

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT**

**ENSM. P.U. KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**Master professionnel en Entreprenariat Et Management de projet**

**Thème**

***LA CONTRIBUTION DES OUTILS D'ANALYSE STRATEGIQUE  
DANS UN MARCHE CONCURRENTIEL  
Cas du PME : EURL NATUREL***

**Encadré par :**

Dr BOUCHETARA Mehdi

**MEMBRES DE JURYS :**

**Président :** Dr BOUCHENAK

**Examineur :** Dr MISSOUM

**Élaboré par :**

FAIDIA Anis

**L'année universitaire : 2020/2021**

## **Résumé**

La performance d'une entreprise dans un milieu concurrentiel a besoin de plusieurs facteurs pour faire face à la situation du marché.

Pour cela, notre travail a examiné les bonnes pratiques sur le plan qualitatif pour d'une durée d'un mois, en vue de découvrir l'application des outils d'analyses stratégiques au sein de l'entreprise « EURL NATUREL ».

L'étude est basée sur l'analyse des interviews dans plusieurs niveaux hiérarchique de l'entreprise, en observant la démarche d'application des outils d'analyses (SWOT, PESTEL, BCG et la chaîne de valeur de PORTER).

Les résultats obtenus à travers notre recherche étaient acceptables par rapport à nos attentes, car la bonne maîtrise sur l'application des outils d'analyses stratégiques a été affichée sur les plans d'environnement interne et externe de l'entreprise, à travers des suites de communications avec les dirigeants de l'entreprise.

L'adoption de cette démarche de performance dans un marché concurrentiel a encouragé d'approfondir notre travail avec cette entreprise.

**Mots-clés : Management stratégique, Les outils d'analyses, la performance de l'entreprise**

## **Abstract**

The performance of a company in a competitive environment needs several factors to face the market situation.

For this, our work has examined the good practices on the qualitative level for a period of one month, in order to discover the application of strategic analysis tools within the company "EURL NATUREL".

The study is based on the analysis of interviews in several hierarchical levels of the company, observing the application of analysis tools (SWOT, PESTEL, BCG and PORTER value chain).

The results obtained through our research were acceptable in relation to our expectations, because the good mastery on the application of the strategic analysis tools was displayed on the internal and external environment plans of the company, through communication with the company's managers.

The adoption of this performance approach in a competitive market has encouraged us to deepen our work with this company.

**Keywords: Strategic management, company performance, Business analysis methods.**

### ملخص

يحتاج أداء الشركة في بيئة تنافسية إلى عدة عوامل للتعامل مع حالة السوق لمدة شهر ، بهدف اكتشاف تطبيق أدوات التحليل ". EURL NATUREL" لهذا الغرض، قمنا بدراسة حالة داخل شركة . الاستراتيجية داخل الشركة

تستند دراسة الحالة التي قمنا بها إلى تحليل المقابلات في عدة مستويات في للشركة، مع ملاحظة عملية تطبيق أدوات (PORTER وسلسلة قيمة BCG و PESTEL و SWOT) التحليل

كانت النتائج التي تحصلنا عليها من خلال بحثنا مقبولة مقارنة بتوقعاتنا ،من خلال تحليل القابلات مع المسؤولين في الشركة و هذا راجع إلى تطبيق أدوات التحليل الإستراتيجي الذي يؤثر على البيئية الداخلية والخارجية للشركة

**كلمات المفتاح: الإدارة الإستراتيجية، أدوات التحليل، أداء الشركات، تحليل الإستراتيجية.**

## **REMERCIEMENTS**

Tout d'abord je tiens à remercier ALLAH le tout puissant de m'avoir donné la santé, la volonté, le courage et la patience pour mener à terme ma formation et pourvoir réaliser ce travail de recherche.

Je voudrais dans un premier temps remercier, mon encadreur de mémoire Dr. BOUCHETARA MAHDI, pour sa patience et sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

Mes remerciements s'adressent particulièrement au Dr. MISSOUM qui m'a beaucoup appris sur les défis à relever dans le monde des affaires.

A Mes parents, aucun hommage ni remerciements ne pourraient être à la hauteur de tout le soutien que vous m'avez témoigné et toutes les valeurs que vous m'avez inculquées, vous êtes l'essence même de ma motivation et de ma détermination.

Je remercie mes frères YASSINE et ZAKARIA et ma sœur pour leur soutien moral.

