec la lutte entre la classe bourgeoise et la classe ouvrière, exposé par Karl Marx. Il met en effet en évidence la stratégie de prise de pouvoir économique et politique par la classe ouvrière.

²¹ DrYahia DJEKIDEL, DrMohammed DOUa et Dr Rais MERRAD, Op.cit, P.423--426

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

C'est en 1908, avec Joseph Schumpeter que la stratégie d'entreprise prend tout son sens. Selon lui, l'entrepreneur est au cœur du système capitaliste. Il doit partir à la conquête du marché, tant à l'échelle nationale qu'internationale, et, pour cela, il doit construire une stratégie solide.

Cependant, c'est simplement à partir des années 50 que la stratégie d'entreprise connaît un grand essor, avec la mise en évidence par Harvard aux Etats-Unis, des forces et des faiblesses de l'entreprise ainsi que les menaces et opportunités existant dans son environnement.

- **Les années 60** : création de modèles d'analyse stratégique avec l'aide d'officiers militaires de retour à la vie civile
- **Années 70** : méthode opérationnelle, introduction des notions de planification stratégique (Igor Ansoff)
- **Les années 80** : analyse concurrentielle, découverte des travaux de Porter afin de devancer ses concurrents en prévoyant leurs comportements.
- **Années 90/2000** : modèle général abandonné, accent placé sur des stratégies qui s'adaptent en permanence à leur environnement/ concurrence.²²

FIGURE 3 : TRIANGLE DE LA STRATEGIE



Source : fait par nous-mêmes

2-1- Définition de la stratégie :

Une stratégie est la manière d'élaborer ,de diriger et de coordonner des plans d'action afin d'aboutir à un objectif déterminé ,programmé sur le court ou long terme .Le but principal

²² <https://lecolefrancaise.fr/strategie-d-entreprise-histoire-et-definition/> consulté le 14/10/2021 à 02h05

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

étant d'éviter le pilotage à vue ,une stratégie doit être appliquée et apporter des résultats positifs .²³

Selon ANSOFF (1989): “ *C'est l'ensemble des décisions prises en fonction de l'environnement, piloter les modifications de relation du système entreprise avec son environnement et de la frontière de ce système avec ce qui n'est pas lui.*”²⁴

D'après CHANDLER (1962) : “ *La détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'actions et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs.*”²⁵

L'auteur ANDREWS (1971) a dit : “ *La stratégie d'entreprise est le système de buts et d'objectifs des politiques essentiel et des plans pour atteindre ses objectifs, exprimé de tel façon qu'il contribuent à définir le secteur d'activité dans lequel la firme se situe ou accepte d'entrer et le type d'entreprise qu'elle est ou souhaite devenir.*”²⁶

En définitif, la stratégie est un ensemble de décisions à prendre afin d'atteindre les objectifs, buts et missions de l'entreprise

2-2- Les éléments de la stratégie d'entreprise :

L'élaboration de la stratégie se détermine par le cheminement des sept éléments suivants:

- **La mission de l'entreprise:** ce qu'elle va faire, ou devrait faire ? C'est la raison d'être de l'organisation. Elle représente l'orientation et la spécificité de l'organisation, et ce qu'elle devrait fournir à la société comme produits et services. Elle devrait être claire et compréhensible.
- **Le portefeuille d'activités :** il délimite les activités ou les produits et les marchés de l'entreprise. C'est la corrélation produit/marché selon la matrice ANSOFF.
- **La synergie :** signifie, que l'impact serait grand en prenant les ressources, les activités et les opérations ensemble, que s'ils sont pris individuellement.

²³ <https://www.petite-entreprise.net/P-2449-136-G1-definition-de-strategie.html> consulté le 05/10/2021 à 12h10

²⁴ Igor ANSOFF, « Stratégie du développement de l'entreprise », les Editions d'organisation, 1989.

²⁵ Chandler A, “ Strategy and structure : Chapters in the history of American Industrial Enterprise”, MIT Presse, 1962, P.13

²⁶ Andrews K, “The concept of Corporate strategy” , Dow-Jones Irwin, 1971, P.28

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

- **Les moyens d'action_**: Pour accomplir sa mission, l'entreprise aura besoin de moyens matériels, humains et financiers, suivant le modèle de croissance voulu.
- **Les priorités** : elles sont déterminées suivant les choix de l'entreprise.
- **Les plans de contingence** : C'est la stratégie de réserve que l'entreprise devrait employer en cas de changement de données de l'environnement.
- **Les choix d'alliances** : lors de la formulation de la stratégie, la prise en compte des autres acteurs politiques n'est pas à écarter : cadres, représentants des travailleurs..., etc. cela y va de l'avenir de l'entreprise, et de la stratégie à mettre en œuvre; car toute défaillance ou négligence, entraîne la déchéance de la portée stratégique.²⁷

2-3- A quoi sert la stratégie ?

On peut établir quatre justifications à une démarche stratégique :

- Elle permet de renforcer la conscience des buts et la cohérence des comportements des acteurs qui constituent une organisation.
- Elle permet de mettre au jour comment l'organisation crée de la valeur
- Elle permet de définir comment une organisation peut créer plus de valeur que ses concurrents.
- Enfin, la démarche stratégique permet de choisir les cibles des clients pour lesquelles l'entreprise entend créer de la valeur.

Les quatre éléments précédents peuvent se résumer en une phrase : la démarche stratégique donne de la cohérence à une organisation pour créer de la valeur dans un environnement concurrentiel qui la contraint de sélectionner ses priorités. Bien entendu, ces quatre justifications ne sont pas indépendantes. Toute démarche stratégique marche sur deux jambes, la jambe de " L'intention stratégique" et la jambe de la " rationalité stratégique".²⁸

²⁷ FILALI ABDERAHMA, " La décision stratégique dans l'entreprise : Impact sur l'organisation de l'entreprise économique", thèse de doctorat , Université Abou Bakr Belkaid, 2014

²⁸ Fillali Abderahmane , Ibid, P.09 et P.10

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

2-4- La démarche stratégique :

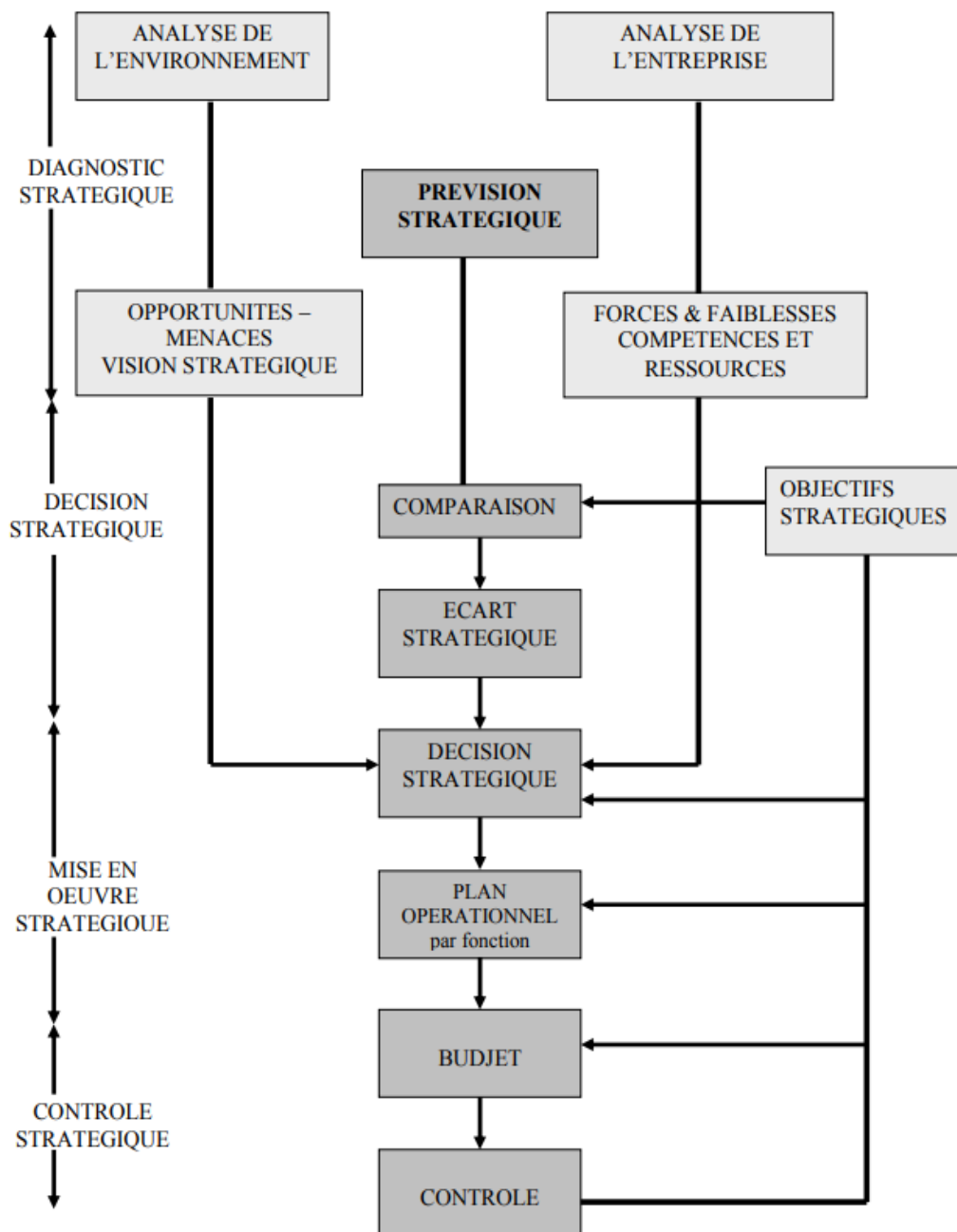
La démarche stratégie de l'entreprise peut être définie comme: « l'art et la manière » de préciser la (moins mauvaise) route à suivre, à moyen ou long terme, en tenant compte de l'environnement externe (Opportunités et Menaces), et des capacités et possibilités disponibles en interne.

Cette démarche englobe l'analyse stratégique (diagnostic et segmentation stratégique), qui constitue la première étape d'élaboration d'une stratégie gagnante, la formulation de la stratégie (choix stratégiques), la mise en œuvre (planification) et le management stratégique (pilotage, mobilisation des ressources humaines).

Elle doit donc prendre en compte les différents paramètres de l'environnement, de l'entreprise ainsi que les acteurs internes et externes.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

FIGURE 4 : REPRESENTATION SCHEMATIQUE DE LA DEMARCHE STRATEGIQUE



Source : J.P. Helfert, M.Kalika, J.Orsoni.6è éd.,P/34

2-4-1- Les fondements de la démarche stratégique:

Bien plus que le simple affichage d'objectifs, une stratégie d'entreprise détermine l'ensemble des décisions et des choix cohérents qui définissent ce que l'entreprise fera ou pas.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

A- Le modèle LCAG

Les premiers modèles de décisions stratégiques voient le jour aux USA à partir des années 1950. Ils sont construits autour de deux grands axes dont la combinaison permet la formulation d'une stratégie:

- L'étude des caractéristiques de l'environnement concurrentiel et sociétal
- L'analyse des caractéristiques et objectifs de l'entreprise (entreprise est un système ouvert & finalisé) concept stratégique.

En 1965, quatre professionnels de la Harvard Business School, G.P. Lerner, CR Christensen, K.RR Andrews et W.D. Guth, ont proposé le modèle LCAG (Business Policy).

Le modèle est repris sur l'étude d'une centaine de ces d'entreprise et sur un effort de conceptualisation. Il propose une démarche simple qui lui permet de guider les dirigeants dans l'élaboration du diagnostic stratégique et dans la formulation de la profession générale.

Finalité du modèle : la maximisation de la valeur de l'entreprise (maximiser le profit)

Ce modèle a été conçu pour de très grandes entreprises qui maîtrisent leur environnement et il s'applique pour définir la stratégie concurrentielle

1- Le diagnostic externe

C'est la mise en évidence des facteurs clés de succès. C'est-à-dire des compétences nécessaires pour réussir à partir de cela se créer une analyse des menaces et des opportunités qui résultent de l'environnement. Cette étude se fait autour de trois points :

- **La définition des limites de l'environnement** : Quels sont mes concurrents? Cela va nous permettre de déterminer le potentiel de croissance et la probabilité de succès de l'entreprise.
- **Détermination des tendances** : Détermine les tendances significatives de l'environnement. Par exemple : nouvelle fiscalité sur produits, tendance légale, pression environnementale, évolution des marchés, tendance économique, tendance sociale (vieillesse de la population), tendances écologiques, etc...
- **La mise en évidence des menaces et des opportunités** : L'analyse doit être dynamique. Une opportunité pour exploiter rapidement peut se transformer en menace. La menace n'est pas figée, l'entreprise doit transformer la menace en opportunité.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

2- Le diagnostic interne

Il vise à mettre en évidence les avantages concurrentiels. L'analyse va se faire en termes de Forces/faiblesses par rapport :

- Au temps
- Aux concurrents (où l'entreprise est forte ou faible par rapport aux concurrents)
- Aux fonctions de l'entreprise (par rapport à l'analyse : Recherche & Développement, Ressources Humaines, Marketing...)

Ce diagnostic interne de définition du profil concurrentiel de l'entreprise est indispensable pour élaborer ce cadre des manœuvres stratégiques. La confrontation entre les caractéristiques propres à l'entreprise et celles de l'environnement conduit à la formulation des projets stratégiques.

Cette phase doit permettre de faire ressortir un grand nombre de solutions stratégiques. Une sélection entre projets concurrents doit être réalisée en fonction :

- De l'évaluation des projets
- Tenir compte des moyens mobilisables.
- Croisement entre stratégie et finance.
- L'échelonnement dans le temps des projets retenus est réalisé dans le cadre de la planification stratégique de l'entreprise. Les procédures de planification permettent précisément de prévoir et de dater des projets d'action destinées à faire entrer dans les faits les orientations de la stratégie.

3- Les limites du modèle

Les critiques formulées à l'encontre de modèle LCAG :

- Le modèle LCAG laisse penser que les décisions stratégiques doivent être prise de façon rationnelle et logique, or elles sont prisent de façon artisanale, intuitive. Le problème des décideurs est qu'ils n'ont pas accès à toutes les informations en matière de stratégie ce qui implique un phénomène de rationalité limité
- On n'a pas la possibilité de traiter toutes les informations
- Les entreprises qui appliquent ce modèle sont censées maîtriser leur environnement. Or, les entreprises évoluent dans un environnement instable,

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

turbulent, marqué par des changements de grande ampleur de plus en plus rapprochés.²⁹

2-5- Les étapes de la démarche stratégique:

Lorsque nous parlons de démarche stratégique dans une entreprise, il faut avant tout se concentrer sur la notion de contexte puis sur l'environnement et sa compréhension.

2-5-1- La segmentation stratégique

La segmentation stratégique consiste à partitionner une organisation en sous-ensembles ou domaines d'activités stratégiques (DAS) homogènes et différents sur les critères utilisés.

La segmentation stratégique est une phase préliminaire et importante de la démarche stratégique, car elle conditionne le niveau d'analyse tant interne qu'externe du diagnostic, ce qui induit le niveau auquel les décisions stratégiques seront prises.³⁰

2-5-1-1- objectifs et critères de la segmentation stratégique

Généralement, une entreprise se présente comme un ensemble confus et agrégé de produits, fonctions, départements, divisions, etc. l'organisation de l'entreprise peut regrouper artificiellement plusieurs domaines d'activités différents, comme elle peut, inversement, scinder un même domaine d'activité en plusieurs centres de décisions autonomes.

La segmentation stratégique commence par l'identification des domaines d'activités stratégiques et se poursuit par l'identification des bases. La segmentation stratégique de l'ensemble des activités d'une entreprise aboutit à un découpage souvent représenté par un arbre renversé en « bases stratégique » et en « domaines d'activités stratégiques ».

Un domaine d'activité stratégique est un sous-ensemble d'activités d'une entreprise qui ont des facteurs clés de succès semblables et qui partagent des ressources et des savoir-faire.

Un facteur clé de succès dans une activité est un élément de l'offre qui a une valeur pour les clients et/ou un savoir-faire et/ou un avantage de coût dans la chaîne de conception-production-distribution du produit(ou du service) qui permet de créer un avantage concurrentiel.

²⁹ <https://bonentrepreneur.files.wordpress.com/2012/01/strategie-dentreprise.pdf> consulté le 20/09/2021 à 11h20

³⁰ FILALI abderahmane, Op.cit, P.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

La segmentation stratégique se caractérise par une combinaison unique de facteurs clés de succès, faisant appel à des savoirs faire particuliers sur lesquels l'entreprise peut accumuler de l'expérience. Il y'a autant de segments stratégiques que de telles combinaisons, chacune étant homogène et différente des autres. Un segment stratégique représente donc un champ de lutte concurrentiel spécifique.³¹

A- L'analyse concurrentielle

- 1- Caractéristiques intrinsèques du domaine : Potentiel de croissance d'un secteur. Rentabilité possible sur le secteur d'activités, développement en termes d'activités technologiques.
- 2- Forces concurrentielles : Pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs, rôle de l'état.
- 3- Ressort de la concurrence : (comment s'exerce la concurrence?) Pratique de la concurrence dans ce secteur, savoir si c'est intéressant de s'engager dans ce secteur

B- La construction d'un avantage concurrentiel

Deux stratégies sont envisageables :

- 1- La stratégie de domination par les coûts : effets volume, marques discount, capter les approvisionnements de matière première
- 2- La stratégie de différenciation : marques, innovation, capacité à créer de nouveaux produits.
- 3- La construction d'un avantage concurrentiel repose sur des compétences distinctives. Il s'agit de ressources et de compétences propres à l'entreprise et difficilement imitables.³²

C- Les voies et mode de développement stratégique

Les entreprises après étude du marché, ont devant un éventail de modes de développement qu'ils peuvent appliquer selon leurs objectifs.

1- Axes de développement ou vecteurs de croissance

³¹ <https://bonentrepreneur.files.wordpress.com/2012/01/strategie-dentreprise.pdf> consulté le 18/10/2021 à 22h03

³² <https://bonentrepreneur.files.wordpress.com/2012/01/strategie-dentreprise.pdf> consulté le 18/10/2021 à 22h03

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

- En croisant la mission et le métier, Igor Ansoff propose de développer quatre grandes voies de développement.³³

TABLEAU 1 : AXES DE DÉVELOPPEMENT

	Produits actuels	Produits nouveaux
Mission actuelles	Pénétration de marchés Développement des marchés	Lancement de nouveaux produits
Mission nouvelles		Diversification

Source <https://bonentrepreneur.files.wordpress.com/2012/01/strategie-dentreprise.pdf>

- Pénétration des marchés : Voie de développement, expansion extensible, renforcement de la part de marché. Domination par les prix.
- Développement des marchés : Répondre à de nouveaux besoins
- Les deux dernières stratégies sont risquées par manque de potentiel pour s'adapter au marché.
- La diversification : Peut se définir comme un engagement dans un nouveau domaine.

2- Les modes de développement

- La croissance interne : Développement par des moyens personnels. Limite du risque, mais l'inconvénient est d'une part le problème financier, l'autre problème est le temps de développement.
- La croissance externe : Fusions, acquisitions. Avantage c'est un gain de temps considérable par rapport à la croissance interne, cependant la limite est le risque lié à l'endettement.
- Stratégie de diversification : Recherche de synergies. La synergie est le surcroît d'efficacité ou d'efficacités qui est observé lorsque des activités qui restaient exploitées isolément sont poursuivies de façon conjointe.

³³ <https://bonentrepreneur.files.wordpress.com/2012/01/strategie-dentreprise.pdf> consulté le 18/10/2021 à 22h03

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

TABLEAU 2 : LES MODES DE DEVELOPPEMENT

	Produits actuels	Produits nouveaux
Mission actuelles	Renforcement de la part de marché	
Mission nouvelles	Internationalisation	Produits financiers

Source : <https://bonentrepreneur.files.wordpress.com/2012/01/strategie-dentreprise.pdf>

2-6- Les objectifs de la démarche stratégique :

Les objectifs de la démarche stratégique peuvent se résumer en deux grandes notions et qui sont complémentaires :

- La notion de l'efficacité : Correspond à la réalisation du maximum du résultat avec le minimum des moyens et d'efforts.
- La notion de l'efficience : Correspond à la réalisation des objectifs à l'aide d'un minimum de ressources.

2-6-1- La détermination des objectifs stratégiques :

Un objectif est une représentation d'un état futur voulu et qui devient pour l'entreprise une raison d'agir, il traduit les appréciations que l'entreprise porte sur son existence et son devenir. Les dirigeants de l'entreprise c'est eux qui fixent les objectifs stratégiques résultant de plusieurs variables et qui sont :

- Les variables individuelles (formation, expérience du dirigeant)
- Les variables organisationnelles (taille et structure de l'entreprise, procédures de traitement de l'information, rapports de pouvoir, etc.)
- Les variables de situation (prise en compte de l'environnement et de sa turbulence)
- Les variables de performance (chiffre d'affaires, productivité, rentabilité des capitaux investis, etc.).