Et enfin, je tiens à remercier toute personne ayant contribué de près ou de loin dans l'aboutissement de mon travail de fin d'études.

## TABLES DES MATIERES

Résumé.....	I
Remerciements.....	III
Table des matières.....	IV
Liste des tableaux.....	VII
Liste des figures.....	VIII
<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1: PROBLEMATIQUE.....</b>	<b>3</b>
1. Contexte et objectifs de l'étude.....	4
2. Pertinence de la recherche.....	5
2.1. Pertinence théorique.....	5
2.1.2. Pertinence managériale.....	5
3. Question de recherche .....	5
<b>CHAPITRE 2 : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUE.7</b>	
1. Revue de littérature.....	8
2. Cadre conceptuel.....	10
<b>2.1 LES APPROCHES DE LA STRATÉGIE.....</b>	<b>11</b>
2.1.1 Concepts de base sur les PME.....	11
2.1.2 Définition de la petite et moyenne entreprise (PME) .....	11
2.1.3 Les caractéristiques des PME .....	11
2.1.2 Les fondements de la stratégie d'entreprise.....	13
2.1.2.1 Définition de la stratégie d'entreprise .....	13
2.1.2.2 L'émergence de la stratégie.....	14
2.1.2.3 Les niveaux de la. stratégie.....	15
2.1.2.4 Les stratégies business.....	16
2.1.2.5 Le domaine d'activité stratégique (DAS).....	16
2.1.2.6 Objet de la segmentation stratégique.....	16
2.1.3 Méthode de segmentation stratégique.....	17
2.1.3.1 Les critères de segmentation externes.....	17
2.1.3.2 Les stratégies appliquées à un domaine d'activité stratégique ou stratégies génériques.....	19
2.1.3.3 La stratégie de domination par les coûts.....	19

2.1.3.4 La stratégie de différenciation.....	19
2.1.3.5 La stratégie de spécialisation.....	20
2.1.3.6 La stratégie de diversification.....	21
2.1.4 La structure organisationnelle de l'entreprise et la stratégie.....	22
2.1.5 L'influence de la gouvernance d'entreprise et des parties prenantes sur la stratégie de l'entreprise.....	23
<b>2.2. MANAGEMENT ET PROCESSUS STRATÉGIQUE .....</b>	<b>24</b>
2.2.1 La finalité de l'entreprise.....	24
2.2.2 Les objectifs de l'entreprise.....	24
2.2.3 La démarche stratégique.....	25
2.2.4 Les phases de la démarche stratégique.....	25
2.2.5 Les acteurs du diagnostic stratégique .....	26
<b>2.3 LES OUTILS D'ANALYSE STRATÉGIQUE .....</b>	<b>27</b>
2.3.1 Présentation du model PESTEL.....	28
2.3.2 L'analyse de la chaine de valeur .....	29
2.3.2.1L'intérêt de la chaine de valeur.....	32
2.3.3 La matrice SWOT.....	32
2.3.3.1 Les avantages de la matrice SWOT.....	33
2.3.4 La matrice BCG .....	34
<b>Chapitre 3 : METHODOLOGIE DE RECHERCHE .....</b>	<b>35</b>
1. Méthode de recherche.....	36
1.1. Présentation de l'organisme d'accueil (EURL NATUREL) .....	36
2 Méthodes et instruments de mesure .....	37
2.1 Recherche documentaire.....	37
2.2 Observation.....	38
2.3. Entretiens semi-directifs .....	40
2.3.1. Objectif de l'étude des entretiens.....	41
2.3.2 Choix des interviewés.....	41
2.3.3. Élaboration du guide d'entretien.....	41
2.3.4. Analyse des résultats .....	43
<b>Chapitre 4 : RESULTAT ET DISCUSSION .....</b>	<b>46</b>
1.2. Présentation de l'organigramme de l'entreprise EURL NATUREL .....	47
1.3. Présentations des produits de l'entreprise EURL NATUREL .....	48