La définition des objectifs peut être l'aboutissement d'une réflexion stratégique sur l'entreprise et sur son environnement ou, au contraire, le déclencheur de cette réflexion. Le choix des objectifs stratégiques dépend étroitement des acteurs qui interviennent, directement ou indirectement dans le processus de décision, et qui ont souvent des intérêts contraires. C'est pourquoi H. Mintzberg souligne que la fixation des objectifs résulte plus d'un jeu de pouvoir que d'un processus rationnel.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

2-6-2- Le processus stratégique :

Après la définition des objectifs stratégiques qui constitue la première étape de la démarche stratégique, l'entreprise adopte l'un des deux modèles celui de Harvard ou l'autre modèle SWOT pour formuler cette stratégie.

Pour mettre en place une démarche stratégique, qui permette d'élaborer une stratégie efficace, l'organisation doit suivre un cheminement qui lui permette de :

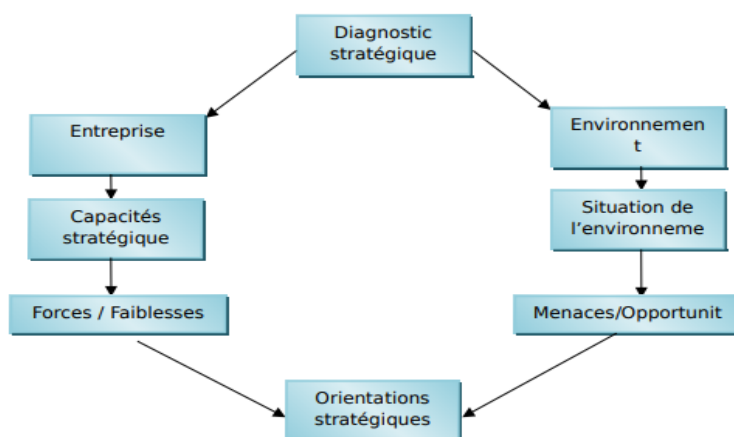
- Définir ce qu'elle veut faire
- Définir ce qu'elle sait faire
- Déterminer comment elle veut le faire

2-6-3- La réalisation d'un diagnostic stratégique :

Avant de définir sa stratégie, l'entreprise doit tout d'abord réaliser un diagnostic de sa situation, qui se définit comme une démarche à l'initiative d'une entreprise, visant à recenser toutes les ressources dont elle dispose à moyen ou long terme, et qui se réalise sur deux niveaux :

- Un niveau interne qui permet à l'entreprise d'identifier ses forces et ses faiblesses en termes de compétences et de ressources.
- Un niveau externe, réalisée de façon à s'assurer de la capacité de l'organisation à transformer les menaces de son environnement en opportunités.

FIGURE 5: SCHEMA DE LA REALISATION D'UN DIAGNOSTIC STRATEGIQUE



Source : file:///C:/Users/bos/Downloads/5385a4e79e6a5.pdf

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

L'objectif principal du diagnostic stratégique est de déterminer un avantage concurrentiel pour l'entreprise, tout en maîtrisant les facteurs clés de succès qui vont lui permettre de s'imposer dans un secteur d'activité.

L'avantage concurrentiel doit regrouper les caractéristiques suivantes :

- Il doit être identifiable par les consommateurs
- Il doit être durable
- Il doit être défendable face aux concurrents
- Il ne doit pas être substituable.

2-6-4- Le processus de planification stratégique

La démarche de planification stratégique vise le développement des activités de l'entreprise, tout en prenant en compte son environnement et ses propres possibilités.

Cette planification permet de choisir les objectifs d'une entreprise, déterminer les moyens à utiliser pour mettre en œuvre une stratégie, déterminer les ressources nécessaires, pour atteindre une stratégie et assurer son développement.

Le schéma ci-dessous présente les principales étapes du processus de planification :

FIGURE 6 : SCHEMA DU PROCESSUS DE PLANIFICATION



Source : Fait par nous-mêmes

A- La planification stratégique : vise le développement des activités de l'entreprise, tout en prenant en compte son environnement. Elle est qualitative et exige une analyse approfondie des opportunités qui se présentent à l'entreprise et des risques prévisibles.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

B- La planification opérationnelle : vise l'efficacité à court terme de l'exploitation des ressources de l'entreprise, elle se manifeste concrètement à travers l'action concrétisée par les budgets.³⁴

2-7- Les différents types de la stratégie d'entreprise

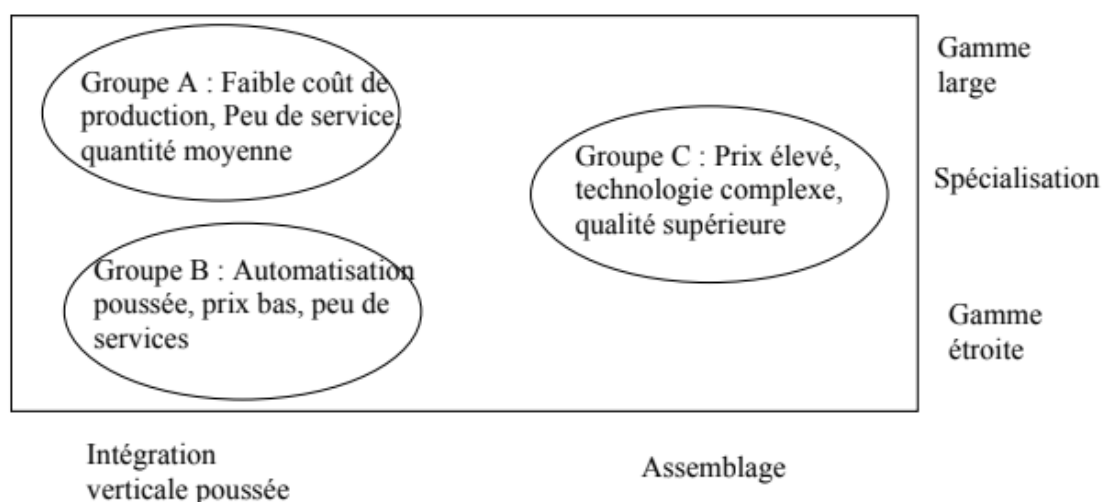
Tout comme pour les différentes voix stratégiques, les entreprises se voient face de différents types de stratégie à travailler pour capitaliser au mieux les ressources et maximiser les profits.

2-7-1- La construction de la carte stratégique :

Pour construire la carte stratégique, il faut mettre en avant des caractéristiques discriminantes (différent groupes d'entreprises). Le choix de ces variables dépend de l'évolution de l'industrie, des forces qui caractérisent l'environnement ou encore des stratégies des entreprises. Nous pouvons retenir deux approches pour construire la carte :

- Soit la façon inclusive : en s'appuyant sur l'expérience des acteurs intervenants dans l'industrie. Il s'agit de croiser deux à deux les variables jugées les plus discriminantes.
- Soit à partir d'analyse multifactorielle (ACP, AFCM) : lorsque le nombre de concurrents est important³⁵

FIGURE 7 : CARTE STRATÉGIQUE



³⁴ <file:///C:/Users/bos/Downloads/5385a4e79e6a5.com> consulté le 10/10/2021 à 20h 55

³⁵ <https://bonentrepreneur.files.wordpress.com/2012/01/strategie-dentreprise.pdf> consulté le 18/10/2021 à

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

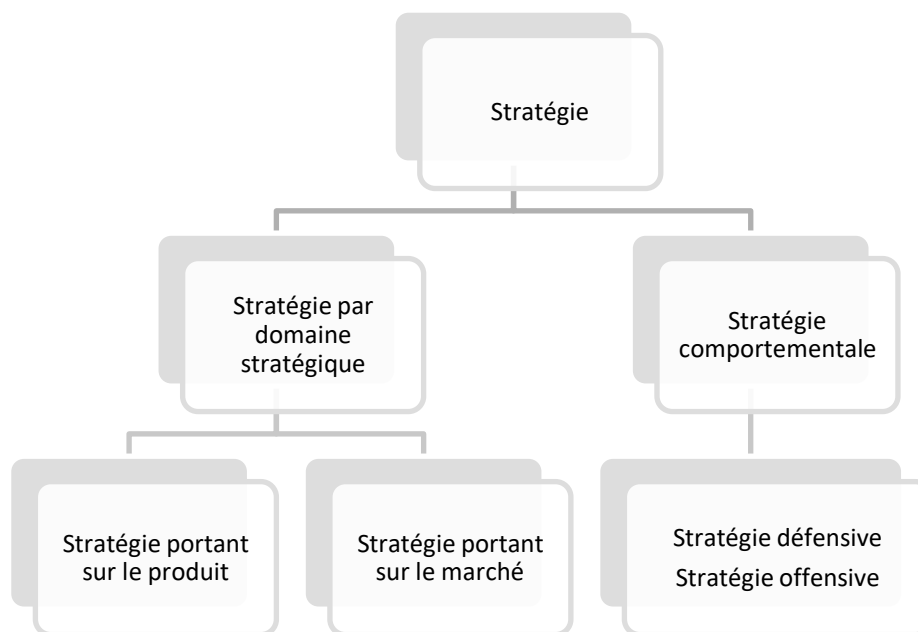
Source : <https://bonentrepreneur.files.wordpress.com/2012/01/strategie-dentreprise.pdf>

Les cartes stratégiques permettent :

- De repérer quels sont les concurrents directs
- D'envisager le changement à l'intérieur de l'indicateur en termes de mobilité
- De mesurer l'attrait du positionnement

Les manœuvres stratégiques renvoient aux actions mises en œuvre par l'entreprise de la carte stratégique pour renforcer leur action ou en conquérir une nouvelle. A l'abri de l'intensité concurrentielle, il existe une lutte concurrentielle entre les différents groupes à l'intérieur de la carte. Cette lutte est influencée par différents acteurs.³⁶

FIGURE 8 : LES TYPES DE STRATEGIES



Source : Fait par nous-mêmes

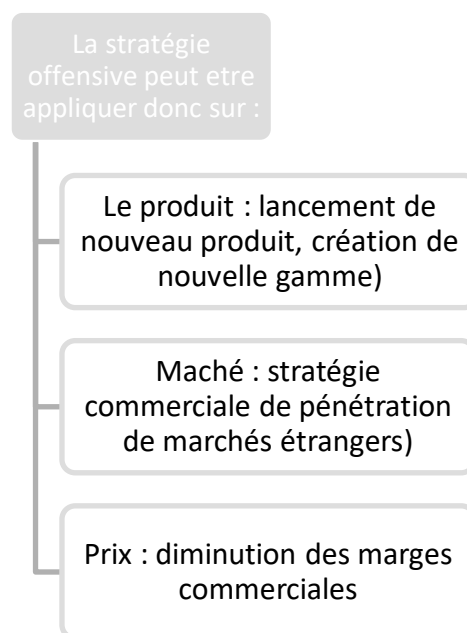
Nous pouvons distinguer ici les stratégies de type offensives et les stratégies de type défensives.

³⁶ <https://bonentrepreneur.files.wordpress.com/2012/01/strategie-dentreprise.pdf> consulté le 18/10/2021 à 22h03

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

- La stratégie défensive : consiste à s'adapter aux circonstances ou à imiter les comportements d'une entreprise dominante sur un marché. La stratégie défensive a donc pour but de permettre à l'entreprise de rester concurrentielle. L'attitude est avantageuse en termes de coûts (peu de frais de recherche-développement) mais présente l'inconvénient de placer l'entreprise en position inférieure.
- La stratégie offensive : Contrairement à la stratégie défensive celle-là a pour but la croissance de l'entreprise et le développement de ses parts de marché dans le but d'atteindre, si possible, une situation voisine de celle de monopole. Donc elle peut être procédée sur les éléments suivants :

FIGURE 9 : LA STRATÉGIE OFFENSIVE



Source : Fait par nous-mêmes

Les stratégies portant sur le produit :

- La stratégie de spécialisation est généralement liée à la maîtrise d'une technologie. L'entreprise approfondit son savoir-faire dans un domaine connu mais prend le risque d'être plus vulnérable aux évolutions environnementales. Par exemple, les constructeurs de machine-outil électromécaniques ont été très rapidement dépassés par la robotique industrielle.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

- La stratégie de diversification quant à elle, consiste à élargir ces activités dans des domaines totalement différents (ex. Bouygues, ex. la compagnie générale des eaux). L'entreprise peut ainsi mieux répartir ses risques et maîtriser des domaines totalement différents. Cette attitude est totalement positive pour assurer la pérennité de l'entreprise mais est très coûteuse en termes d'apprentissage des techniques de production et des techniques commerciales de pénétration des marchés.³⁷

2-8- Les stratégies d'entreprise (Corporate) :

La corporate strategy, concerne la composition est le management du portefeuille d'activités de l'entreprise.

2-8-1- La croissance et la création de valeur :

Depuis les années 90, l'objectif prioritaire de la corporate strategy est devenu de créer de la valeur pour les actionnaires, la croissance, objectif majeur des décennies précédentes, a été reléguée au second plan. Cette évolution s'est produite sous l'influence de plusieurs facteurs.

Mais au fond, qu'est-ce que la création de valeur, nous allons répondre à cette question de manière conceptuelle, elle consiste donc en:

- La rémunération des actionnaires à travers deux types de gains, ils encaissent les dividendes et d'une autre part ils peuvent revendre leurs actions ;
- Niveau de risque et cout de capital, les actionnaires ont le choix d'investir dans l'entreprise ou placer leur argent sur livret de caisse d'épargne c'est-à-dire prêter l'agent à l'état ;
- Le profit économique, Si une entreprise créer de la valeur n'est pas forcément le résultat net, en effet même si le profit comptable tient compte de la plupart des couts supportés par l'entreprise il ne tient pas compte du coût du capital, or les actionnaires investissent que si une rentabilité s'en dégage, il doit donc pour cela rester un profit une fois que tous les coûts ont été couverts.³⁸

³⁷ <file:///C:/Users/DualComputer/Downloads/5326e2de8a685.pdf> consulté le 10/10/2021 à 20h55

³⁸ Garrette Bernard et ALL, « Strategor 5ème edition », Paris, P.348-350.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

2-8-2- L'innovation :

Elle se définit comme l'ensemble des démarches scientifiques, technologiques, organisationnelles, financières et commerciales qui aboutissent ou sont censées aboutir à la réalisation de produits ou procédés technologiquement nouveaux ou améliorés.

Une nécessité : Dans les pays développés, le cœur de l'activité de la plupart des entreprises se trouve dans des marchés à maturité, la seule possibilité de croissance horizontale est donc de prendre de la part de marché aux concurrents. C'est pourquoi le principal potentiel de croissance créatrice de valeur dans une industrie donnée réside en fait dans l'innovation, c'est-à-dire dans la capacité de l'entreprise à renouveler son offre. Seule l'innovation permet de stimuler le marché et de créer de nouvelles opportunités de croissance au-delà des anticipations connues des actionnaires.

Réduire les coûts : Les innovations de réduction des coûts sont généralement des innovations de processus qui modifient pas la valeur perçue des attributs intrinsèques de la nouvelle offre par rapport au modèle dominant.

Améliorer la différenciation : Les entreprises qui mettent une stratégie de recomposition de l'offre cherchent à trouver des innovations de produit et de positionnement qui modifient la proposition de valeur sans remettre en cause leur business modèle et ceux afin de renforcer le positionnement de l'entreprise.³⁹

2-8-3- L'internationalisation

C'est l'une des principales stratégies de croissance des entreprises. Elle est définie comme étant une stratégie de développement d'une entreprise en dehors de son marché national. Cependant, il n'est pas évident que toutes les entreprises qui ont des activités à l'international peuvent avoir les mêmes comportements et les mêmes performances.

Les phases d'internationalisation selon le modèle Leonidou et Katsikeas, 1996 :

³⁹ Garrette Bernard et All, Op.cit, P.369-371

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

- **Pré-engagement** : Cette phase comprends trois types d'entreprise à savoir : entreprise intéressé par le marché local, entreprise opérant dans le marché national mais envisageant d'exporter et entreprise ayant exporter un certains temps mais ne le font plus.
- **Phase initiale** : Les entreprises qui commencèrent à exporter d'une façon irrégulière.
- **Phase avancée** : L'étape ou les entreprises exportent régulièrement et à travers son expérience sur les marchés étrangers, elles envisagent de renforcer leurs engagement à l'international.

Les étapes de l'internationalisation selon Cavusgil, 1980 :

- Etape 01 : L'entreprise n'explore aucune possibilité d'export elle est totalement désintéressée.
- Etape 02 : L'entreprise s'intéresse à l'export et s'engage d'une manière réactive en évaluant toutes les possibilités afin de développer cette activité.
- Etape 03 : L'entreprise s'engage à exporter dans les pays proches psychologiquement, en ayant une expérience limitée.
- Etape 04 : L'entreprise exploite toutes les possibilités d'exporter et envisage la distribution direct.
- Etape 05 : L'entreprise s'engage d'une manière intense. Dans cette étape, elle partage les ressources entre le marché domestique et le marché étranger.⁴⁰

2-8-4- Diversification

C'est une décision d'entreprise d'entrer dans un nouveau domaine d'activité. Une entreprise diversifiée est donc une entreprise présente dans au moins deux domaines d'activités différents, et donc généralement dans deux industries différentes.

La diversification s'oppose à la spécialisation La diversification s'oppose à la spécialisation qui consiste pour l'entreprise à rester dans un domaine d'activité stratégique. Lorsque l'entreprise s'éloigne de son domaine d'activité, elle est supposée se diversifier.⁴¹

⁴⁰ Labiad Naima, « Stratégie d'internationalisation des entreprises algériennes : Modèle de performance économique et développement technologie », Thèse de Doctorat, Université de Sidi Bel Abbas, 2018.

⁴¹ Djamel Fellag, Op.cit, P.02

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

2-8-5- Croissance externe (fusion et acquisition)

Souvent qualifiées d'opération de croissance externe par opposition à la croissance interne, les fusion-acquisitions engagent au minimum deux entreprises qui mettent en commun leurs ressources pour ne former qu'une seule entreprise à la suite de l'opération.⁴²

2-8-6- La croissance interne :

Elle peut être définie comme l'utilisation de ressources et compétences développées en interne pour accroître la taille des opérations existantes ou élargir le champ couvert par l'entreprise.

2-8-7- Les alliances stratégiques:

Avec la récente prolifération de la coopération, le terme « alliances stratégiques » c'est quelque peu galvaudé et on l'utilise parfois à tort et à travers, pour désigner toutes sortes de protocoles d'accord.

Une alliance stratégique est : « Une coopération à moyen/long terme, décidée au plus haut niveau et revêtant une importance stratégique pour les entreprises impliquées, généralement bilatérale, souvent nouée entre des entreprises concurrentes et focalisée sur un projet de croissance concret et bien défini ».⁴³

2-9- Les contraintes affectant la stratégie d'entreprise :

Seulement 20% des entreprises nouvellement créées survivent à leur première année d'activité et 50% font faillite au cours de leurs 5 premières années.

2-9-1- Mauvais business plan

La théorie est bien souvent différente de la pratique. Ce qui peut vous sembler être une génialissime idée de business sur papier peut rapidement se matérialiser en l'une des pires. Cela ne veut pas forcément dire que vous devriez abandonner cette idée, bien au contraire, il vous faudra seulement mieux peaufiner votre business plan.

Un bon business plan vous permet de définir votre Proposition de Valeur Unique. En quoi êtes-vous différent de vos concurrents ? Comment pouvez-vous vous démarquer de la foule ? Explorer et répondre à toutes ces questions vous permettra d'avoir une solide planification et

⁴² Garrette Bernard et All, Op.cit, P.488-491

⁴³ <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00726441/document> consulté le 20/11/2021 à 13h

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

de mieux appréhender la concurrence, pour in fine augmenter vos chances de réussir à développer votre entreprise pérenne.

2-9-2- Un mauvais management

Un chef d'entreprise détient un grand pouvoir sur son entreprise, et comme le dirait notre cher ami Spiderman, un grand pouvoir implique de grandes responsabilités. La nature humaine veut que l'on se complaise dans nos habitudes et que l'on repousse toute forme de changement. L'entrepreneur ne déroge malheureusement pas à cette règle.

Égo et vanité sont les conséquences typiques d'une entreprise qui commence à connaître un certain succès et dont le dirigeant se laisse leurrer par un sentiment de sécurité animé par l'impression que son entreprise est aussi productive et efficiente qu'elle puisse l'être. C'est précisément à ce moment-là que la désillusion opère et que les erreurs et imprécisions passées font des ravages quant à la bonne gestion de l'entreprise.

2-9-3- Trop de dettes

Afin de développer votre petite ou moyenne entreprise, il est nécessaire d'avoir à disposition et en amont certains fonds. Dans le cas où vous ne disposeriez pas d'économies suffisantes, contracter des dettes auprès d'organismes de crédits se révèle être l'une des alternatives.