<b>2. Résultat des entretiens semi-directif .....</b>	<b>48</b>
3. Analyse des résultats on matière de création de valeur.....	50
3.1 Analyse des résultats selon la chaine de la valeur de PORTER.....	50
3.2. Analyse des résultats selon la matrice BCG.....	51
3.3. Analyse selon la matrice SWOT .....	53
3.4. Analyse les axes de PESTEL .....	55
<b>4. Discussion des résultats .....</b>	<b>55</b>
4.1 Discussion des résultats de l'utilisation des outils d'analyse stratégique par les dirigeants d'EURL NATUREL .....	56
4.2 Discussion des résultats de l'analyse de la chaine de valeur PORTER .....	56
4.3 Discussion des résultats de la matrice BCG.....	57
4.4 Discussion des résultats selon l'analyse PESTEL .....	57
4.5 Discussion des résultats selon la matrice SWOT .....	58
<b>5. Les propositions.....</b>	<b>60</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>62</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	
<b>ANNEXE A : LES PRODUITS D'EURL NATUREL</b>	

## Liste des Tableaux

Numéro	Intitulé	Page
Tableau 01	Fiche de l'entreprise EURL NATUREL	20
Tableau 02	Les caractéristiques des interviewés	38
Tableau 03	les Thématiques	39
Tableau 04	Différence entre le codage ouvert et fermé	41
Tableau 05	Traitement des données qualitatives	41

## Liste des Figures

Numéro	Intitulé	Page
Figures 01	Le modèle PESTEL	29
Figures 02	la chaine de valeur de PORTER	35
Figures 03	Les axes de l'analyse PESTEL	36
Figures 04	La matrice SWOT	37
Figures 05	Étape de l'analyse des résultats qualitatifs	40
Figures 06	l'organigramme de l'entreprise EURL NATUREL	45
Figures 07	La matrice BCG d'EURL NATUREL	53

## **Introduction générale :**

L'activité des entreprises dans un climat régi par un ensemble des règles d'investissement mené dans le cadre d'un programme de développement.

Devant cette situation, l'entreprise cherche toujours des solutions adéquates pour s'adapter au nouveau plan stratégique, toutes en injectant dans leurs modes de gestion des nouvelles données organisationnelles, en vue s'intégrer rapidement à la nouvelle réflexion de décision stratégique.

Généralement, les dirigeants des entreprises, entament des modifications adaptables sur tous les plans organisationnels qui touchent les activités de l'entreprise.

Généralement, les dirigeants des entreprises, entament des modifications adaptables sur tous les plans organisationnels qui touchent les activités de l'entreprise, afin de rendre la stratégie de l'entreprise cohérente avec les des facteurs intervenant avec de l'entreprise, pour garantir l'avantage concurrentiel, et de créer la valeur vis-à-vis des clients.

L'avantage concurrentiel visé par notre recherche est basé sur mise en place des outils d'analyse stratégiques pour aider l'entreprise d'évoluer avec une nouvelle réflexion décisionnelle.

Il est important de connaître que la maîtrise d'utilisation les outils d'analyse stratégiques, peut conduire l'entreprise vers la performance économique et vice-versa pour une mauvaise d'utilisation (Marie Lusset ,2021).

Le respect de la stratégie globale est nécessaire dans tous les niveaux notamment le domaine d'activité stratégique (DAS) de l'entreprise, dont l'ensemble des collaborateurs doit s'inscrire à cette démarche pour la croissance économique et le développement de l'entreprise.

A travers la mise en vigueur de la stratégie globale de l'entreprise, chaque responsable de département doit veiller à l'application de cette stratégie par la traduction des orientations inscrite par un plan d'affaire réalisable sur le marché concurrentiel.

Les outils d'analyse stratégiques (SWOT, PESTEL, BCG et la chaîne de valeur de PORTER) sont désormais connus dans le monde de l'entreprise, pour le diagnostic ou la mise en œuvre des solutions, tandis que d'autres outils classiques bénéficient de moins de notoriété tout en étant tout aussi utiles et indispensables.

A la lumière de cette introduction sur la situation organisationnelle stratégique, nous avons choisi d'étudier les outils d'analyse stratégiques, et plus précisément, les outils d'analyses (SWOT, PESTEL, La chaîne de valeur de PORTER).( Laurent Dufour ,2020) , (Selmer, Caroline ,2019), (Selon Vas, Alain ,2020)

Le domaine d'activité « production cosmétique » représente l'un des industries les plus remarquables dans le monde, ce qui justifie, l'importance majeure qui lui accorde les pouvoirs publics et d'autre part, le nombre accru d'études en économie et management qui s'intéressent à ce secteur.