Même si vous n'avez pas forcément besoin d'emprunts pour démarrer, vous serez tôt ou tard amenés à y recourir, que ce soit pour les dépenses quotidiennes ou pour couvrir les flux de trésorerie pendant les périodes les plus lentes, ou encore si vous désirez vous développer dans une perspective de pérennisation de l'entreprise. Cependant, il ne faut pas oublier que ces emprunts ont un coût !

Si une partie substantielle des revenus de votre entreprise est destinée au remboursement de ses dettes, cela laisse moins de revenus à consacrer à sa croissance et expansion.

2-9-4- Une mauvaise gestion des stocks

Il est tout simplement impossible de développer votre entreprise avec une mauvaise gestion de vos stocks. Vaciller entre pénuries et excédents pénalise fortement la bonne gestion de votre trésorerie. Il s'agit là d'une erreur que commet la majorité des dirigeants de petites entreprises qui n'arrivent pas à comprendre leurs tendances de ventes.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

Le meilleur moyen d'éviter cela reste l'utilisation d'un logiciel de gestion des stocks qui vous permettra de garder un œil sur vos produits phares ainsi que sur les produits que vous peinez à vendre, avec pour finalité de bien définir vos tendances de ventes. Par exemple, si vous n'arrivez pas à déterminer l'évolution de ventes de vos produits phares, vous risquez de rapidement tomber en pénurie et de subir un important manque à gagner potentiel, et vice versa.

2-9-5- Une mauvaise compréhension du comportement du consommateur

Dans notre ère hyper-connectée, dire que le client est roi n'a jamais semblé être aussi vrai ! Si vous ne vous « pliez » pas à la demande de vos clients, dont les exigences ne cessent de croître, attendez-vous à ce que ceux-ci le fassent savoir à qui veut l'entendre. Le Digital est aujourd'hui ancré dans notre comportement d'achat, et si internet permet désormais aux internautes de partager leurs avis sur votre entreprise, il vous donne aussi tous les moyens de communiquer, de surveiller ce qui se dit sur vous et de solliciter des feedbacks.

Entre les réseaux sociaux qui permettent une veille active de votre e-réputation et que les internautes préfèrent comme moyen de prise de contact au traditionnel appel téléphonique, les témoignages de vos clients sur les différents moteurs de recherches et les forums qui parlent de vos produits, vous disposez de tous les outils nécessaires pour analyser et comprendre les attentes de votre audience.

Avec 85% des consommateurs qui affirment accorder autant d'importance aux avis sur internet qu'aux recommandations personnelles, il est primordial de garder une bonne e-réputation pour votre entreprise.

2-9-6- Une stratégie fiscale inefficace

En tant que chef d'entreprise, la déclaration et le paiement des impôts peuvent être l'une des tâches les plus fastidieuses à effectuer, mais pourtant d'une nécessité absolue.

Cependant, si vous ne profitez pas de chaque allègement fiscal disponible, votre patrimoine pourrait s'en voir fortement diminué sans même que vous vous en apercevez. En effet, il existe un certain nombre d'exonérations fiscales, de déductions fiscales ou encore de crédits d'impôts dont vous devez vous tenir au courant afin de faire un maximum d'économies, surtout durant les premières années de votre entreprise.

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP

Si par méconnaissance (ou encore par fainéantise), vous ne prenez pas le temps de maximiser tous les avantages fiscaux mis à votre disposition, le résultat en sera un paiement d'impôts beaucoup trop important. Dans ce sens, pensez à vous faire accompagner par un bon expert-comptable. Certes, cela risque de légèrement augmenter vos dépenses d'entreprises, mais il en résultera une forte diminution de vos obligations fiscales. En termes de création de richesse, l'avantage à long terme peut facilement l'emporter sur le coût.

Dans une perspective d'alléger au mieux vos responsabilités en tant que chef d'entreprise, il serait judicieux de penser à faciliter vos tâches quotidiennes et répétitives. Qu'il s'agisse de l'édition de vos devis ou factures ou de votre gestion de trésorerie, Manageo est le logiciel de gestion commerciale qui vous permettra de gérer toutes ces tâches du quotidien de façon professionnelle, simple et efficace.⁴⁴

Conclusion du chapitre I

La stratégie est un concept complexe a plusieurs composantes, les choix et décisions de l'entreprise sont guidés par la place qu'elle détient dans le marché, son attitude à l'égard des autres acteurs y compris la concurrence. Ces choix et décisions sont souvent définis à moyen et long terme dans la perspective d'engager l'avenir de l'entreprise.⁴⁵

A travers ce chapitre nous avons pu définir la stratégie d'entreprise et identifier tous les éléments qui la constituent et qui en font un axe important pour une start up et son évolution.

En somme, la stratégie recouvre les choix fondamentaux d'allocation des ressources que font les entreprises pour atteindre leurs objectifs et se pérenniser. La préoccupation centrale de l'analyse stratégique est l'étude des raisons qui expliquent qu'une entreprise dégage une performance supérieure à celle de ses concurrents.⁴⁶

⁴⁴ <https://manageo.io/blog/les-6-obstacles-a-la-perennisation-de-votre-entreprise/> consulté le 14/10/2021 à 15h57

⁴⁵ https://www.memoireonline.com/12/07/847/m_action-strategique-entreprise-mondialisation-competitivite0.html le 10/10/2021 à 13h57

⁴⁶ Bernard GARRETTE, Pierre DUSSAUGE et Rodolphe DURAND, « Strategor 5ème édition », 2009, P.05

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET STRATEGIE D'UNE STARTUP



**CHAPITRE II : L'analyse SWOT et la
décision stratégique**

CHAPITRE II : L'ANALYSE SWOT ET LA DECISION STRATEGIQUE

Chapitre II : L'analyse SWOT et la décision stratégique

Introduction chapitre II

Qu'il s'agisse de stratégie ou de gestion courante; dans toute organisation, différents problèmes peuvent se poser; ce qui nécessite constamment leur résolution par la prise de décisions. Le choix d'une ou plusieurs décisions s'avère difficile en raison de l'insuffisance et de l'incapacité de l'être humain à posséder toutes les informations nécessaires et suffisantes et des conséquences qui peuvent en découler. Les approches théoriques qui se sont développées dans ce domaine, sont venues montrer l'importance de la décision dans la gestion de toute organisation, la diversité et la complexité des processus décisionnels, sans oublier l'influence exercée par l'environnement externe.

La prise de décision est un phénomène complexe qui ne se réduit pas à un problème de traitement d'informations plus ou moins complètes et fiables. Dans les entreprises les décisions sont influencées par des règles et procédures internes, mais aussi par les jeux de pouvoirs entre acteurs de l'organisation.

La démarche du diagnostic stratégique s'apparente à une photographie de la situation de l'entreprise. Il s'agit de positionner l'entreprise et ses concurrents sur un marché donné afin de confirmer ou de modifier les choix stratégiques antérieurs et de projeter ainsi l'entreprise dans un futur maîtrisé.

Par ailleurs, elle est amenée à faire des choix stratégiques adéquats afin de garantir sa survie et sa pérennité. Le diagnostic stratégique permet alors, au préalable, d'avoir les informations nécessaires, d'une part, concernant les caractéristiques de la macro environnement et microenvironnement et, d'autre part, concernant les caractéristiques de l'entreprise/organisation elle-même. Ainsi, le diagnostic stratégique interne et externe permettra à l'entreprise /organisation de pouvoir concilier les choix stratégiques dont dépend sa compétitivité à long terme et la maîtrise des turbulences de son environnement dont dépend sa compétitivité immédiate.

A travers ce chapitre, nous allons aussi détailler l'utilisation d'un outil important dans le processus de diagnostic stratégique et plus précisément de la prise de décision. Très

CHAPITRE II : L'ANALYSE SWOT ET LA DECISION STRATEGIQUE

fréquemment utilisé dans l'identification des stratégies à créer ou adopter pour une entreprise qui est l'analyse SWOT (strength, weakness, opportunities and threats).

Sa simplicité ne doit pas masquer sa pertinence et son efficacité lorsqu'il est correctement mis en œuvre. Réaliser une analyse SWOT permet de faire le point sur les rapports qu'entretient une entreprise avec son marché. La démarche présente l'entreprise sous un angle stratégique ce qui aide le dirigeant à prendre du recul et faire les bons choix tactiques et stratégiques.

Pour ce faire, nous avons divisé ce chapitre en deux sections qui sont comme suit :

Première section, il s'agit de mettre l'accent sur l'analyse SWOT en la définissant et en détaillant ses limites et ses avantages.

La deuxième section s'oriente sur le processus de prise décision stratégique, nous feront la définition de celle-ci, du processus pour arriver à la prise de décision et enfin l'importance de l'analyse SWOT dans ce processus de prise de décision stratégique.

Section 01 : L'analyse SWOT et son importance

C'est un des modèles les plus classiques pour étudier la stratégie, durant cette section nous allons définir l'analyse SWOT et ses différentes composantes, nous allons aussi déterminer ses limites et ses avantages et enfin l'importance de cette analyse pour l'entreprise.

1-1- Définition de l'analyse SWOT :

Le modèle SWOT est principalement issu des réflexions d'un groupe de professeurs de HARVARD Business School, plus connu sous le sigle LCAG, il met en avant un certains déterminisme structurel et environnemental lors de la formation de la stratégie.

L'analyse SWOT est un outil d'analyse stratégique qui permet à l'entreprise de réaliser un diagnostic externe (évolution du marché, concurrence, législation...) et un diagnostic interne (technologie, positionnement, compétences...) afin d'identifier des forces / faiblesses et des opportunités / menaces. Cela se fait le plus souvent pour chaque domaine d'activité stratégique (DAS) et permet à l'entreprise de prendre les décisions (commerciales, marketing, financières...).

CHAPITRE II : L'ANALYSE SWOT ET LA DECISION STRATEGIQUE

La démarche du modèle nous invite à mener en parallèle une double analyse :

L'analyse externe consiste à étudier les opportunités présentes dans l'environnement et les menaces liées par exemple à des changements concurrentiels ou économiques, ce diagnostic permet de déterminer les facteurs clés de succès dans l'environnement étudié. Les facteurs clés de succès sont les attributs qu'une entreprise doit nécessairement avoir pour dépasser le niveau de rentabilité moyen du secteur où elle opère.

En résumé, le modèle SWOT est une démarche privilégiant l'adéquation ou l'ajustement de la stratégie d'entreprise à son environnement, compte tenu des spécificités de l'entreprise elle-même.⁴⁷

1-2- Les composantes de l'analyse SWOT :

Le **S.W.O.T.** est un outil anglo-saxon qui veut dire : Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats. C'est-à-dire : **Forces Faiblesses Opportunités Menaces** en français.

On analyse donc en premier lieu l'interne (forces faiblesses) puis l'externe (opportunités menaces).⁴⁸

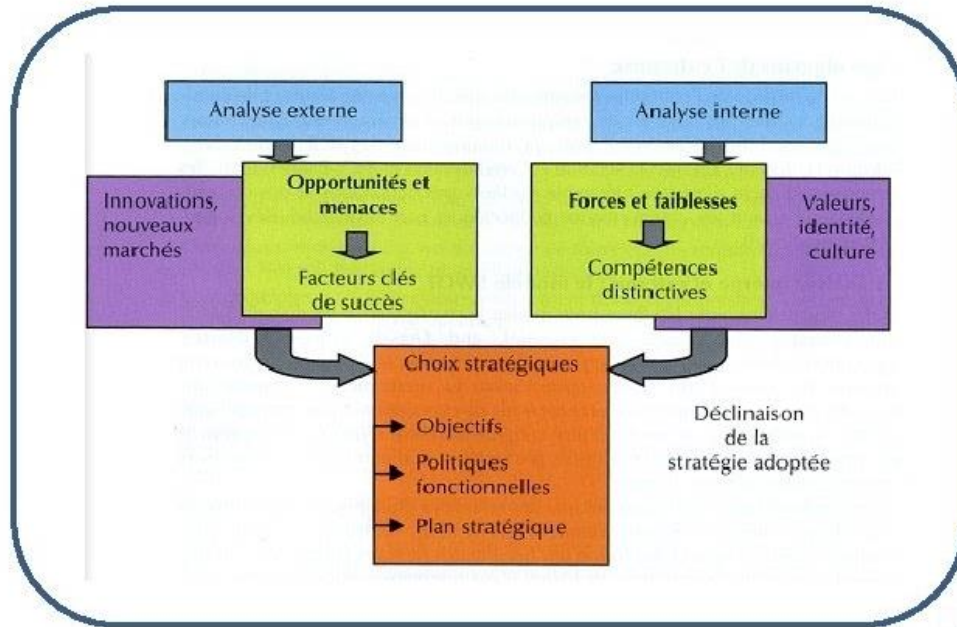
⁴⁷ Bernard Garette et All, Op.cit, P.11-12.

⁴⁸ <https://www.technique-de-vente.com/analyse-swot-pourquoi-et-comment-realiser-une-matrice-swot/> consulté le 12/11/2021 à 21h.

CHAPITRE II : L'ANALYSE SWOT ET LA DECISION STRATEGIQUE

FIGURE 10 : L'ANALYSE SWOT

L



Source : <https://slidetodoc.com/6-strategie-de-communication-interne-et-externe-1/>

Le modèle ci-dessus distingue deux univers : l'environnement externe de l'entreprise et le contexte interne de l'organisation :

-L'analyse externe : Dans l'analyse stratégique, l'environnement est traditionnellement source d'influences, de pressions ou de contraintes qui pèsent sur les décisions de l'entreprise. Jeux de forces venant des concurrents directs comme d'autres acteurs économiques.⁴⁹

Il consiste à étudier les opportunités présentes dans l'environnement et les menaces liées, par exemple à des changements concurrentiels ou économiques, à des évolutions du marché et de la société, comme à des transformations politiques ou réglementaires. Ce diagnostic externe permet de déterminer les facteurs clés de succès dans l'environnement étudié. Les facteurs clés de succès sont les attributs qu'une entreprise doit nécessairement avoir pour dépasser le niveau de rentabilité moyen du secteur où elle opère. Par exemple, dans certains secteurs, il est indispensable d'avoir une marque connue ou une certaine taille critique.

⁴⁹ « Strategor 4^{ème} édition », Op.cit, P.15

CHAPITRE II : L'ANALYSE SWOT ET LA DECISION STRATEGIQUE

TABLEAU 3 : ANALYSE EXTERNE

OPPORTUNITÉS	MENACES
<ul style="list-style-type: none"> - Le marché progresse-t-il ? - Existe-t-il une nouvelle législation favorable susceptible de stimuler la demande? - Y a-t-il des possibilités de partenariat avec d'autres acteurs du marché ? - Pouvez-vous profiter de la mondialisation avec l'ouverture de nouveaux marchés ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Quel est le niveau de concurrence ? - Y'a-t-il de nouveaux acteurs potentiels sur le marché ? - Quels sont les risques de complexification au niveau légal et juridique ? - La conjoncture économique est-elle favorable ? - Quels sont les changements à venir favorisant l'obsolescence des produits actuels ?

Source: https://umtice.univlemans.fr/pluginfile.php/622059/mod_resource/content/1/PPstrat2.pdf

-L'analyse interne consiste à diagnostiquer les forces et faiblesses de l'entreprise, à travers une étude de ses actions et résultats passés, ceci conduit à identifier et auditer les compétences distinctives de l'entreprise, c'est à dire les savoir-faire, les ressources et les actifs qui différencient significativement et durablement de ses concurrents)⁵⁰

TABLEAU 4 : ANALYSE INTERNE

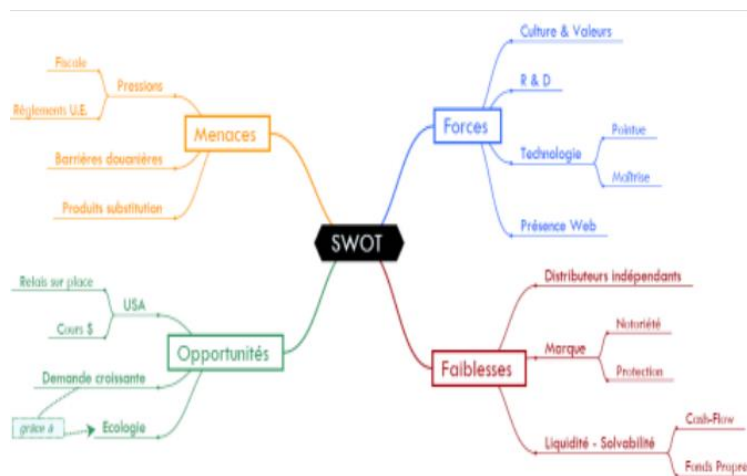
FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Marque Leader avec 20% de parts de marché volume - Notoriété de la marque auprès des consommateurs - Technologie brevetée sur les fûts pression (8% du marché) - Force de Vente reconnue comme n°1 par les distributeurs - Nombreux temps forts marque autour du sport, musique, art... 	<ul style="list-style-type: none"> - Banalisation progressive de la marque - Part de linéaire insuffisante par rapport à la part de marché (risque de ruptures de stock) - Problèmes de visibilité du packaging (différenciation avec la concurrence) - Diminution des budgets et moyens opérationnels terrains

Source: https://umtice.univlemans.fr/pluginfile.php/622059/mod_resource/content/1/PPstrat2.pdf

⁵⁰ « Strategor 5 ème édition », Op.cit, P.11

CHAPITRE II : L'ANALYSE SWOT ET LA DECISION STRATEGIQUE

FIGURE 11 : SCHÉMA REPRÉSENTANT L'ANALYSE SWOT



Source : https://umtice.univ-lemans.fr/pluginfile.php/622059/mod_resource/content/1/PPstrat2.pdf

1-3- La démarche d'une analyse SWOT :

Pour être utile et pertinente, l'analyse SWOT nécessite quelques précautions. Il importe de travailler sur des chiffres et des données quantifiables et non sur des impressions et d'être factuel sur l'analyse externe et objectif pour l'analyse interne. Il faut bien distinguer les faits externes (traduits en menaces ou opportunités) et les faits internes spécifiques de l'entreprise (traduits en forces et faiblesses).

Cette méthode en 7 étapes et une synthèse est particulièrement adaptée pour réaliser des analyses SWOT sans perdre de temps. C'est une bonne démarche pour ne pas tergiverser trop longtemps avant d'identifier les bonnes solutions.

- **Une enquête de terrain** : Il est nécessaire de mobiliser largement et inviter un maximum d'acteurs de l'entreprise à participer à l'étude. L'analyse SWOT, notamment dans cette phase d'audit actif, n'est pas réservée à une élite de l'entreprise. Bien au contraire. Toute organisation est complexe par essence, et les informations ne sont pas centralisées. Autant exploiter au maximum les intelligences cumulées pour profiter de la somme des connaissances de terrain.
- **La préparation** : Chaque participant à l'étude se voit remettre un pré-modèle de l'analyse SWOT où sont listées les informations connues et généralement admises. Chacun prend le temps de commenter et de réfléchir aux forces, faiblesses,

CHAPITRE II : L'ANALYSE SWOT ET LA DECISION STRATEGIQUE

menaces et opportunités telles qu'il les perçoit de son poste d'observation. Il confronte ses idées avec ses collègues de travail.

- **Identification des forces** : Avec utilisation d'un diagramme d'affinité (Diagramme KJ)⁵¹ pour rapprocher et organiser les apports de chaque participant par similarité. Chacun peut argumenter pour défendre sa suggestion si nécessaire. C'est pour cela qu'il est indispensable d'inciter les participants à bien soigner la phase de préparation pour construire sa batterie d'arguments. Quelques exemples de forces : qualité du personnel, politique de prix, présence sur le terrain, optimisation des processus.
- **Identification des faiblesses** : C'est une opération un peu plus délicate. Il est toujours difficile d'écarter les jugements de valeurs pour laisser s'exprimer une vision plus rationnelle. C'est là où la confrontation de points de vue différents, émis par des acteurs peu accoutumés à se rencontrer, révèle toute sa pertinence. Une rétrospective de l'année écoulée est un bon support pour identifier les points de blocage qui ont empêché une croissance plus significative. Quelques exemples de faiblesses : manque de personnel, faible qualification, clientèle volage, obsolescence des produits phares, processus archaïques...De même une représentation précise de la chaîne de valeurs et des processus clés est assez révélatrice des points de blocage.
- **Identification des opportunités et menaces** : C'est à ce stade que l'on apprend à faire la différence entre les pessimistes et les optimistes. Ce qui peut sembler une menace pour les premiers sera une source d'opportunité pour les seconds, dans la mesure où ces derniers ne se laissent pas aller à la rêverie par manque de pragmatisme. Une étude concurrentielle à l'aide notamment du modèle de 5 forces de Michael Porter est particulièrement judicieuse.
- **Précision des priorités** : classer les résultats de chacune des quatre rubriques par degré d'importance et d'urgence. Pour chaque liste, mettre en évidence le "Top 3" de préférence ou le "Top 5" si l'étude est à large périmètre. Cet arbitrage est

⁵¹Diagramme KJ : aussi appelée quelquefois diagramme des affinités est une méthode de brainstorming inventée dans les années 1960 par l'ethnologue Jirō Kawakita, visant à analyser et synthétiser en groupe des données dans le but d'en dégager des convergences et des priorités pour la résolution de problèmes

CHAPITRE II : L'ANALYSE SWOT ET LA DECISION STRATEGIQUE

nécessairement un travail d'équipe. Il doit être fédérateur, le fruit d'un consensus actif.⁵²

1-4- Les avantages et les limites de l'analyse SWOT:

L'analyse SWOT possède des avantages et aussi des limites, nous les avons cités ci-dessous :

1-4-1- Les avantages de l'analyse SWOT :

Construire un tableau SWOT possède certains avantages tels que le fait de pouvoir être réalisé en interne et donc ne rien coûter à l'entreprise. nous pouvons donc résumer les avantages du SWOT comme suit :

- Représentation synthétique de la stratégie d'entreprise.
- Regroupe le diagnostic interne et externe au sein d'un même tableau.
- Remise en question de son projet
- De prendre conscience de l'impact de son action et sa répercussion au niveau de l'ensemble de l'organisation.
- Chaque employé pourra suivre l'évolution de la position de son entreprise sur le marché et il en comprendra mieux le fonctionnement. Ainsi sa motivation en sera renforcée.⁵³

1-4-2- Les limites de l'analyse SWOT :

Le tableau SWOT n'est pas un outil qui permet d'établir une stratégie d'entreprise et un business plan à lui seul. Le fait que ce tableau soit synthétique est une limite, car il offre une vision simplifiée, peu détaillée, des facteurs à considérer :

- Il ne peut pas être utilisé seul il doit être complété avec d'autres analyses
- Parfois subjectifs. Les facteurs identifiés et leur impact sur l'activité de l'entreprise sont perçus de manière personnelle. Une faiblesse ou menace peut être sous-estimée.

⁵² <https://www.piloter.org/strategie/matrice-swot.htm> consulté le 03/11/2021 à 15h57

⁵³ <https://www.leblogdudirigeant.com/tableau-swot-avantages-inconvenients/#le-swot-avantages> consulté le 03/11/2021 à 16h15

CHAPITRE II : L'ANALYSE SWOT ET LA DECISION STRATEGIQUE

- Ne fournit pas de solution. Le SWOT n'est pas un outil adapté pour préciser l'impact de certains facteurs et donc donner des indications sur les actions à mener.⁵⁴
- Elle requiert une certaine culture d'ouverture et les participants doivent se sentir en confiance pour s'exprimer librement, sans quoi tout le processus est biaisé.
- Certains auteurs (Mintzberg, Ahlstrand et Lampel) critiquent l'outil, et plus globalement le concept de planification stratégique pour différentes raisons dont notamment: Le fait que lors de l'évaluation des forces et des faiblesses, l'apprentissage est sous- estimé : tout changement stratégique entraîne une nouvelle expérience et donc une prise de risque (ex. diversification d'activité). De ce fait, aucune organisation ne peut savoir à l'avance et avec certitude si une compétence donnée s'avérera une force ou une faiblesse. Pour avancer, il faut innover, faire des expériences, des erreurs et en tirer des leçons.⁵⁵

1-5- L'importance de l'analyse SWOT :

Cette analyse doit permettre d'estimer si l'entreprise peut remplir les facteurs clés de succès et même si elle peut les modifier et créer de nouvelles règles du jeu concurrentiel.⁵⁶

Nous pouvons donc résumer son importance par les points suivant :

- SWOT peut servir à toutes les phases du cycle de projet. Elle est utilisée le plus souvent pour l'autoévaluation institutionnelle ou de projet et pour la planification : la définition de stratégies institutionnelles, qui correspond à la phase de programmation.
- SWOT permet d'identifier les axes stratégiques à développer. Bien qu'ayant été tout destinée à la planification.
- SWOT peut servir à vérifier que la stratégie mise en place constitue une réponse satisfaisante à la situation décrite par l'analyse.⁵⁷

⁵⁴ <https://www.leblogdudirigeant.com/tableau-swot-avantages-inconvenients/#le-swot-avantages> consulté le 03/11/2021 à 16h23

⁵⁵ Brahmi Khelil Abderrezak, Op.cit, P.34

⁵⁶ Leroy e All, « Strategor, 7 ème édition », les édition DUNOD , p.35

⁵⁷ Brahmi Khelil Abderrezak, Op.cit., P.26

CHAPITRE II : L'ANALYSE SWOT ET LA DECISION STRATEGIQUE

- L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et des faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement (stratégie déduite), ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources uniques ou des compétences fondamentales de l'organisation.
- Identifier les évolutions essentielles de l'environnement de l'organisation.

Section 02 : La prise de décision stratégique

La prise de décision stratégique est probablement l'une des activités les plus importantes d'une organisation. Il y a d'abord un grand nombre de décisions qui se prennent annuellement dans les organisations d'aujourd'hui. D'autre part, prendre des décisions c'est aussi donner une direction, un chemin à emprunter. Le processus décisionnel est donc au centre des grands changements organisationnels qui se produisent.

2-1- La définition et les caractéristiques de la décision stratégique :

2-1-1- Définition :

- Selon Mezghani (2006), une décision stratégique : *“Elle engage la situation de l'entreprise dans son environnement ou la modifie, détermine les ressources ou ce qu'elles devraient être (choix des activités, des marchés et des allocations)”*.⁵⁸
- D'après Bowman et Hurry (1983) : *“Les décisions stratégiques impliquent des choix concernant les ressources de l'organisation et nécessitent des investissements. Ce sont ces mêmes investissements qui servent de base à la réalisation des stratégies et à leur tour permettent la venue de nouvelles ressources. Bref, il n'est pas facile de prendre une décision stratégique car il est difficile d'établir la relation exacte entre l'entreprise et son environnement”*.⁵⁹
- Il ressort des définitions précédentes que les décisions stratégiques sont généralement prises par le sommet stratégique concernant les relations de l'entreprise avec son environnement et le choix triptyque : technologie/produit/marché, ces décisions sont ni programmables, ni structurés.

⁵⁸ LOUFRANI-FEDIDA Sabrina, « management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation Analyse qualitative de quatre cas multisectoriels, » Thèse de Doctorat, Nice, 2006, P.

⁵⁹ <http://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/3357/1/000659561.pdf> consulté le jeudi 11/11/2021

CHAPITRE II : L'ANALYSE SWOT ET LA DECISION STRATEGIQUE

- La prise de décision stratégique touche l'ensemble des opérations de l'organisation; a un effet dans le temps qui prend toute son importance si elle correspond à un but à long terme à atteindre par l'entrepreneur; elle implique aussi des investissements financiers et personnels ainsi que l'utilisation de nombreuses ressources externes et internes à l'entreprise.

2-1-2- Les caractéristiques de la décision stratégique :

La décision stratégique se caractérise par :

- Le long terme : les décisions stratégiques sont souvent proposé pour un changement sur le long terme
- Elle a pour but d'apporter un avantage concurrentiel
- Concerne le périmètre d'activité d'une organisation : doit-elle se concentrer sur un domaine d'activité ou en avoir plusieurs ? (implique de se questionner sur la gamme de produits et sur la couverture géographique)
- Implique une allocation des ressources (financières, humaines, technologiques, etc.)
- Implique fortement les parties prenantes à l'entreprise (actionnaires, salariés, syndicats,etc.).⁶⁰

⁶⁰ Mestour Rabiha, " Impact des TIC sur le processus de décision stratégique", Mémoire de Magister, Université d'Oran, P.42

CHAPITRE II : L'ANALYSE SWOT ET LA DECISION STRATEGIQUE

TABLEAU 5 : LES CARACTERISTIQUES DE LA DECISION STRATEGIQUE

Nature des décisions	Stratégiques
Domaine des décisions	Stratégie
Horizon de temps	Moyen et long terme
Effets des décisions :	
Durée des effets	Durable
Réversibilité des effets	Nulle
Modalités	Fixation d'objectifs à long terme relatifs à l'évolution et aux mutations de l'entreprise
Actions correctives	Impossible
Répétitivité des choix	Unicité des choix (absence de répétitivité)
Procédure de décision	Non programmable
Variables de la décision :	
* domaine étudié	Relations de l'entreprise avec l'environnement (marchés, produits)
* incidence de la décision	Portée générale (toute l'entreprise)
* nombre de variables de décision	Très nombreuses
* quantification	Qualitatives en majorité

Source : Mestour Rabiha, " Impact des TIC sur le processus de décision stratégique", Mémoire de Magister , Université d'Oran, P.42

2-2- Le processus de prise de décision stratégique :

Qu'elle soit importante ou non, la décision s'apparente à un processus de résolution de problèmes, long et complexe, structuré, et comprenant plusieurs étapes.

2-2-1- Comment prendre une décision stratégique :

Une décision stratégique est impactée par de nombreux éléments, à commencer par l'intuition des dirigeants. Une telle décision est souvent prise parce qu'elle est similaire à une situation ou à un événement qui a produit des résultats plus ou moins efficaces. Les variables sont importantes et nombreuses, d'où l'importance de suivre son instinct.

Les valeurs sont également un facteur qui influence la prise de décision, plus encore dans les sociétés où la culture d'entreprise est forte.

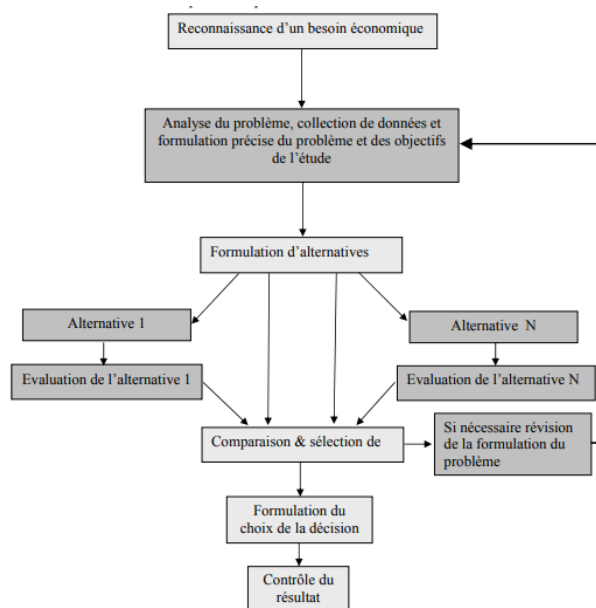
CHAPITRE II : L'ANALYSE SWOT ET LA DECISION STRATEGIQUE

Une décision stratégique demande peu d'analyse et une importante prise de risque. Les chiffres et les données sur lesquels se base une telle décision ne sont pas toujours fiables. Néanmoins, ils permettent d'avoir une connaissance de l'environnement dans lequel évolue l'entreprise et de faire des projections sur l'avenir plus facilement.

De manière générale, prendre une décision n'est pas chose aisée. C'est encore plus difficile lorsqu'elle impacte l'orientation de son entreprise. Voici quelques éléments à garder en tête pour faciliter la prise de décision stratégique :

- Elle doit toujours s'adapter au niveau d'urgence auquel l'entreprise est confrontée.
- Elle doit être en lien avec l'objectif visé.
- Elle doit répondre à des critères établis au préalable.
- Il est bon d'avoir un plan B pour se retourner au cas où la décision prise n'est finalement pas optimale.

FIGURE 12 : PROCESSUS DE DECISION STRATEGIQUE



Source : M. A. Créner et J. Dontriaux « Principes d'économie managériale » édition GAETAN MORIN 1980, P/34

Selon Herbert Simon, la prise de décision suit le processus suivant commence par une perception de la nécessité d'une décision.

CHAPITRE II : L'ANALYSE SWOT ET LA DECISION STRATEGIQUE

S'en suit un inventaire et analyse des choix possibles. Ensuite, une des possibilités sélectionnées est évaluée et mise en œuvre.

Concernant les questions décisives, ce processus est l'apanage de la direction générale. C'est elle qui prend les décisions stratégiques, dont, par effet de cascade, les conséquences s'imposent à tous les acteurs de l'entreprise ainsi qu'à son organisation.⁶¹

2-2-2- Formalisation du processus décisionnel :

Plusieurs modèles sont formalisés, citons :

Le modèle IMC : 03 étapes formalisées par H.Simon dès les années 50 constituent le nom de : model IMC, en citant ce processus, il comporte:

- **Intelligence du problème** : Cette étape constitue la définition du problème et les facteurs à prendre en considération.
- **Modélisation** : Consiste à identifier et évoluer les solutions alternatives réalisables par l'entreprise en utilisant essentiellement des modèles de raisonnement.
- **Choix** : Constitue la délimitation des critères et leur pondération pour hiérarchiser les solutions et en choisir une⁶²

2-2-2-1- Définition des objectifs :

Toutes les recherches indiquent que la définition exacte des objectifs et la reconnaissance d'un besoin économique, permettent la prise de conscience et la détection des vrais problèmes. Le manager doit donc faire un diagnostic, lui permettant l'identification précise des vrais problèmes qui s'opposent à la réalisation des objectifs.

2-2-2-2- Définition des alternatives :

L'identification précise étant faite, le décideur doit choisir entre plusieurs solutions possibles (alternatives) lui permettant de résoudre le problème. C'est par son vouloir faire et son imagination que le décideur aura à formuler des hypothèses de résolution du problème.

⁶¹ <https://carriere.ooreka.fr/astuce/voir/630149/decision-strategique> Consulté le 13/11/2021 à 15h31

⁶² Mestour Rabiha, Op.cit, P.32

CHAPITRE II : L'ANALYSE SWOT ET LA DECISION STRATEGIQUE

Par exemple, dans le cas d'acquisition d'un nouvel investissement pour une entreprise, le choix se fera entre plusieurs formes de financement; à savoir : financement interne, financement mixte ou financement extérieur.

2-2-2-3- Définition des états de la nature :

Pour la résolution d'un problème, la décision doit tenir compte des variables contrôlables et des variables incontrôlables qui sont « les états de la nature ». Ce sont des événements futurs dépendant de la conjoncture économique, des changements climatiques, des changements sociaux, etc.

2-2-2-4- Définition des résultats :

Tout en connaissant la liste du choix d'alternatives et des événements futurs, le décideur aura à définir un ensemble de résultats relativement à toutes les combinaisons événement-alternative.

2-2-2-5- Le critère de choix :

Le choix du meilleur résultat ne peut être qu'en fonction du critère de performance de chaque alternative déterminée en corrélation avec les objectifs centraux de l'entreprise et des motivations personnelles. C'est par la somme pondérée de tous les critères, qu'on peut définir la meilleure combinaison possible guidant le meilleur choix.

2-2-2-6- La prise de décision:

La décision représente le point d'aboutissement des étapes précédentes. Elle se concrétise par le choix de la solution la plus rationnelle et la plus acceptable. Malgré tous les efforts consentis à sa préparation, une décision ne manquait pas de risque et d'incertitude.

2-2-2-7- Les étapes post-décisionnelles

Elles consistent à la réalisation de l'action décidée et du contrôle de son résultat. Il s'agit là de planifier toutes les activités nécessaires à son accomplissement en définissant les individus, les modalités pratiques, la durée, l'endroit, et les moyens de mise en œuvre.

CHAPITRE II : L'ANALYSE SWOT ET LA DECISION STRATEGIQUE

Après la réalisation, s'impose le contrôle des résultats de la décision, et la vérification de la résolution ou de la persistance des problèmes posés. Sinon, la formulation d'une nouvelle prise de décision est nécessaire pour enrayer définitivement le problème posé.⁶³

2-2-3- Les facteurs influents sur la prise de décision stratégique

Suivant les hypothèses de Simon, March et Cart., il existe plusieurs facteurs ou principes retenus comme éléments explicatifs à la prise de décision notamment:

2-2-3-1- Diversité d'objectifs des participants à l'organisation:

Autant que l'entreprise est un centre de décision, source de multiples décisions élaborées par des acteurs qui n'ont pas les mêmes objectifs et les mêmes intérêts. Dans ce cas là, la décision est le résultat d'un compromis.

2-2-3-2- La rationalité limitée des acteurs:

Cela veut dire que les participants à l'action de l'organisation ont une approche rationnelle limitée par un système des valeurs et leurs champs de connaissances (capacités cognitives limitées).

2-2-3-3- 1 L'information incomplète :

" L'information est l'ensemble des renseignements, à la fois disponibles et utiles, qui concerne un projet donné à un moment donné. Elle a une dimension interne et aussi elle a une dimension externe"⁶⁴

2-2-3-4- Un environnement incertain :

Les entreprise évoluent dans des environnements en perpétuels changements avec des facteurs nouveaux et des menaces constantes, parmi elle récemment la crise sanitaire du Covid 19 qui à bouleversé les tendances décisionnels et les stratégies d'entreprises.

⁶³ FILALI Abderrahmane, Ibid, P.46-47

⁶⁴ Mestour Rabiha, Op.cit, P.35

CHAPITRE II : L'ANALYSE SWOT ET LA DECISION STRATEGIQUE

2-2-3-5- Les déterminants potentiels du processus de la décision stratégique :

FIGURE 13 : LES DETERMINANTS DU PROCESSUS DE LA DECISION STRATEGIQUE

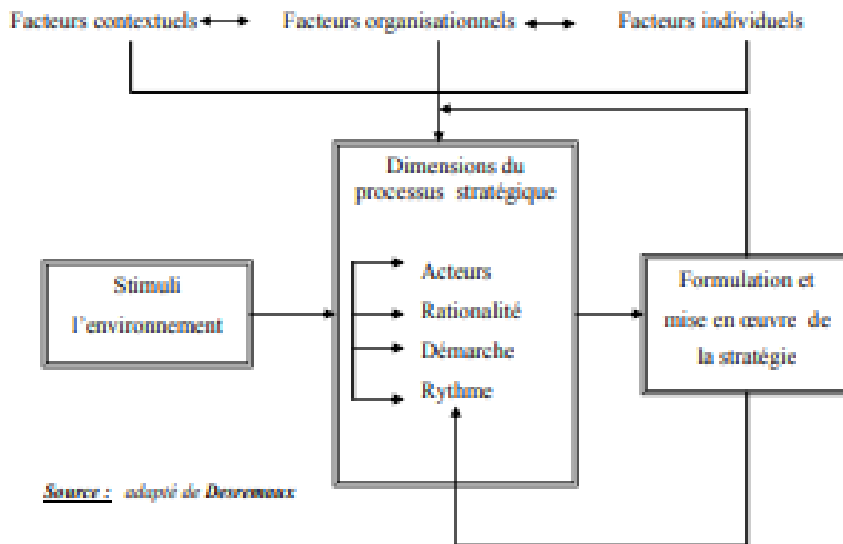
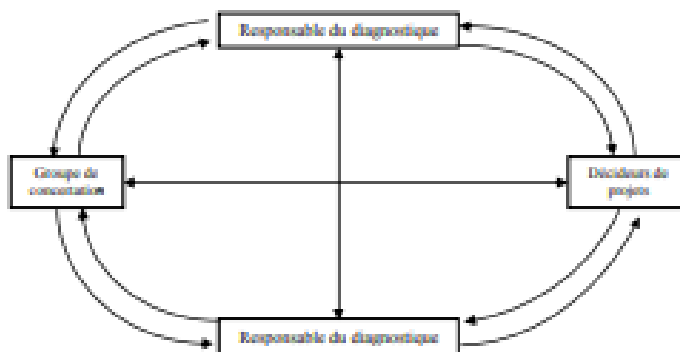


Figure 02 : les déterminants potentiels du processus de la décision stratégique

On peut citer les acteurs sous forme d'un schéma



Source : BERTRAND BELLION, l'innovation créatrice, ed.economica, 2002, p.79

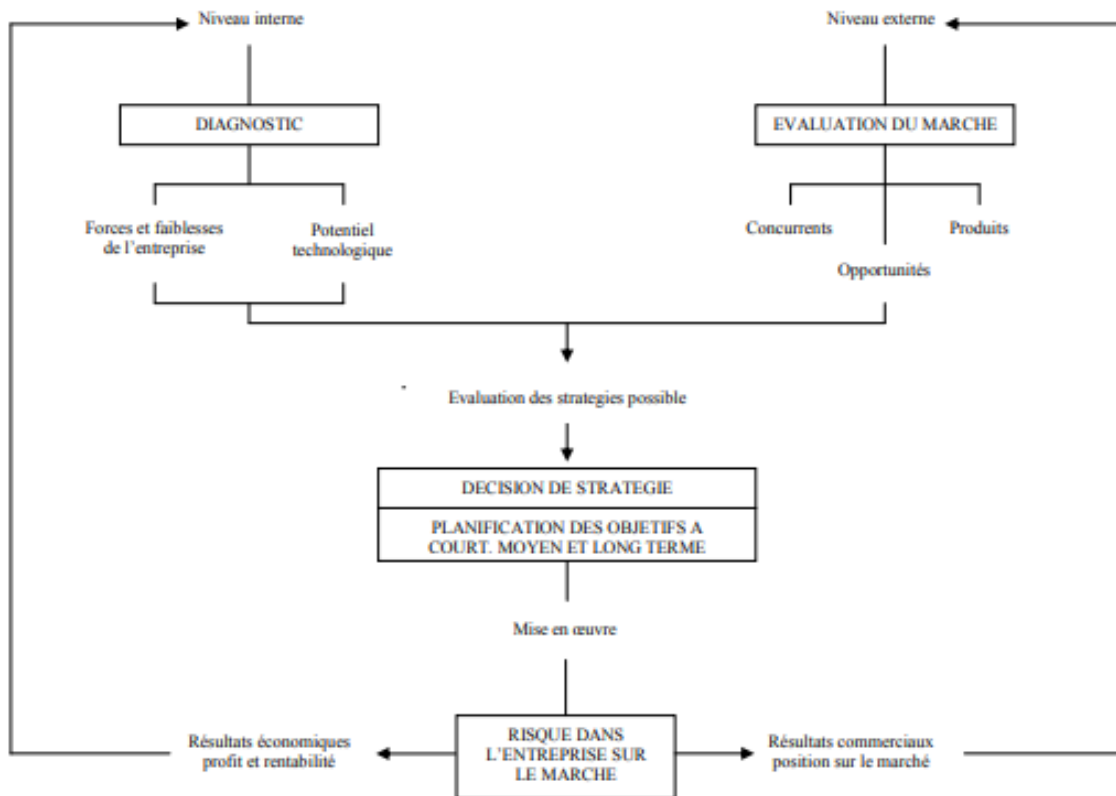
2-3- L'importance de l'analyse SWOT dans la prise de décision stratégique

Tout processus de décision est progressif et itératif, il part de l'évaluation de la réalité quotidienne, mesure et compare différentes opportunités, multiplie les points de vues

CHAPITRE II : L'ANALYSE SWOT ET LA DECISION STRATEGIQUE

contradictoires sur la question posée pour n'en négliger aucun aspect important, il est simultanément critique et constructif.