L'importance d'étudier ce domaine d'activité d'un point de vue entrepreneuriale est liée à sa nature stratégique due à l'importance du produit cosmétique, le poids de ce domaine caractérisé actuellement par une concurrence intense et une réglementation de plus en plus rigide et contraignante, surtout en ce qui concerne l'encadrement de l'activité d'importation.

Dans ce mémoire, nous nous interrogerons sur les outils d'analyse stratégiques au sein d'une entreprise privée algérienne « EURL NATUREL », et les divers aspects à prendre en considération dans son élaboration de plan stratégique, en nous approfondissant dans les concepts de la création des entreprises (PME) et les différentes approches pour analyser l'entreprise interne et externe, et les différentes théories de ce thème.

Afin d'explorer le sujet et de répondre à notre problématique, un plan d'étude a été établi. Tout d'abord, trois entretiens semi-directifs ont été menés avec des responsables de l'entreprise EURL NATUREL en suivant un guide d'entretien qui permet de traiter dans le fond le sujet de notre mémoire.

# **CHAPITRE 1 : PROBLEMATIQUE**

## **1. Contexte et objectifs de l'étude :**

Dans ce chapitre, nous démontrerons le contexte et les enjeux de notre sujet de recherche, sa finalité, les objectifs à atteindre, la pertinence théorique et managériale de cette dernière. Nous présenterons, par la suite, l'entreprise EURL NATUREL, avec les produits réalisable et les outils d'analyse stratégiques pratiqués par les dirigeants.

### **Contexte et objectifs de l'étude**

L'analyse stratégique est une fonction que de nombreuses entreprises, en particulier les PME, réalisées par un engagement de la direction.

Pour fixer une vision claire et nette dans un environnement concurrentiel, il est important de mettre cet engagement après une analyse basé sur les outils stratégiques, pour assurer la pérennité de la rentabilité.

Ce dernier propose une multitude d'outils et des méthodes d'analyses afin d'aider les PME à atteindre facilement et rapidement leurs objectifs. Les outils les plus (SWOT. PESTEL .L'analyse de la chaine de la valeur). (Laurent Dufour,2020) ( Selmer, Caroline ,2019).

En effet, ce canal représente une mine d'or pour les entreprises économiques du pays.

Cependant, son succès incite toutes les compagnies utilisent l'analyse stratégique de l'entreprise pour profiter des opportunités qu'il offre, le rendant ainsi, compétitive et productive au profit de création de valeur.

. L'ensemble des avantages qu'il génère justifie énormément l'intérêt croissant qu'il suscite. Par ailleurs, en plus de sa contribution dans la création d'emploi, dans l'innovation et le renouvellement du tissu économique.

Les outils d'analyse stratégique peuvent présenter de l'intérêt pour les individus qui peuvent trouver dans des situations entrepreneuriales et plus particulièrement dans la création d'entreprise des sources de satisfaction.

Cette recherche a pour objectif principal, la mise en place d'une stratégie d'analyse interne et externe de l'entreprise avec ses parties prenantes intéressé basé sur l'identification réel des impacts positives et négatives sur différents axes clés qui peuvent nuire et crée la valeur par l'entreprise .

Toutefois nous avons identifié d'autres objectifs dans le but de réaliser notre projet de recherche, ces derniers sont :

- Comprendre les démarche stratégiques de l'entreprise et identifier ses avantages.
- Déterminer les écarts basé sur l'analyse qualitative, pour assurer la réussite les outils d'analyse stratégique de l'entreprise.

## **2. Pertinence de la recherche**

Nous avons choisi d'étudier les outils d'analyse stratégiques, car il représente un domaine qui nous passionne depuis le début de notre cursus universitaire et dans lequel nous souhaitons nous spécialiser dans le futur.

### **2.1 Pertinence théorique :**

Aujourd'hui, beaucoup d'entreprises algériennes (PME) commencent à s'aventurer dans l'entrepreneuriat, mais se basent sur l'importation, cela est dû à la demande massive des produits par le peuple algérien et à l'apparition de plusieurs concurrents sur le marché local.

En contrepartie, ces théories délaissent une partie très importante pour la stratégie de l'entreprise.

Les stratégies de développement des PME soit ils n'intègrent pas la création de la richesse économiques sociales et durables, soit ils donnent brièvement l'importance à la progression endogène par des produits locaux.