FIGURE 14 : L'IMPORTANCE DE L'ANALYSE SWOT DANS LA PRISE DE DECISION STRATEGIQUE



Source : Mestour Rabiha, Mémoire de Magister “ Impact des TIC sur le processus de décision stratégique”, Université d’Oran, P.43

A partir du schéma inséré plus haut, nous pouvons voir la place de l’analyse SWOT dans le processus de la prise de décision stratégique, cette dernière prend appui sur l’analyse SWOT effectuée en prenant en compte les différentes informations recueillies et analysées de l’environnement interne et externe de l’entreprise, afin de pouvoir faire une évaluation globale des différentes stratégies qui s’offre au décideur et qui lui permet de prendre la meilleure décision stratégique pour son entreprise et réussir ainsi son orientation stratégique et assurer la pérennité de celle-ci.

CHAPITRE II : L'ANALYSE SWOT ET LA DECISION STRATEGIQUE

Nous déduisons donc à travers ce schéma que l'analyse SWOT comporte elle-même une place stratégique et importante dans le processus de prise de décision stratégique, elle en est la première étape.

Conclusion du chapitre II

A travers ce chapitre consacré à l'analyse SWOT et la prise de décision stratégique dans une agence de communication digitale, nous avons abordé :

Dans la première section, nous avons déterminé qu'une analyse SWOT est un outil qui permet de lister les forces et les faiblesses, ainsi que les opportunités et menaces d'une entreprise. Il s'agit d'un outil d'analyse très visuel, étant donné qu'elle est représentée sous la forme d'une matrice. Celle-ci va permettre de poser un diagnostic d'un point de vue interne et externe de l'entreprise.

Dans la deuxième section, nous pouvons retenir que la prise de décision est un processus complexe qui intègre un nombre élevé de variables et qui ne s'avère pas toujours totalement logique.

Nous avons aussi pu montrer que l'élaboration d'une stratégie ne se réalise qu'à travers une démarche connue dans la théorie du management stratégique et qui comprend le diagnostic stratégique avec les outils d'aide permettant d'orienter la prise de décision stratégique.



**CHAPITRE III : La mise en place
d'une stratégie d'entreprise pour
l'Agence Digital Business à partir de
l'analyse SWOT**

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE POUR L'AGENCE DIGITAL BUSINESS A PARTIR DE L'ANALYSE SWOT

Chapitre III : La mise en place d'une stratégie d'entreprise pour l'Agence Digital Business à partir de l'analyse SWOT

Introduction au Chapitre III

L'entreprise compétitive est celle qui aura su apprendre, accroître des compétences, innover mieux, plus vite et davantage que ses concurrents actuels et potentiels. Pour assurer la croissance et son développement à long terme, il lui faut favoriser en permanence des comportements d'anticipation (la pensée stratégique) et non se limiter à des comportements d'adaptation, certes indispensables pour réagir aux événements, mais insuffisants pour assurer sa pérennité.⁶⁵

Pour une entreprise, la stratégie consiste à choisir ses activités et à allouer ses ressources de manière à atteindre le niveau de performance souhaité dans le but de créer de la valeur.⁶⁶

Ce présent chapitre, fera l'objet de la partie empirique qui permettra d'évaluer réellement la mise les stratégies possibles à partir de l'analyse SWOT dans le cas de l'agence Digital Business.

Ce chapitre est consacré à l'illustration et la mise en relief des différents éléments théoriques développé dans les chapitres précédents et de démontrer le lien entre l'analyse SWOT et les choix stratégiques au sein d'une entreprise en l'occurrence l'agence Digital Business.

Pour cela, nous avons organisé ce chapitre en deux section :

La première section fera l'objet de la méthodologie de recherche utilisée au cours de l'étude et les outils de recherches mobilisés.

La deuxième section comportera l'analyse SWOT et la décision stratégique de l'agence DIGITAL BUSINESS qui contient le cœur de ce travail de recherche.

⁶⁵ GUY Elien, « Guide de la stratégie d'entreprise », Paris, P.01

⁶⁶ Bernard Garrette, Pierre Dussauge et Rodolphe Durand , « STRATEGOR 5^{ème} édition », Paris, P.06

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE POUR L'AGENCE DIGITAL BUSINESS A PARTIR DE L'ANALYSE SWOT

Section 01 : Méthodologie de recherche

1-1- Méthode de recueil des données :

Notre étude empirique a été réalisée par le biais de deux méthodes à savoir : documentaire, analytique et méthode qualitative par guide d'entretiens individuels auprès de la directrice de l'agence DIGITAL BUSINESS.

1-1-1- Le milieu de l'étude

Dans ce travail de recherche, notre présence sur le terrain est plus que nécessaire. Le stage pratique a été effectué pendant une période de six mois du 01 Mai au 31 Octobre 2021 au sein de l'Agence DIGITAL BUSINESS avec une fréquence en termes de visite de trois fois par semaine.

Nous avons essentiellement collecté des informations concernant notre sujet de recherche durant notre stage pratique, à travers deux méthodes qui sont :

A- Méthode documentaire :

Après avoir eu l'accès aux documents fournis par les différents cadres, notre objectif était d'analyser et de consulter ces derniers afin de collecter les informations les plus pertinentes qui répondent le mieux à notre sujet de recherche.

B- Méthode qualitative par guide d'entretien individuel

Elle a été effectuée avec la directrice de l'entreprise dans le but d'obtenir des réponses concernant le sujet traité en posant des questions tantôt ouvertes tantôt fermées. Une fois les documents analysés, et l'entretien réalisé, nous avons pu effectuer une synthèse dont l'objectif était d'analyser et d'interpréter la totalité des données collectés.

1-1-2- Choix du thème

L'accès à un stage au niveau de l'entreprise Digital Business, nous a permis de collecter des informations et la consultation des documents dont nous avons besoin pour notre étude.

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE POUR L'AGENCE DIGITAL BUSINESS A PARTIR DE L'ANALYSE SWOT

1-2- Méthodologie de l'entretien

Dans le cas de cette présente recherche, nous avons suivi une certaine logique qui nous a conduits à mettre en place une double méthode qui est à savoir :

- Entretien semi-directif avec la gérante de la start-up pour comprendre le processus décisionnel dans la dite entreprise.
- Entretien avec les responsables fonctionnels (Département IT, Département commercial, Département Marketing, digital) pour compléter les informations relatives à l'analyse SWOT

1-2-1- Les outils de collecte d'informations :

Mis à part les documents fournis par l'entreprise, nous avons utilisé un guide d'entretien dont les caractéristiques générales se présentent comme suit :

1-2-2- L'objet de l'entretien :

Pour enrichir notre champ de recherche, nous avons essayé d'élaborer un guide d'entretien, comportant quelques questions ouvertes et d'autres fermés ont été adressés à la directrice de l'agence.

L'analyse de la démarche stratégique repose généralement sur deux types d'entretiens :

1-2-2-1- L'entretien directif :

Ce type d'entretien s'apparente sensiblement au questionnaire, à la différence que la transmission se fait verbalement plutôt que par écrit. Dans le cadre de cet entretien, l'enquêteur pose des questions selon un protocole strict, fixé à l'avance (il s'agit d'éviter que l'interviewé ne sorte des questions et du cadre préparé).

1-2-2-2- L'entretien semi-directif :

Il porte sur un certain nombre de thèmes qui sont identifiés dans une grille d'entretien préparé par l'enquêteur. L'interviewer, s'il pose des questions selon un protocole prévu à l'avance parce qu'il cherche des informations précises, s'efforce de faciliter l'expression propre de l'individu, et cherche à éviter que l'interviewé ne se sente enfermé dans des questions.

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE POUR L'AGENCE DIGITAL BUSINESS A PARTIR DE L'ANALYSE SWOT

1-2-3- L'objectif recherché à travers ce guide d'entretien :

Etant donné que notre étude est centrée sur la stratégie d'entreprise adoptée par l'agence Digital Business, mener un questionnement auprès de la responsable s'avère nécessaire. C'est pour cela que nous avons opté pour un entretien semi-directif.

Quant aux objectifs recherchés à travers cet entretien, nous avons essayé de comprendre et de donner plus d'éclaircissements concernant la démarche stratégique suivie par l'agence ainsi que des détails sur l'utilisation des outils de prise de décision sur le choix final de cette stratégie. A partir des documents fournis par l'entreprise, nous avons effectué un entretien avec la directrice à qui revient de droit la prise de décision au sein de l'agence.

1-2-4- La structure du guide d'entretien

Le guide d'entretien a été dressé de manière à respecter les critères préalablement cités ayant pour objectif à l'aboutissement à des résultats les plus précis possible, son élaboration est effectuée en utilisant l'outil Google Forms.

Il est constitué de 40 questions (Annexe 01) formulées de manière claires brèves et concise, afin de maximiser l'exhaustivité et la qualité de l'information récoltée, allant du général au particulier.

- 1- **La première partie** : Elle est constituée de 06 questions, c'est une fiche signalétique sur l'entreprise afin de mieux en connaître sur l'activité (statut juridique, taille de l'effectif, chiffre d'affaire...).
- 2- **La deuxième partie** : Elle est constituée de 06 questions, c'est une fiche signalétique sur le répondant pour avoir des informations personnelles (âge, niveau d'étude, poste occupé...).
- 3- **La troisième partie** : Elle est constituée de 11 questions, elle a pour but d'avoir des informations de l'environnement interne de l'entreprise.
- 4- **La quatrième partie** : Elle est constituée de 12 questions, elle a pour but de connaître les déterminants de la décision stratégique au sein de l'agence.
- 5- **La cinquième partie** : Elle est constituée de 08 questions, afin d'en connaître sur l'environnement externe de l'entreprise.

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE POUR L'AGENCE DIGITAL BUSINESS A PARTIR DE L'ANALYSE SWOT

1-3- Présentation de l'agence Digital Business

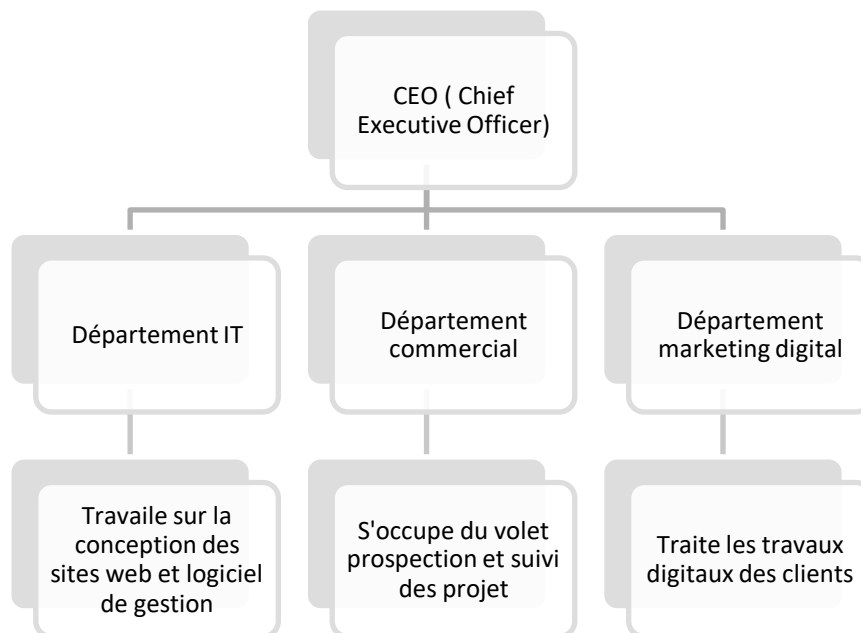
Digital business est une agence de conseil en communication et marketing digital au niveau de la ville de Tizi-ouzou , qui met à disposition une équipe créative, motivée et compétente dans le but d'accompagner ses clients dans la réalisation de leur stratégie de communication digitale et branding en adéquation avec leurs valeurs.

L'agence est une entité privée sous le statut juridique d'une EURL, elle est qualifiée de TPE (très petite entreprise) au vue d'un effectif de moins de 10 employés, l'activité principale est par conséquent le métier principal de l'agence c'est le « Le community management » (Gestion des réseaux sociaux) ce dernier constitue l'avantage concurrentiel de l'entreprise par rapport à ses concurrents.

1-3-1- Organisation structurelle (Organigramme)

La structure de l'entreprise est organisée sous forme d'un organigramme, qui définit les différents niveaux de la hiérarchie des responsables par une approche fonctionnelle et montre la manière dont les taches sont réparties entre les différentes composantes de l'organisation.

FIGURE 15 : ORGANIGRAMME DE L'AGENCE DIGITAL BUSINESS



Source : Fait par nous-mêmes

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE POUR L'AGENCE DIGITAL BUSINESS A PARTIR DE L'ANALYSE SWOT

1-4- Les missions de Digital Business

- Apporter des idées créatives pour les projets des clients
- Utiliser les tendances afin de faire connaître et augmenter la notoriété
- Etablir des calendriers éditoriaux et la création de contenu
- Travailler des stratégies de communication en adéquation avec les valeurs et objectifs des clients.

1-5- Les objectifs de Digital Business

- Apporter une certaine culture du digital dans la région
- Accompagner nos clients au mieux dans leurs transformations digitales
- Créer un lien entre les clients et les créateurs de contenu pour une nouvelle communication
- Apporter un impact positif dans le secteur de la communication digital

1-6- Les offres et services de Digital Business

L'agence Digital Business propose plusieurs offres concernant le « Community management » et d'autres services afin de toucher une large cible de clientèles.

1-6-1- Les offres sociales média

Les techniques et actions de Digital Business sont destinées à développer la notoriété sur les médias sociaux, elle utilise les différents réseaux sociaux pour atteindre les cibles et elle veille à diffuser des contenus qualitatifs pour créer l'engagement de vos clients et prospects.

Elle propose les offres suivantes :

- Audit et stratégie digitale : Analyse de la présence sur les réseaux sociaux, et proposer des solutions afin d'améliorer la notoriété du client selon les objectifs de ce dernier.
- Planification et ligne éditoriale : Création d'un calendrier de publications et le structurer pour des résultats en adéquation avec les objectifs choisis.
- Community Management (Nos offres) : Création, gestion et animation des réseaux sociaux (Facebook, Instagram et LinkedIn)

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE POUR L'AGENCE DIGITAL BUSINESS A PARTIR DE L'ANALYSE SWOT

A- Offre OnLine :

C'est une offre qui propose une présence en ligne basique, avec des publications deux fois par semaine sur un seul réseau social au choix, une animation par des visuels sur les stories (photos ou vidéos d'une durée de 15sec) du compte et un rapport de progression trimestriel sur les statistiques du compte selon les indicateurs de performances choisis pour les objectifs.

- Création, gestion et optimisation d'un réseau social
- Nombre de publications : 8 Posts/mois
- Stories quotidiennes
- Modération des commentaires et messages
- Reporting trimestriel

B- Offre Online + :

C'est une offre qui propose une présence en ligne plus avancée, avec des publications trois fois par semaine sur deux réseaux sociaux au choix, une animation par des visuels sur les stories (photos ou vidéos d'une durée de 15sec) du compte, un rapport de progression trimestriel sur les statistiques du compte selon les indicateurs de performances choisis pour les objectifs et un sponsoring d'une semaine (publicités payante sur les réseaux sociaux).

- Création, gestion et optimisation de deux réseaux sociaux au choix
- Nombre de publications : 12 Posts/mois
- Stories quotidiennes
- Modération des commentaires et messages
- Reporting trimestriel
- Une semaine de boost gratuite le premier mois

C- Offre digital business

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE POUR L'AGENCE DIGITAL BUSINESS A PARTIR DE L'ANALYSE SWOT

C'est l'offre qui propose une présence en ligne premium, avec des publications quatre fois par semaine sur deux réseaux sociaux au choix en plus de la création d'un site web vitrine (catalogue), une animation par des visuels sur les stories (photos ou vidéos d'une durée de 15sec) du compte, un rapport de progression mensuel sur les statistiques du compte selon les indicateurs de performances choisis pour les objectifs et un sponsoring d'une semaine (publicités payante sur les réseaux sociaux).

- Création, gestion et optimisation de deux réseaux sociaux au choix + développement d'un site vitrine
- Nombre de publications : 16 Posts/mois
- Stories quotidiennes
- Modération des commentaires et messages
- Reporting mensuel
- Une semaine de boost gratuite le premier mois

1-6-2- Les autres services

1-6-2-1- Brand content et marketing d'influence

L'équipe Digital Business accompagne pour donner de la visibilité à la marque du client et définir toute une stratégie lui permettant d'adresser directement la cible et gagner en notoriété.

- Direction artistique et identité visuelle : Création contenus éditoriaux pour les réseaux sociaux (des textes, des visuels, carrousels) ; shooting photo et vidéo (séances photos avec mannequin ou en studio).
- Identité de marque : Aide à la création du nom de l'entreprise, identité digitale (choix du message de la communication sur les réseaux et les objectif), supports de communication (choix des réseaux sociaux).
- Création de compagne d'influence et partenariats : Création de partenariats avec des personnalités publics des réseaux sociaux.

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE POUR L'AGENCE DIGITAL BUSINESS A PARTIR DE L'ANALYSE SWOT

1-6-2-2- Stratégie marketing

En plus du marketing digital, la start-up accompagne les clients dans la réalisation de leurs projets :

- Audit du projet : Evaluation de la viabilité du projet
- Accompagnement et conseil : Aide à la planification stratégique et orientation de la communication
- Réalisation d'un business plan : Aide à la réflexion des différentes étapes d'un business plan pour le lancement d'un projet
- Réflexion et mise en place de stratégies : Aide au choix des stratégies à adopter pour le projet selon les objectifs à atteindre
- Choix de supports de communication : Sélection des outils de communication les plus adéquats pour le projet

1-6-2-6-3- Développement Web

L'entreprise se charge du développement de site web en mettant en valeur les offres de produits ou de services du client afin qu'il fasse office de carte de visite virtuelle pour leurs futurs partenaires ou collaborateurs.




- Responsive Design : Création d'un site web réactif dont la conception vise, grâce à différents principes et techniques, à offrir une consultation confortable sur des écrans de tailles très différentes
- Maintenance et suivi : Support client en cas de bug ou problème de manipulation.

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE POUR L'AGENCE DIGITAL BUSINESS A PARTIR DE L'ANALYSE SWOT





1-7- Le portefeuille clients:

Le tableau ci-dessous présente les clients de l'agences Digital Business

TABLEAU 6 : PORTEFEUILLE CLIENTS DE L'AGENCE DIGITAL BUSINESS

	Raison sociale	Activité	Prestation	Logo
Client 1	Af production (ULTRA BABY)	Fabriquand de produits cosmétique pour bébé	-Gestion et modération des réseaux sociaux -Organisation de compagne d'influence -Création de maquette pour des publicités en 3D *Durée du contrat : Une année *Statut : contrat fini	
Client 2	Damas créations	Chaine de magasin de prêt à porter pour fetes	-Shooting photos avec modèles -Gestion et modération des réseaux sociaux -Sponsoring *Durée du contrat : 3 mois *Statut : contrat fini	
Client 3	Cowork.art	Espace de coworking et organisation d'événements	-Gestion et animation des réseaux sociaux -Promotion d'événements *Durée du contrat : 9 mois *Statut : contrat fini	

**CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE
D'ENTREPRISE POUR L'AGENCE DIGITAL BUSINESS A
PARTIR DE L'ANALYSE SWOT**

Client 4	Alwaha	Fabriqueur de produits d'entretien et cosmétiques	-Création de maquettes d'incrustation -Campagne de promotion de produit au niveau de la région de Tizi-ouzou *Durée du contrat : Un mois *Statut : contrat fini	
Client 5	Cemika cuisines	Fabriqueur de cuisines sur mesure	-Gestion et animation des réseaux sociaux -Sponsoring *Durée du contrat : 3mois *Statut : contrat fini	
Client 6	Casa Eden	Restauration rapide	-Campagne promotionnelle pour l'ouverture -Gestion d'une campagne d'influence pour l'ouverture -Gestion et animation des réseaux sociaux -Sponsoring *Durée du contrat : 3mois *Statut : contrat fini	
Client 7	Pink nails	Salon d'onglerie	-Campagne promotionnelle pour l'ouverture -Création du log -Sponsoring -Gestion et animation du compte Instagram -Couverture photo et vidéo d'événements *Durée du contrat : 6mois *Statut : contrat fini	

**CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE
D'ENTREPRISE POUR L'AGENCE DIGITAL BUSINESS A
PARTIR DE L'ANALYSE SWOT**

Client 8	Babyboom	Magasin de vêtements bébé	<ul style="list-style-type: none"> -Campagne promotionnelle d'ouverture -Création du logo et branding -Création, gestion et animation du compte Instagram *Durée du contrat : trimestriel *Statut : en cours d'exécution 	
Client 9	CMPA BIJOUX	Artisan bijoutier	<ul style="list-style-type: none"> -Création d'un site web vitrine -Création, gestion et animation des réseaux sociaux -Shooting photo des bijoux *Durée du contrat : 6mois *Statut : contrat fini 	
Client 10	Chic kids	Magasin de vêtements pour enfants	<ul style="list-style-type: none"> -Création de logo et branding -Création, gestion et animation des réseaux sociaux -Campagne promotionnelle d'ouverture -Sponsoring *Durée du contrat : Un mois *Statut : contrat fini 	
Client 11	Bijouterie Massinissa	Bijouterie et horlogerie	<ul style="list-style-type: none"> -Gestion et animation des réseaux sociaux -Gestion d'une campagne d'influence *Durée du contrat : trimestriel *Statut : en cours d'exécution 	

**CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE
D'ENTREPRISE POUR L'AGENCE DIGITAL BUSINESS A
PARTIR DE L'ANALYSE SWOT**

Client 12	La maison du Djurdjura	Magasin spécialisé dans la vente d'articles artisanaux et berbères	-Création, gestion et animation des réseaux sociaux -Shooting photo avec modèles pour les robes et en magasin pour les objets -Création d'un logo *Durée du contrat : trimestriel *Statut : en cours d'exécution	
Client 13	Le saphir	Institut de beauté	-Gestion et animation du compte Instagram -Sponsoring *Durée du contrat : 6mois *Statut : contrat fini	
Client 14	Rahma	Supermarché	-Gestion et animation des réseaux sociaux -Sponsoring -Shooting photo du supermarché *Durée du contrat : Un mois *Statut : contrat fini	
Client 15	Ecole technique	Ecole de formation technique	-Création d'un site web (catalogue de formations en ligne) *Durée du contrat : Un mois *Statut : en cours d'exécution	
Client 16	Pranzo	Restaurant italien	-Création et animation des réseaux sociaux -Campagne promotionnelle d'ouverture -Gestion d'une campagne d'influence	

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE POUR L'AGENCE DIGITAL BUSINESS A PARTIR DE L'ANALYSE SWOT

			*Durée du contrat : Un mois *Statut : en cours d'exécution	
Client 17	Cabinet Barèche	Cabinet d'avocats	-Création d'un site web porte folio *Durée du contrat : Un mois *Statut : en cours d'exécution	
Client 18	Royal bridal dress	Magasin de robes de mariées	-Gestion et animation du compte Instagram -Shooting photo avec modèle pour les robes -Couverture photo et vidéo d'événements *Durée du contrat : Un mois *Statut : en cours d'exécution	

Source : Fait par nous-mêmes

1-8- Structure de la concurrence dans la région de Tizi-Ouzou

Le tableau suivant fait la synthèse de l'analyse concurrentielle de l'agence Digital Business :

TABLEAU 7 : STRUCTURE DE LA CONCURRENCE DE L'AGENCE DIGITAL BUSINESS

-A13 PICTURES	-Coop Thiziri (zhun sud) Quartier B,Nouvelle ville .Tizi-Ouzou	-Communication événementielle, création graphique, Audio-visuel, site web .
-BRAME	-Krim Belkacem Coopérative Takana Bureau N°5. Tizi- Ouzou	-Stratégie de communication ,Print, Branding et Design, Digital ,Evénementiel.
-PREMISTIS	-Rue de frères Beggaz. Tizi- Ouzou	-Branding, Web design, Web development, Marketing .
-PYXIS	-Bureau N°1 Coop Takana,	-Conseil en Communication,

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE POUR L'AGENCE DIGITAL BUSINESS A PARTIR DE L'ANALYSE SWOT

-GENIFICTION	Lot Bouzar au 1 ^{er} étage bd Krim belkacem .Tizi-Ouzou. -600 Lgt Quillerie, Bt : H.Tizi-Ouzou.	Identité de marque, Web et design, Evénementiel. -Audiovisuel, Graphisme, Publicité digital , Publicité digital, Réalisation des effets spéciaux , Spot publicitaire, Vidéo d'entreprise, visite virtuelle 360°.
-IVENTEAM	-Résidence Izem N°01 étage 01.bvd Krim belkacem Nouvelle ville .Tizi-Ouzou.	-Logiciels de création éditoriale ; Services Internet, Conseil en marketing, , Services de marketing, Services de marketing direct, Conseil en communication.

Source : Fait par nous-mêmes

Section 02 : L'analyse SWOT et les stratégies d'entreprises de l'agence Digital Business

L'interprétation et l'analyse des résultats de l'enquête de terrain, représente les derniers aspects à effectuer pour toute recherche. Partant du principe que tout travail de recherche n'aura un sens que si les propositions exploratoires et les hypothèses de la recherche soit misent en œuvres et valider.

2-1- L'utilité et l'objectif d'une analyse SWOT pour l'agence Digital Business

Une analyse SWOT détaillée permet d'éviter des erreurs potentielles, en particulier lors de la planification à long terme des campagnes de marketing digital. Mais, dans un environnement dynamique comme le commerce en ligne, les acteurs et décisionnaires doivent être conscients que leurs actions et mesures doivent être régulièrement réajustées. Par exemple, si on prend le contexte du référencement (ou SEO), les règles et consignes peuvent être amenées à changer après la création et l'implantation de la stratégie basée sur l'analyse SWOT. Cela signifie principalement que les éléments pris en compte dans la matrice des

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE POUR L'AGENCE DIGITAL BUSINESS A PARTIR DE L'ANALYSE SWOT

forces, faiblesses, dangers et opportunités peuvent évoluer : le modèle doit donc être suffisamment flexible quand il s'agit d'un projet sur le long terme.⁶⁷

En d'autres termes, pour l'Agence Digital Business l'analyse SWOT est un levier primordial afin de pouvoir connaître la visibilité qu'elle a sur le marché du Digital au niveau local (région de Tizi-ouzou) mais aussi national à travers le territoire. Cela lui permet aussi de savoir quelles offres proposés pour se différencier des concurrents et des nouveaux entrants sur le marché tout en gardant toujours un œil sur les tendances et évolution du marché surtout dans le domaine du digital qui est toujours en évolution quasi quotidienne.

Ainsi, l'agence se tient aussi au courant des dernières décisions politiques et réglementations émises par l'Etat Algérien dans le secteur du digital mais aussi dans le cas du domaine privée et des startups, cela permet d'être réactif voir même proactif sur certains aspects.

En interne, cela permet à l'agence de connaître les compétences de l'équipe et du savoir-faire global pour les mettre en valeur et ainsi attirer la clientèle et la fidéliser sur cette valeur ajoutée, c'est aussi une façon de connaître les lacunes des membres de l'entreprises et des domaines négligés afin de pouvoir y remédier avec des formations précises et des acquisitions de connaissances voir recruter des profils afin d'améliorer les performances.

En résumé, comme cité plus haut l'analyse SWOT offre à l'agence Digital Business une vision globale et à long terme de son business plan et de l'application de ses stratégies, elle permet à l'équipe de direction de pouvoir prendre des décisions stratégiques pour son entreprise, cela lui permet aussi de savoir sur quelle stratégie il faut d'abord investir pour mieux réussir et faire évoluer les choses, que cela soit du côté entreprise et entrepreneuriat classique par conséquent les fameuses stratégies d'entreprises, mais aussi du côté du digital qui est un déterminant clé dans ce cas précis du fait que l'entreprise s'est implanté dans le domaine du digital et donc cela doit fortement être pris en considération du fait de la nouveauté du domaine et donc par cela que les stratégies d'entreprises sont améliorées voir adaptées à ce nouveau modèle.

⁶⁷ [https://fr.ryte.com/wiki/Analyse SWOT](https://fr.ryte.com/wiki/Analyse_SWOT) Consulté le 18/11/2021 à 14h53

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE POUR L'AGENCE DIGITAL BUSINESS A PARTIR DE L'ANALYSE SWOT

2-2- L'analyse SWOT de l'agence Digital Business en 2021

L'objectif principal de ce travail est de pouvoir mettre en lumière les stratégies d'entreprises utilisées dans le cas de l'agence Digital Business et des déterminants de la prise de décision de l'équipe de l'agence.

Pour nous aider à cela, une analyse SWOT à été effectuée afin de connaître l'environnement interne et externe de l'entreprise qui sont comme cité dans le chapitre précédant, des indicateurs clés avant la prise de décision stratégique.

2-2-1- Les forces de l'agence Digital Business :

- Des offres personnalisées (modifiable selon les demandes des clients et non standards comme les autres agence de communication) ;
- Une équipe dynamique, créative et féminine ;
- Les salariés du département de communication et marketing sont issues de la formation marketing (biens et services) ;
- Une équipe qui s'adapte et volontaire ;
- Présence de ressources matérielles et intellectuelles ;
- Présence accrue sur les réseaux sociaux et une plateforme en ligne qui donne une bonne interaction avec les clients potentiels ou pour un suivi client ;
- Fluidité de la communication avec les clients dans l'avancement de leurs projets ;
- Une bonne communication et interaction entre les membres de l'équipe marketing et communication ;
- Adaptation aux problématiques liées à la Covid19 par la mise en place du télétravail sur période de (02) deux mois pour les employés.

2-2-2- Les faiblesses de l'agence Digital Business :

- Utilisation limitée de Google ADS ;
- Manque de compétences techniques en matière de création de site web (non maîtrise des langage de codes de création de sites web HTML , C+, Python et Wordpress) ;
- Recours à la sous-traitance pour plusieurs services (Photographie, création de site web, création de maquette,)

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE POUR L'AGENCE DIGITAL BUSINESS A PARTIR DE L'ANALYSE SWOT

- La directrice est issue du domaine informatique ce qui en résulte à un manque de compétences et connaissances managériales ;
- L'équipe présente un manque de connaissances dans le domaine de l'entrepreneuriat (comptabilité, fiscalité...);
- Un mauvais Time management au sein de l'agence (Mauvaise gestion du temps dans la réalisation des projets) ;
- La répartition des tâches n'est pas claire, les responsabilités de chaque employés n'es pas définie ;
- Chiffre d'affaire assez faible après deux ans d'activité (Annexe 03) ;
- Difficultés à s'imposer sur le marché ;
- Difficultés à garder des clients et à renouveler les contrats, l'entreprise n'arrive pas a fidélisé ses clients ;
- Fort turn-over dans l'entreprise (Sur 3 employées, démission de (02) deux d'entres-elles en moins d'une année) ;
- Absence d'innovation et développement de nouveaux services ;
- Absence d'un service commercial au sein de l'entreprise (Durant la première année d'activité il y avait une commerciale mais après sa démission la directrice à décidé de ne pas recruter de remplaçant).

2-2-3- Les opportunités rencontrées par l'agence Digital Business :

- Un environnement en constant mutation grâce à l'évolution exponentiel des NTIC ;
- L'encouragement par l'Etat dans le secteur du digital et surtout de l'investissement privée ;
- Création d'un ministère des startups pour favoriser l'économie du numérique ;
- La région de Tizi-Ouzou n'est pas très concurrentielle dans le domaine du digital et la crise du covid19 a montré aux particuliers l'importance du digital et la nécessité du passage à une économie numérique ;
- Post covid19 il y a eu beaucoup de nouvelles activités comme le télétravail, les activités en freelance, le commerce électronique,..... .

2-2-4- Les menaces rencontrées par l'agence Digital Business :

- L'arrivée de nouveaux entrants sur le marché surtout en freelance ;

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE POUR L'AGENCE DIGITAL BUSINESS A PARTIR DE L'ANALYSE SWOT

- Incertitudes au niveau de la réglementation et de l'instabilité gouvernementale ;
- Le digital est un secteur a évolution exponentielle ;
- Les tarifs des autres agences
- Incertitudes liées au Covid19 (nouvelles restrictions, nouveau confinement, fermeture...).

TABLEAU 8 : SYNTHÈSE DE L'ANALYSE SWOT DE L'AGENCE DIGITAL BUSINESS

Forces	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> • Des offres personnalisées. • Une équipe dynamique, créative et féminine • Les salariés du département de communication et marketing sont issus de la formation marketing • Une équipe qui s'adapte et volontaire • Présence de ressources matérielles et intellectuelles • Présence accrue sur les réseaux sociaux et une plateforme en ligne Fluidité de la communication avec les clients dans l'avancement de leurs projets • Une bonne communication et interaction entre les membres de l'équipe marketing et communication 	<ul style="list-style-type: none"> • Non maîtrise de google Adwords • Lacunes en matière de création de site web • Recours à la sous-traitance pour plusieurs services La directrice est issue du domaine informatique • L'équipe a des lacunes dans le domaine de l'entrepreneuriat • Un mauvais Time management au sein de l'agence • La répartition des tâches n'est pas claire • Chiffre d'affaire assez faible après deux ans d'activité • Difficultés à s'imposer sur le marché • Difficultés à garder des clients et à renouveler les contrats • Fort turn-over dans l'entreprise • Pas de service commercial au sein de
Opportunités	Menaces
<ul style="list-style-type: none"> • Un environnement en constant changement 	<ul style="list-style-type: none"> • L'arrivée de nouveaux entrants dans le marché surtout en freelance

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE POUR L'AGENCE DIGITAL BUSINESS A PARTIR DE L'ANALYSE SWOT

<ul style="list-style-type: none"> • L'Etat en faveur du digital et surtout de l'investissement privée • Création d'un ministère des startups • La région de Tizi-ouzou n'est pas très concurrentiel dans le domaine du digital • La crise du covid19 a montré aux particuliers l'importance du digital dans l'évolution du chiffre d'affaires • Post covid19 il y a eu beaucoup de nouvelles activités 	<ul style="list-style-type: none"> • Incertitudes au niveau de la réglementation et de la loi de finance • Le digital est un secteur a évolution exponentielle • Les tarifs des autres agences • Incertitudes liées au Covid19 (nouvelles restrictions, nouveau confinement, fermeture...).
--	---

Source : Fait par nous-mêmes, à partir des documents fournis par l'entreprise

2-3- Objectifs stratégiques :

L'objectif principal de la startup est de se distinguer par rapport à la concurrence en avançant d'avantage sa vocation d'offrir des services digitaux « personnalisés ». en réaffirmant ainsi sa position sur le marché au niveau de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Dans les années à venir Digital Business se doit de consolider sa position sur le marché en offrant à ses clients des services et produits au premier rang de l'innovation et de la technologie et en mobilisant toutes ses forces et moyens.

2-4- Evaluation des stratégies possible au niveau de l'agence Digital Business :

Après entretien avec la directrice et responsables fonctionnels de l'agence Digital Business, qui a pour objectif de décortiquer avec eux chaque stratégie et de détailler celle qu'elle a adoptée pour l'agence et celles qui n'ont pas été utilisées, en déterminant les motivations de cette dernière, les objectifs et résultats de l'analyse SWOT.

Nous allons donc ci-dessous, les présenter :

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE POUR L'AGENCE DIGITAL BUSINESS A PARTIR DE L'ANALYSE SWOT

2-4-1- Stratégie de croissance et création de valeur :

La création de valeur, il s'agit d'un concept ambigu en raison de la multiplicité des pratiques managériales qui lui sont associés : valeur d'échange, valeur économique, valeur partenariales....

En ce qui concerne l'agence, voici ce que nous avons constaté à partir de l'étude de l'analyse SWOT /

- Offre de service personnalisé pour les clients : L'agence est flexible au niveau des prestations qu'elle offre à ses clients et les modifie en fonction des besoins de celui-ci afin de mieux s'adapter à lui et le fidéliser ;
- Contrat d'une durée (01) mois, avant c'était (03) mois : Au lancement de l'agence, les contrats étaient d'une durée de trois mois ce qui était contraignant pour les clients en terme de prix et d'engagement, c'est pour cela que l'agence a modifié cela et est passée à des contrats d'un seul mois renouvelable ;
- Accompagnement pour l'événement d'ouverture : Le point fort de l'agence est l'aide à la communication promotionnelle pour l'ouverture afin de garantir un flux au lancement de l'activité ;
- Prix attractif : L'agence a revu ses prix par rapport à ses concurrents afin d'être plus compétitive ;
- Equipe féminine : Dans un secteur dominé par la gent masculine, cela permet d'apporter de la nouveauté et une autre vision et approche de la communication ;
- Réflexion marketing grâce à une équipe issue du domaine marketing et communication.

2-4-2- Stratégie d'innovation :

Pour une entreprise, une stratégie d'innovation est la mise en œuvre d'une démarche d'innovation formalisée à atteindre des objectifs prédéfinis, généralement pour renforcer sa compétitivité.

Durant la réalisation de l'analyse SWOT nous avons constaté que l'agence ne fait aucune stratégie d'innovation, dans un premier temps, cela est dû à une absence d'un département de R&D et dans un deuxième temps l'étude de l'analyse financière de l'agence

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE POUR L'AGENCE DIGITAL BUSINESS A PARTIR DE L'ANALYSE SWOT

met en lumière un chiffre d'affaire faible (Annexe 03), l'agence n'a réalisé aucun bénéfice sur les deux ans d'activité et donc aucune possibilité d'investissement afin d'innover.

2-4-3- Stratégie de diversification :

Elle répond à divers impératifs, il peut s'agir d'augmenter la croissance de l'entreprise et diversifier ses revenus en s'attaquant à de nouveaux marchés et en développant de nouvelles compétences. Il peut s'agir aussi d'une logique de survie quand le secteur d'activité de l'entreprise est menacé.

En ce qui concerne cette stratégie, l'analyse SWOT met en évidence que l'agence propose déjà plusieurs services différents sur lesquels elle tend à se perfectionner et améliorer, tel que l'exemple community management qui est lui-même scindé en plusieurs activités. Nous pouvons aussi constater à partir de l'analyse financière (ANNEXE 03) que l'agence ne possède pas beaucoup de moyens financiers pour investir dans une nouvelle activité.

2-4-4- Stratégie de croissance interne :

Parfois appelé croissance organique, la croissance interne consiste pour une entreprise à développer ses propres compétences et capacités en embauchant du personnel ou en acquérant de nouveaux actifs, aussi bien matériels et immatériels.

A partir de l'étude de l'analyse SWOT et celle de l'analyse financière, nous avons pu mettre les points suivants en évidence :

- Changement de localisation, vers un lieu plus stratégique et plus facile à repérer, avec plus de luminosité pour améliorer la qualité de création de contenu et avec un meilleur réseau téléphonique et mobile très important pour l'activité, d'un point de vue financier les nouveaux locaux ont un coût moins élevé et ont permis à l'agence de faire des économies ;
- Pour les services, cela commence par la mise en place d'un site web pour faciliter la communication client, l'agence a aussi mis en place un service d'accompagnement dans la création de contenus avec les clients (co-création), shooting photo en collaboration avec des photographes professionnels, ajout du service sponsoring et développement de site web en collaboration avec des

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE POUR L'AGENCE DIGITAL BUSINESS A PARTIR DE L'ANALYSE SWOT

informaticien qualifiés. Les services cités plus haut sont le résultat des forces interne et de nouvelles opportunités dans l'environnement de l'entreprise citée dans l'analyse SWO ;

- Lors de la création du business plan de l'agence, le moyen de financement choisi est l'autofinancement ;
- Développement des compétences, par le recrutement de personnes spécialisés dans le marketing et le digital et le recours à des formations en interne ;
- Commerciale qui travaille au pourcentage afin de motiver à la prospection ;
- Communication fluide avec les clients grâce à la mise en place d'un suivi et d'utilisation d'outils digitaux tels que l'e-mailing ;
- Lancement de formations (dans un futur proche) ;

2-4-5- Stratégie de croissance externe :

Elle consiste, pour un dirigeant à reprendre une entreprise déjà existante et ainsi développer sans activité, le terme croissance externe englobe toutes les opérations de la définition du projet à la recherche d'une cible en montage financier de l'opération, au rachat de l'entité et à l'intégration des nouvelles ressources. C'est aussi un accélérateur de croissance par rapport à la croissance organique.

L'analyse SWOT nous permet de voir que l'agence ne fait pas de croissance externe car elle est évolue dans un environnement incertain et comme déjà cité préalablement dans l'analyse financière l'agence n'a pas les moyens pour une telle stratégie.

2-4-6- La stratégie d'alliance

Une alliance stratégique est une opération entre des entreprises concurrentes ou complémentaires autour d'un projet ou une activité spécifique pour laquelle elles mettent en commun des moyens et ressources en vue d'optimiser les opportunités de développement pour chaque entité.

Contrairement à la fusion acquisition, chaque entreprise peut conserver son indépendance juridique et financière.

Cette stratégie pourrait être bénéfique pour l'agence en référence aux objectifs futurs qu'elle pourrait avoir et en vue d'améliorer son activité, mais l'étude de l'environnement

CHAPITRE III : LA MISE EN PLACE D'UNE STRATEGIE D'ENTREPRISE POUR L'AGENCE DIGITAL BUSINESS A PARTIR DE L'ANALYSE SWOT

externe reflète la culture qui ne le permet pas, au vue de la concurrence dans la région est très élever par l'arrivée de nouveaux entrants.

2-5- La décision stratégique de l'agence Digital Business

Comme nous l'avons mentionné dans le chapitre précédant, la réflexion stratégique se fait afin que le chef d'entreprise puisse sélectionner les stratégies qui sont le plus en adéquation avec les objectifs stratégiques à court et long terme et la pensée organisationnelle appliquée dans l'entreprise.

Dans le cas que nous avons traité durant le mémoire, notre étude s'arrête à l'évaluation des différentes stratégies d'entreprise, mais en ce qui concerne la prise de décision celle-ci reviens pleinement au chef d'entreprise et l'équipe de direction.

Conclusion du chapitre III

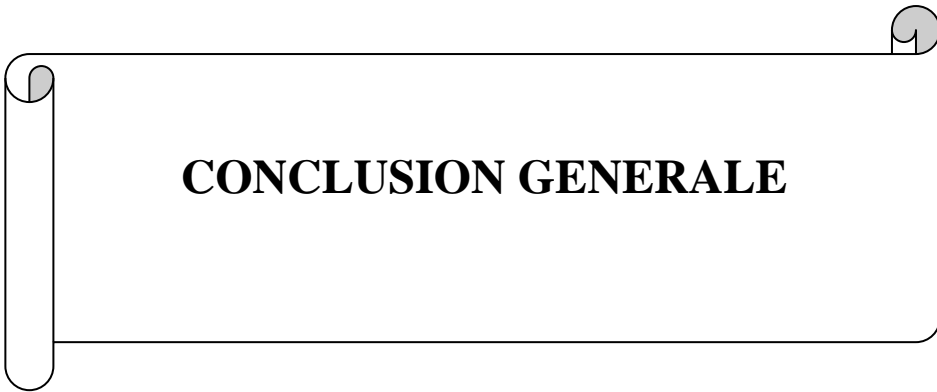
L'objectif de notre enquête était de mettre en œuvre la stratégie d'entreprise pour l'agence Digital Business à partir de l'analyse SWOT.

La première partie du guide, nous a permis d'avoir des informations sur l'entreprise et les répondants.

La deuxième et troisième partie, nous ont donné des informations sur l'environnement interne de l'agence et le processus décisionnel.

La dernière partie, fait référence à l'analyse externe de l'entreprise et l'environnement dans lequel elle évolue.

Grace à ses résultats, nous avons pu confirmer ou infirmer les hypothèses préalablement préparé, ainsi que l'évaluation des différentes stratégies d'entreprise et celles qui ont été fait au niveau de l'agence.



CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

Dans le cadre de cette étude, notre principal objectif principal est de déterminer comment une startup locale a su s'adapter dans un environnement incertain et de voir la place d'une analyse SWOT sur le processus décisionnel de cette dernière dans l'évaluation des stratégies à adopter.

Pour répondre à ces exigences, nous nous sommes appuyés sur une recherche documentaire approfondie alliée à des compétences acquises durant le stage pratique qui a été utilisée comme cas pratique pour la réalisation de ce travail et une recherche méthodologique basée sur une approche qualitative à travers un guide d'entretien qui a été traité à travers un entretien semi-directif avec l'équipe de direction de l'agence Digital Business.

Les start-up sont désormais entrées dans le jargon populaire. Le terme lui-même est ambigu. En effet « start-up » signifie « démarrer », autrement dit, l'entité considérée est une création d'entreprise, mais dans la pratique, elle est essentiellement rattachée à une entreprise innovante attire encore et toujours les individus et les investisseurs, Mais son statut de petite entreprise ne l'empêche pas de devoir faire face à son environnement interne et externe tout comme les multinationales.

La crise du coronavirus, soudaine, massive et profonde, a complètement bouleversé la stratégie de toutes les organisations, réduisant les plans à néant. Comme toute rupture, elle correspond à un processus en développement dont les conséquences apparaissent progressivement sur tous les plans: sanitaire, social, économique, mais aussi politique et géopolitique. Pour le stratège, elle impose une révision complète pas seulement de la stratégie définie elle-même, mais de la façon dont celle-ci est définie et des croyances fondamentales sur lesquelles le processus repose, et notamment sur comment les décisions sont prises dans une organisation.

L'élaboration d'une stratégie d'entreprise permet d'avoir une vision de l'avenir de l'entreprise. Une telle démarche est indispensable quelle que soit la taille de la société (micro-entreprise, PME, moyenne entreprise, grande entreprise, etc.), son activité et son statut juridique. La planification d'une stratégie d'entreprise garantit la bonne organisation de l'entreprise. Pour être plus crédible aux yeux de ses collaborateurs, les dirigeants doivent mettre en place une stratégie d'entreprise. L'élaboration de celle-ci est un rôle des chefs

CONCLUSION GENERALE

d'entreprise. La mise en place d'une stratégie d'entreprise doit toujours se reposer sur une bonne analyse. Celle-ci est le premier moyen indispensable à l'élaboration de la stratégie, l'entreprise doit déterminer ses forces et faiblesses. Le but étant de renforcer les atouts et de corriger les points faibles. L'autre méthode d'élaboration de stratégie d'entreprise est la détermination de l'avantage concurrentiel. En fonction du produit proposé par la concurrence, l'entreprise peut adopter une politique de différenciation.

En effet, les résultats obtenus nous permettent de conclure que la première hypothèse est réfutée, l'agence Digital Business a bel et bien rencontrée des difficultés lors de la mise en place de la stratégie d'entreprise et la réflexion de la prise de décision. Ces dernières sont d'ordre interne à l'entreprise mais aussi dans l'environnement externe dans lequel elle évolue.

Quand aux deux autres hypothèses sont vérifiées, L'analyse SWOT a apporté des informations cruciales sur l'environnement interne et externe de l'entreprise dans le choix de l'orientation stratégique de l'agence Digital Business, en effet celle-ci a permis de mettre en lumière sur quel axes l'agence doit se focaliser et les menaces à éviter, enfin, L'agence Digital Business se trouve face au choix des stratégies de croissance qui s'est porté sur la création de valeur et la croissance interne qui sont en adéquation avec les objectifs stratégique de l'équipe de direction.

Limites de la recherche

Les résultats de la recherche présente certaines limites :

Notre recension bibliographique est limitée à cause du manque de conceptualisation sur les startups en général et surtout dans le contexte algérien, nous nous sommes alors basés alors sur une littérature francophone et des revues en ligne ainsi que des pdf.

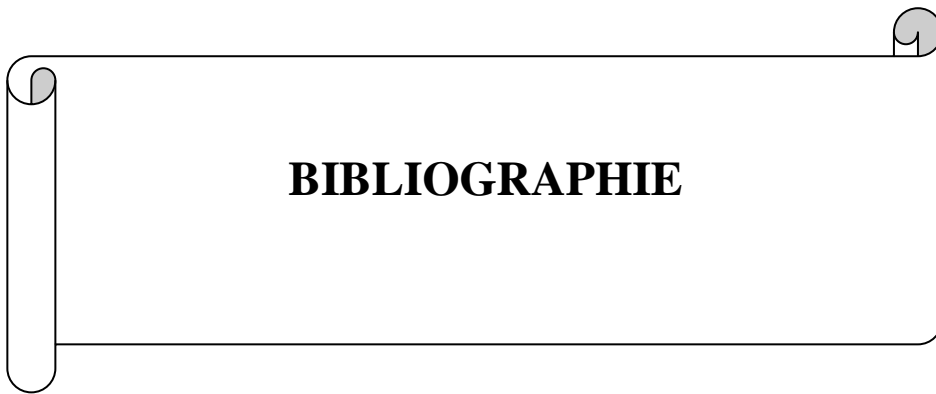
La deuxième limite est que l'équipe de direction n'a pas pu nous fournir le bilan financier de l'entreprise fait par un expert comptable, mais ils ont quand-même pu nous donner une analyse financière faite au sein de l'agence par leurs soins.

Recommandations

- Créer un environnement innovateur pour améliorer le service et la croissance et la rentabilité de l'entreprise.

CONCLUSION GENERALE

- Le recours à l'alliance stratégique avec des entreprises concurrentes peut résulter une accélération de la croissance de l'entreprise et une augmentation du chiffre d'affaire ; et la mise en commun des compétences et des savoirs faire.
- Application de la stratégie de diversification pour avoir une meilleure répartition des risques liés à ses activités, et l'acquisition de parts de marché supplémentaire, amélioration de la position de l'entreprise dans son environnement concurrentiel.
- Développer les compétences entrepreneuriales ou recruter des personnes du domaine.
- La communication interne en entreprise est essentielle au bon fonctionnement et augmente l'esprit d'équipe, comme tous les salariés obtiennent les mêmes informations il devient plus facile pour eux de s'entendre.
- Une bonne répartition des taches assure une meilleure performance du service.



BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie :

I)-Ouvrages :

- 1- Andrews R.Knneth, “The concept of Corporate strategy”, Edition Dow-Jones Irwin, 1971.
- 2- ANSOFF Igor, « Stratégie du développement de l’entreprise », les Editions d’organisation, 1989.
- 3- Chandler Alfred JR, “Strategy and structure: Chapters in the history of American Industrial Enterprise”, MIT Presse, 1962.
- 4- Garrette Bernard et All, « Strategor 5ème édition », Edition Dunod, Paris, 2009.
- 5- Garibaldi Gérard « analyse stratégique » , Edition EYEROLLES, Paris, 2001.
- 6- Leroy e All, « Strategor 7ème édition », les édition DUNOD , 2016

II)- Les sites web :

- 1- <https://www.mbdconsulting.ch/publications/start-up-reussite>
- 2- <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2020-3-page-105.htm>
- 3- <https://www.cairn.info/revue-marche-et-organisations-2014-1-page-73.htm>
- 4- <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/strategie-de-lentreprise/>
- 5- <https://www.legalplace.fr/guides/start-up-definition/>
- 6- <https://www.ooreka.fr/>
- 7- <https://le-shift.co/c-est-quoi-une-startup-definition-difference-entreprise/>
- 8- <https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/start-up-definition-particularites/>
- 9- <https://www.expert-activ.com/une-start-up-quest-ce-que-cest/>
- 10- <https://lecolefrancaise.fr/strategie-d-entreprise-histoire-et-definition/>
- 11- <https://www.petite-entreprise.net/P-2449-136-G1-definition-de-strategie.html>
- 12- <https://bonentrepreneur.files.wordpress.com/2012/01/strategie-dentreprise.pdf>
- 13- <https://manageo.io/blog/les-6-obstacles-a-la-perennisation-de-votre-entreprise/>
- 14- https://www.memoireonline.com/12/07/847/m_action-strategique-entreprise-mondialisation-competitivite0.html
- 15- <https://www.technique-de-vente.com/analyse-swot-pourquoi-et-comment-realiser-une-matrice-swot>
- 16- <https://www.piloter.org/strategie/matrice-swot.htm>

BIBLIOGRAPHIE

- 17- <https://www.leblogdudirigeant.com/tableau-swot-avantages-inconvenients/#le-swot-avantages>
- 18- <http://depot-e.uqtr.ca/id/eprint/3357/1/000659561.pdf> consulté le jeudi 11/11/2021
- 19- https://fr.ryte.com/wiki/Analyse_SWOT Consulté le 18/11/2021

III)- Mémoire et thèses :

- 1- Ben Otmane Salim, « L'émergence de la PME dans le paysage économique algérien », Université d'Annaba - MBA finances 2009.
- 2- Brahmi Khelil Abderrezak, « Utilisation de l'analyse SWOT en vue de l'élaboration d'un plan de développement : Cas de l'Université de Guelma », Mémoire de fin d'étude, Université 08 Mai 1945 de Guelma, 2016
- 3- Cherrara Walid « Les stratégies de la PME, le cas Algérien » Mémoire de Magister en Management, Université d'Oran, 2012.
- 4- FILALI ABDERAHMA, « La décision stratégique dans l'entreprise : Impact sur l'organisation de l'entreprise économique », thèse de Doctorat , Université Abou Bakr Belkaid, 2014.
- 5- KAWANE BEBEY, « Le comportement stratégique des PME dans un environnement incertain », Thèse Doctorat , Université d'ARTOIS, 2017.
- 6- LOUFRANI-FEDIDA Sabrina, « management des compétences et organisation par projets : une mise en valeur de leur articulation Analyse qualitative de quatre cas multisectoriels », Thèse de Doctorat, Nice, 2006.
- 7- Mestour Rabiha, « Impact des TIC sur le processus de décision stratégique », Mémoire de Magister, Université d'Oran.

IV)- Revues :

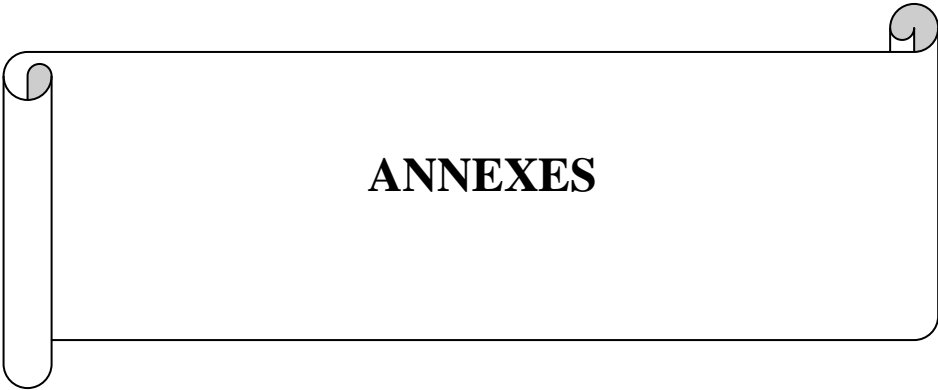
- 1- Dr.Yahia DJEKIDEL, Dr.Mohammed DOUA, Dr.Rais MERRAD « La startup en Algérie : Caractéristiques et Obligations », Revues d'excellence pour la recherche en économie et gestion, Vol N°05, Université Ammar Thelidji, Laghouat, 2021.
- 2- Ivanaj. V & Bayad. M (2005), « Une revue de la recherché empirique sur le processus de décision stratégique », XIVième Conférence de l'AIMS, Angers, Pays de Loire, 6-9 juin.

BIBLIOGRAPHIE

V)- PDF

1- Olivier Ezratty, guide des startups High-tech en France, 18^{ème} édition, 2014

2- Elien Guy, « Guide de la stratégie d'entreprise », Paris,



Annexes 01 : Guide d'entretien

Guide d'entretien

Dans le cadre de notre stage du mémoire de master sous le thème " La mise en place d'une stratégie d'entreprise pour une startup à partir de l'analyse SWOT"

Nous proposons ce guide d'entretien afin de recueillir des informations de la part de l'équipe de direction de l'entreprise. Nous vous invitons donc à répondre dans la mesure du possible aux questions.

Les principales questions posées au responsable lors de l'entretien semi-directifs sont les suivantes :

1- Identification de l'entreprise

1. Quel est le statut de l'agence Digital Business ?

Plusieurs réponses possibles.

- Privée
- Public
- Mixte

2. Quel est le statut juridique de l'agence Digital Business ?

Plusieurs réponses possibles.

- EURL
- SARL
- SPA
- SNC

ANNEXES

3. Quel est l'évolution de votre chiffre d'affaire depuis la création de l'agence Digital Business ?

Plusieurs réponses possibles.

- En forte évolution
- Stable
- En diminution
- En hausse
- En forte hausse

4. Quel est la nature de l'activité de l'Agence Digital Business ?

5. Quel est la taille de l'entreprise selon l'effectif ?

Plusieurs réponses possibles.

- Très petite de à 01 à 09 employés
- Petite de 10 à 49 employés
- Moyenne de 49 à 250 employés

6. Quel est la date de création de l'entreprise

Exemple : 7 janvier 2019

2-Identification du répondant

ANNEXES

7. Dans quelle tranche d'age vous situez-vous ?

Plusieurs réponses possibles.

- Moins de 25 ans
- Entre 25 et 30 ans
- 30 ans et plus

8. Quel est votre niveau d'étude ?

Plusieurs réponses possibles.

- Bachelier
- Licence
- Formation professionnelle
- Autres

9. Si votre réponse est "autre", veuillez précisez quel est votre niveau

10. Quel est votre métier ?

11. Quel est votre poste au sein de l'agence Digital Business ?

12. Combien d'années d'expérience avez-vous ?

3-Environnement interne de l'entreprise

ANNEXES

13. Quels sont vos principaux client (ceux sur lesquels vous réalisez la majorité du chiffre d'affaire) ?

Plusieurs réponses possibles.

- Particuliers
 Entreprises publics
 Entreprises privées

14. Quels sont les canaux pour faire connaitre votre entreprise ?

15. Quel est la durée de vos contrat ? réussissez-vous à renouveler les contrats ?

16. Qu'attendez-vous concrètement de vos clients dans le processus de travail ?

ANNEXES

ANNEXES

17. Selon vous , quel est le métier dans le domaine de la communication qui est plus apte à développer la visibilité de votre agence?

18. Quels types de prestations vos clients demandent le plus souvent ? Pourquoi ?

19. Comment procédez-vous pour différencier vos prix ?

20. Quels sont vos forces ?

Une seule réponse possible.

- Qualité de service supérieur
- Meilleure source de revenus
- Niveau supérieur de propriété intellectuelle
- Service clients
- Performance globale

ANNEXES

21. Quels sont vos faiblesses ?

Une seule réponse possible.

- Qualité du service inférieur
- Qualité inférieur de la propriété intellectuelle
- Service client médiocre
- Culture organisationnelle
- Perte de revenus constante
- Sous-traitance

22. Communiquez-vous avec le personnel de l'entreprise ?

Plusieurs réponses possibles.

- Oui
- Parfois
- Non

23. Quelles sont les capacités individuelles de votre équipe ?

Décisions stratégiques de l'entreprise

24. Avez-vous une stratégie au sein de votre entreprise ?

Plusieurs réponses possibles.

- Oui
- Non

25. Quelles sont les stratégies de votre entreprise ?

Une seule réponse possible.

- Stratégie de croissance et création de valeur
- Stratégie d'innovation
- Stratégie d'internationalisation
- Stratégie de diversification
- Stratégie de croissance interne
- Stratégie de croissance externe
- Stratégie d'alliance

26. Quels sont les difficultés que vous rencontrez dans la prise de décision ?

Une seule réponse possible.

- Humains
- Matériels
- Financiers
- Autres

27. Si votre réponse es "autre", veuillez préciser quelles sont les difficultés rencontrer dans la prise de décision à votre niveau en dehors de celle citer plus haut

ANNEXES

28. Quels sont les types d'informations qui vous intéressent pour prendre la bonne décision ?

29. Quels sont les outils que vous utilisez pour vous aider à la prise de décision ?

Une seule réponse possible.

- SWOT
- PESTEL
- LES 5 FORCES PORTER
- MATRICE BCG
- Autres

30. Si votre réponse était " autres", précisez quel est l'outil choisi

31. Pourquoi avoir choisi cet outil ?

32. Pour quel type de décision utilisez-vous les outils qui aident à la prise de décision ?

Plusieurs réponses possibles.

- Des décisions à long terme
- Des décisions à moyen terme
- Des décisions à court terme

ANNEXES

33. Pensez-vous que les décisions stratégiques ont une importance pour assurer l'avancement de l'entreprise ?

Plusieurs réponses possibles.

- Oui
 Non

34. Quel sont actuellement vos objectifs stratégiques dans votre entreprise ?

Une seule réponse possible.

- Développer l'entreprise
 Améliorer la rentabilité économique
 Développer de nouveaux de marchés
 Développer les compétences et le savoir-faire

35. Quels sont les risques stratégiques que se lamente l'entreprise ?

Plusieurs réponses possibles.

- Risque stratégique lié à l'environnement sociétal (Légitimer, culture, sociologie)
 Risque lié à l'environnement concurrentiel (vulnérabilité, agressivité des concurrents)
 Risque lié à l'instabilité du marché

4-Environnement externe de l'entreprise

36. Selon votre étude du marché , est-ce-que le marché du digital était diversifier ?

Plusieurs réponses possibles.

- Oui
 Non

ANNEXES

37. Quels sont les caractéristiques de vos concurrents en terme : de qualité de service, prix pratiqué , leur politique commerciale ?

38. Sur quel argument allez-vous vous appuyez pour vous différencier par rapport à vos concurrents ?

39. Quelles sont les difficultés rencontrées par votre agence à son démarrage 2019? et comment su s'adapter à son environnement ?

40. Quels les ooportunités rencontrées ?

Une seule réponse possible.

- Tendances actuelles du marché
- Démographie des clients
- Changements politiques
- Economies de marché
- Réglementation

ANNEXES

41. Quels sont les menaces rencontrées ?

Une seule réponse possible.

- Tendances actuelles du marché
- Conccurents
- Démographique des clients
- Changements politiques
- Economie de marché

42. Quel est l'impact de la crise sanitaire COVID-19 sur votre agence ?

43. Comment avez-vous relancé l'activité après le déconfinement ?

ANNEXES

Annexe 02 : Offre de service Digital Business



OFFRE DE SERVICE 2021



Qui sommes nous ?

.....

Digital Business est une agence Conseil en Communication et Marketing Digital qui met à votre disposition une équipe créative, motivée et compétente dans le but de vous accompagner dans la réalisation de votre stratégie de communication digitale et branding en adéquation avec vos valeurs.

 RÉACTIVITÉ  CRÉATIVITÉ  IMPACT & TRANSPARENCE

2020 - 04/16/2021



Sommaire



Développement web	P 01
Social media marketing	P 02
Offres social media	P 03
Brand content & Marketing d'influence	P 04
Conseil & stratégie marketing	P 05
Contact	P 06



OFFRE DE SERVICE 2021

01



Développement web

Investissez dans la création de votre site web pour obtenir des clients et l'utiliser comme vitrine pour vos futurs partenaires.

Bénéficiez de notre expertise en création de **site vitrine, blogs...** etc ; nous vous proposons aussi le **responsive web design** (adaptatif à tous les supports), tout en assurant le suivi et la maintenance de ce dernier.



Social media marketing

Nos stratégies sont destinées à développer votre image de marque et notoriété sur les différents réseaux sociaux à travers un contenu de qualité adapté à votre cible, grâce à :

- **Un audit et une stratégie digitale** : Analyse des performances et agir en conséquence.
- **Une planification et ligne éditoriale** : Création de contenus adaptés.
- **Community management** : Gestion et animation de réseaux sociaux.
- **Annonces sponsorisées** : des publicités monétisées ciblées.

Création de stratégies et expériences digitales sur mesure

Offre OnLine

Création, gestion et optimisation d'un réseau social
Nombre de publications : 8 Posts/mois
Stories quotidiennes
Modération des commentaires et messages
Reporting trimestriel
Une semaine de boost gratuite le premier mois



Offre OnLine +

Création, gestion et optimisation de deux réseaux sociaux au choix
Nombre de publications : 12 Posts/mois
Stories quotidiennes
Modération des commentaires et messages
Reporting trimestriel
Une semaine de boost gratuite le premier mois



Offre Digital business

Création, gestion et optimisation de deux réseaux sociaux au choix +
développement d'un site vitrine
Nombre de publications : 16 Posts/mois
Stories quotidiennes
Modération des commentaires et messages
Reporting mensuel
Annonces sponsorisées (augmentation du trafic vers le site web).



Options en plus

Création de contenus : Textes, photos et vidéo.
Facebook Ads : Annonces sponsorisées.



OFFRE DE SERVICE 2021

04

Brand content & Marketing d'influence

La team DB vous accompagne durant la planification et l'exécution de la stratégie la plus adaptée à vos besoin et vos objectifs, à travers :

- **La direction artistique et identité visuelle** : contenus éditoriaux, shooting photo et vidéo.
- **Identité de marque** : Naming, identité digitale et supports de communication.
- **Création de campagne d'influence et partenariats.**



OFFRE DE SERVICE 2021

05

Conseil & stratégie marketing

En plus du Marketing Digital, nous vous proposons également un **audit** complet : préciser **vos objectifs**, **vos besoins** ainsi que **vos services**.

Un accompagnement et **des conseils** pour votre **Business Plan**.

Une mise en place **d'une stratégie d'entreprise**, pour enfin choisir le (s) **support(s) de communication** adapté(s)

Organisation et couverture de vos événements (Salons, animation de stand, team building, lancement de produits...)

ANNEXES

Annexe 03 : Analyse financière de l'agence Digital Business

ANNEXES

Investissements et financements

Projet : DIGITAL BUSINESS
 Porteur de projet : RABIA FATIMA MELISSA

INVESTISSEMENTS	Montant € hors taxes
Immobilisations incorporelles	.
Frais d'établissement	.
Frais d'ouverture de comptes	.
Logiciels, formations	.
Dépôt marque, brevet, modèle	.
Droits d'entrée	.
Achat fonds de commerce ou parts	.
Droit au bail	.
Cautions ou dépôt de garantie	.
Frais de dossier	4000 da
Frais de notaire ou d'avocat	.
Immobilisations corporelles	.
Enseigne et éléments de communication	.
Achat immobilier	.
Travaux et aménagements	.
Matériel	.
Matériel de bureau	.
Stock de matières et produits	.
Trésorerie de départ	.
TOTAL BESOINS	.
FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS	Montant € hors taxes
Apport personnel	.
Apport personnel ou familial	.
Apports en nature (en valeur)	.
Emprunt	.
Prêt n°1 (nom de la banque)	.
Prêt n°2 (nom de la banque)	.
Prêt n°3 (nom de la banque)	.
Subvention n°1 (libellé)	.
Subvention n°2 (libellé)	.
Autre financement (libellé)	.
TOTAL RESSOURCES	.

ANNEXES

Salaires et charges sociales

Projet : *DIGITAL BUSINESS*
 Porteur de projet : *RABIA FATIMA MELISSA*

Statut juridique : EURL (IS)
 Bénéfice de l'Acree : Non
 Statut social du (des) dirigeant(s) : Travailleur non salarié

	Année 1	Année 2	Année 3
Rémunération du (des) dirigeants	•	160 000,00	
% augmentation			-100%
Charges sociales du (des) dirigeant(s)	1 103,00	72 000,00	1 103,00
Salaires des employés	684 000,00	636 000,00	
% augmentation		-7%	-100%
Charges sociales employés	492 480,00	457 920,00	•

Détail des amortissements

	Année 1	Année 2	Année 3
Amortissements incorporels	0,00	0,00	0,00
Frais d'établissement	0,00	0,00	0,00
Logiciels, formations	0,00	0,00	0,00
Droits d'entrée	0,00	0,00	0,00
Frais de dossier	0,00		
Frais de notaire ou d'avocat	0,00	0,00	0,00
Amortissements corporels	0,00	0,00	0,00
Enseigne et éléments de communication	0,00	0,00	0,00
Achat immobilier	0,00	0,00	0,00
Travaux et aménagements	0,00	0,00	0,00
Matériel	0,00	0,00	0,00
Matériel de bureau	0,00	0,00	0,00
Total amortissements	0,00	0,00	0,00

ANNEXES

Compte de résultats prévisionnel sur 3 ans

Projet : *DIGITAL BUSINESS*
 Porteur de projet : *RABIA FATIMA MELISSA*

	Année 1	Année 2	Année 3
Produits d'exploitation	1 763 700,00	2 116 440,00	2 539 728,00
<i>Chiffre d'affaires HT vente de marchandises</i>	<i>995 400,00</i>	<i>1 194 480,00</i>	<i>1 433 376,00</i>
<i>Chiffre d'affaires HT services</i>	<i>768 300,00</i>	<i>921 960,00</i>	<i>1 106 352,00</i>
Charges d'exploitation	497 700,00	597 240,00	716 688,00
<i>Achats consommés</i>	<i>497 700,00</i>	<i>597 240,00</i>	<i>716 688,00</i>
Marge brute	1 266 000,00	1 519 200,00	1 823 040,00
Charges externes	838 800,00	561 800,00	564 200,00
<i>Assurances</i>	<i>200 000,00</i>	<i>100 000,00</i>	<i>100 000,00</i>
<i>Téléphone, internet</i>	<i>12 000,00</i>	<i>16 800,00</i>	<i>19 200,00</i>
<i>Autres abonnements</i>	<i>.</i>	<i>.</i>	<i>.</i>
<i>Carburant, transports</i>	<i>.</i>	<i>.</i>	<i>.</i>
<i>Frais de déplacement et hébergement</i>	<i>.</i>	<i>.</i>	<i>.</i>
<i>Eau, électricité, gaz</i>	<i>6 800,00</i>	<i>8 000,00</i>	<i>8 000,00</i>
<i>Mutuelle</i>	<i>.</i>	<i>.</i>	<i>.</i>
<i>Fournitures diverses</i>	<i>20 000,00</i>	<i>20 000,00</i>	<i>20 000,00</i>
<i>Entretien matériel et vêtements</i>	<i>.</i>	<i>.</i>	<i>.</i>
<i>Nettoyage des locaux</i>	<i>.</i>	<i>7 000,00</i>	<i>7 000,00</i>
<i>Budget publicité et communication</i>	<i>50 000,00</i>	<i>100 000,00</i>	<i>100 000,00</i>
<i>Loyer et charges locatives</i>	<i>540 000,00</i>	<i>300 000,00</i>	<i>300 000,00</i>
<i>Expert comptable, avocats</i>	<i>10 000,00</i>	<i>10 000,00</i>	<i>10 000,00</i>
<i>Libellé autre charge 1</i>	<i>.</i>	<i>.</i>	<i>.</i>
<i>Libellé autre charge 2</i>	<i>.</i>	<i>.</i>	<i>.</i>
<i>Libellé autre charge 3</i>	<i>.</i>	<i>.</i>	<i>.</i>
Valeur ajoutée	427 200,00	957 400,00	1 258 840,00
Impôts et taxes	.	.	.
Salaires employés	684 000,00	636 000,00	.
Charges sociales employés	492 480,00	457 920,00	.
Prélèvement dirigeant(s)	.	160 000,00	.
Charges sociales dirigeant(s)	1 103,00	72 000,00	1 103,00
Excédent brut d'exploitation	- 750 383,00	- 368 520,00	1 257 737,00
Frais bancaires, charges financières	.	.	.
Dotations aux amortissements	.	.	.
Résultat avant impôts	- 750 383,00	- 368 520,00	1 257 737,00
Impôt sur les sociétés	.	.	347 210,76
Résultat net comptable (résultat de l'exercice)	- 750 383,00	- 368 520,00	910 526,24

ANNEXES

Soldes intermédiaires de gestion

Projet : *DIGITAL BUSINESS*
 Porteur de projet : *RABIA FATIMA MELISSA*

	Année 1	%	Année 2	%	Année 3	%
Chiffre d'affaires	1 763 700,00	100%	2 116 440,00	100%	2 539 728,00	100%
Ventes + production réelle	1 763 700,00	100%	2 116 440,00	100%	2 539 728,00	100%
Achats consommés	497 700,00	28%	597 240,00	28%	716 688,00	28%
Marge globale	1 266 000,00	72%	1 519 200,00	72%	1 823 040,00	72%
Charges externes	838 800,00	48%	561 800,00	27%	564 200,00	22%
Valeur ajoutée	427 200,00	24%	957 400,00	45%	1 258 840,00	50%
Impôts et taxes	-	0%	-	0%	-	0%
Charges de personnel	1 177 583,00	67%	1 325 920,00	63%	1 103,00	0%
Excédent brut d'exploitation	- 750 383,00	-43%	- 368 520,00	-17%	1 257 737,00	50%
Dotation aux amortissements	-	0%	-	0%	-	0%
Résultat d'exploitation	- 750 383,00	-43%	- 368 520,00	-17%	1 257 737,00	50%
Charges financières	-	0%	-	0%	-	0%
Résultat financier	-	0%	-	0%	-	0%
Résultat courant	- 750 383,00	-43%	- 368 520,00	-17%	1 257 737,00	50%
Résultat de l'exercice	- 750 383,00	-43%	- 368 520,00	-17%	910 526,24	36%
Capacité d'autofinancement	- 750 383,00	-43%	- 368 520,00	-17%	910 526,24	36%

Capacité d'autofinancement

	Année 1	Année 2	Année 3
Résultat de l'exercice	- 750 383,00	- 368 520,00	910 526,24
+ Dotation aux amortissements	-	-	-
Capacité d'autofinancement	- 750 383,00	- 368 520,00	910 526,24
- Remboursement des emprunts	-	-	-
Autofinancement net	- 750 383,00	- 368 520,00	910 526,24

ANNEXES

ANNEXES

Seuil de rentabilité économique

Projet : *DIGITAL BUSINESS*
 Porteur de projet : *RABIA FATIMA MELISSA*

	Année 1	Année 2	Année 3
Ventes + Production réelle	1 763 700,00	2 116 440,00	2 539 728,00
Achats consommés	497 700,00	597 240,00	716 688,00
Total des coûts variables	497 700,00	597 240,00	716 688,00
Marge sur coûts variables	1 266 000,00	1 519 200,00	1 823 040,00
Taux de marge sur coûts variables	72%	72%	72%
Coûts fixes	2 016 383,00	1 887 720,00	565 303,00
Total des charges	2 514 083,00	2 484 960,00	1 281 991,00
Résultat courant avant impôts	- 750 383,00	- 368 520,00	1 257 737,00
Seuil de rentabilité (chiffre d'affaires)	2 809 079,54	2 629 835,52	787 539,42
Excédent / insuffisance	- 1 045 379,54	- 513 395,52	1 752 188,58
<i>Point mort en chiffre d'affaires par jour ouvré</i>	<i>11 236,32</i>	<i>10 519,34</i>	<i>3 150,16</i>

Besoin en fonds de roulement

Analyse clients / fournisseurs :

	<i>délat jours</i>	Année 1	Année 2	Année 3
Besoins				
Volume crédit client HT	30	144 961,64	173 953,97	208 744,77
Ressources				
Volume dettes fournisseurs HT	30	40 906,85	49 088,22	58 905,86
Besoin en fonds de roulement		104 054,79	124 865,75	149 838,90

ANNEXES

Plan de financement à trois ans

Projet : *DIGITAL BUSINESS*
 Porteur de projet : *RABIA FATIMA MELISSA*

	Année 1	Année 2	Année 3
Immobilisations	-		
Acquisition des stocks	-		
Variation du Besoin en fonds de roulement	104 054,79	20 810,96	24 973,15
Remboursement d'emprunts	-	-	-
Total des besoins	104 054,79	20 810,96	24 973,15
Apport personnel	-		
Emprunts	-		
Subventions	-		
Autres financements			
Capacité d'auto-financement	- 750 383,00	- 368 520,00	910 526,24
Total des ressources	- 750 383,00	- 368 520,00	910 526,24
Variation de trésorerie	- 854 437,79	- 389 330,96	885 553,09
Excédent de trésorerie	- 854 437,79	- 1 243 768,75	- 358 215,66

Rappel trésorerie début année 1 : -

ANNEXES

Budget prévisionnel de trésorerie

Projet : **DIGITAL BUSINESS**
 Porteur de projet : **RABIA FATIMA MELISSA**

Hors TVA

Première année

	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5
Apport personnel	-				
Emprunts	-				
Subventions	-				
Autres financements					
Vente de marchandises	-	-	66 900,00	66 800,00	10 000,00
Vente de services	92 900,00	70 900,00	49 900,00	40 900,00	28 000,00
Chiffre d'affaires (total)	92 900,00	70 900,00	116 800,00	107 700,00	38 000,00
Immobilisations incorporelles	-				
Immobilisations corporelles	-				
Immobilisations (total)	-				
Acquisition stocks	-				
Échéances emprunt	-	-	-	-	-
Achats de marchandises	-	-	33 450,00	33 400,00	5 000,00
Charges externes	69 900,00	69 900,00	69 900,00	69 900,00	69 900,00
Impôts et taxes	-	-	-	-	-
Salaires employés	57 000,00	57 000,00	57 000,00	57 000,00	57 000,00
Charges sociales employés	41 040,00	41 040,00	41 040,00	41 040,00	41 040,00
Prélèvement dirigeant(s)	-	-	-	-	-
Charges sociales dirigeant(s)	91,92	91,92	91,92	91,92	91,92
Total charges de personnel	98 131,92	98 131,92	98 131,92	98 131,92	98 131,92
Frais bancaires, charges financières	-	-	-	-	-
Total des décaissements	168 031,92	168 031,92	201 481,92	201 431,92	173 031,92
Total des encaissements	92 900,00	70 900,00	116 800,00	107 700,00	38 000,00
Solde précédent	-	- 75 131,92	- 172 263,83	- 256 945,75	- 350 677,67
Solde du mois	- 75 131,92	- 97 131,92	- 84 681,92	- 93 731,92	- 135 031,92
Solde de trésorerie (cumul)	- 75 131,92	- 172 263,83	- 256 945,75	- 350 677,67	- 485 709,58

ANNEXES

Budget prévisionnel de trésorerie (suite)

Projet : DIGITAL BUSINESS
 Porteur de projet : RABIA FATIMA MELISSA

Hors TVA

Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12	TOTAL
							.
							.
							.
							.
60 900,00	.	.	759 900,00	30 900,00	.	.	995 400,00
113 700,00	5 000,00	135 000,00	70 000,00	70 000,00	92 000,00	.	768 300,00
174 600,00	5 000,00	135 000,00	829 900,00	100 900,00	92 000,00	.	1 763 700,00
							.
							.
							.
							.
30 450,00	.	.	379 950,00	15 450,00	.	.	497 700,00
69 900,00	69 900,00	69 900,00	69 900,00	69 900,00	69 900,00	69 900,00	838 800,00
							.
57 000,00	57 000,00	57 000,00	57 000,00	57 000,00	57 000,00	57 000,00	684 000,00
41 040,00	41 040,00	41 040,00	41 040,00	41 040,00	41 040,00	41 040,00	492 480,00
							.
91,92	91,92	91,92	91,92	91,92	91,92	91,92	1 103,00
98 131,92	98 131,92	98 131,92	98 131,92	98 131,92	98 131,92	98 131,92	1 177 583,00
							.
198 481,92	168 031,92	168 031,92	547 981,92	183 481,92	168 031,92	168 031,92	2 514 083,00
174 600,00	5 000,00	135 000,00	829 900,00	100 900,00	92 000,00	.	1 763 700,00
• 485 709,58	• 509 591,50	• 672 623,42	• 705 655,33	• 423 737,25	• 506 319,17	• 582 351,08	
• 23 881,92	• 163 031,92	• 33 031,92	281 918,08	• 82 581,92	• 76 031,92	• 168 031,92	
• 509 591,50	• 672 623,42	• 705 655,33	• 423 737,25	• 506 319,17	• 582 351,08	• 750 383,00	

Résumé

Par nature, les organisations ont tendance à se concentrer sur des aspects plutôt opérationnels tels que l'augmentation de la qualité du service, la présence visuelle, la gestion des ventes ou encore les performances financières. Tous ces éléments sont importants pour le bon fonctionnement de l'entreprise. Cependant, il ne faut pas oublier le côté opérationnel, ou autrement dit dans le « déploiement effectif de la stratégie » et non dans du Management Stratégique.

Les start-up apparaissent comme une forme d'entreprise pouvant représenter de nouveaux principes de fonctionnement aux cœurs des organisations, stimulés par un contexte propice à leur émergence. Cependant, que se cache-t-il sous le terme « start-up » ? et quelles sont les stratégies utilisées dans leurs croissances ?

Dans la pratique, on rencontre beaucoup de chefs d'entreprises pour qui le terme « Stratégie » fait peur. Cela est bien souvent dû à la difficulté d'appréhender le sujet et comprendre ce que cela peut apporter à leur entreprise. Ces craintes sont tout à fait légitimes. Mais comment avoir un contrôle sur l'évolution de l'entreprise, une cohérence entre les différentes activités et actions, et, en même temps avoir la possibilité d'anticiper les opportunités et menaces ?

Mots clés : Stratégie, processus stratégique, démarche stratégique, décision stratégique, processus décisionnel, startups, digital, service.