Cette problématique est une des raisons du choix de ce thème, qui va nous permettre d'éclaircir ce canal.

#### **2.1.2 Pertinence managérial**

L'application sur les outils d'analyse stratégique a augmenté sensiblement durant ces dernières années et cela est due à leurs grands succès, qui à rendu ce canal très intrusif et compétitif.

Cette recherche va donner :

Une stratégie efficace aux PME

Une opportunité d'amélioration aux entreprises algériennes leur démontrant la procédure à suivre pour la performance de la stratégie de l'entreprise.

Les outils et les techniques nécessaires à l'implantation d'une stratégie de création de valeur au sein de l'établissement des PME avec clarté et facilité.

### **Questions de recherche**

Ce projet de fin d'études va tenter de lever toute les théories concernant le domaine de la stratégie de l'entreprise pour les cas des PME et de présenter les outils nécessaires qui serviront comme outils d'analyse approfondie dans une PME algérienne, afin de garantir la réalisation des objectifs cités précédemment.

Nous avons formulé la question principale qui a notre sens en relation avec la performance et le développement de l'entreprise dans notre travail de recherche de la manière suivante :

**« Quelle est la contribution des outils d'analyse stratégique dans un marché concurrentiel ? ».**

Nous avons également identifié des questions secondaires, qui nous permettront de cerner de bien les éléments du sujet de recherche avant de répondre à la question principale de ce mémoire.

-Quels sont les outils d'analyse stratégique nécessaires à la mise en place d'une analyse qualitative pour l'entreprise ?

-Quelle est l'impact des outils d'analyse stratégiques dans un marché concurrentielle ?

## **Chapitre 2 : REVUE DE LITTERATURE ET CADRE CONCEPTUEL**

## 1. Revue de la littérature

Les outils d'analyse stratégiques commencent à faire l'objet des études et des recherches dans le but de proposer de nouvelles méthodes d'analyse en matière de création de valeur qui permettent à tous types d'organisation soit publique ou privée de gérer ses projets de manière cohérente, rendre la tâche de gestion plus adaptée aux évolutions continues de l'environnement et la multiplication des parties prenantes, avec la mise en place de multiples mécanismes et des méthodes d'analyse qui surveillent la conformité de ses projets avec les objectifs stratégiques de l'organisation.

Dans cette section, nous passerons en revue différentes théories sur les outils d'analyse stratégique.

Selon Laurent Dufour (2020) est réalisé un article portant sur la thématique « Qu'est-Ce Que La Chaîne De Valeur ? » qui définit la chaîne de valeur est un moyen systématique de contrôler le développement de l'avantage concurrentiel. Il a été développé par le professeur Michael Porter de l'Université Harvard à la fin des années 1980 et est une méthode bien connue dans le monde de l'entreprise.

La chaîne se compose d'une série d'activités, ces activités sont divisées en deux catégories (activités "principales" et "activités de soutien"), elles ajoutent ensemble de la valeur à l'entreprise. La valeur totale apportée par l'entreprise lui permet d'asseoir son avantage concurrentiel (c'est-à-dire un ensemble d'attributs du produit ou de la marque), la rendant ainsi supérieure à ses concurrents directs. Encore une fois, les activités dites « principales » sont constituées de la production, de la logistique interne, des services commerciaux et marketing et du service après-vente. A propos des activités de "soutien":

L'approvisionnement, la R&D, les RH et l'administration. Michael Porter considérait qu'avec cette division des tâches, une entreprise pourrait avoir un outil rationnel pour améliorer ses performances et offrir aux « shareholders » plus de valeur.

Nathalie Van Laethem et Béatrice Durand-Mégret (2019) a défini l'analyse SWOT comme un outil souvent utilisé pour aider à comprendre le marché et à prendre des décisions, l'un des facteurs clés de réussite est de déterminer l'objet de l'analyse et ses enjeux, afin que la perspective des forces, faiblesses, menaces et des opportunités soit plus efficace, l'analyse SWOT peut être utilisée au maximum pour des lignes de produits, ou des marques et pour faciliter la prise de décision en matière de création de la valeur : opportunités : les saisir en les hiérarchisant ; menaces : les affronter ; forces : maintenir, construire ou développer ; faiblesses : y remédier.

Selmer, Caroline (2019) considérer la matrice SWOT est un outil qui permet de synthétiser les éléments du diagnostic externe et interne d'une entité, selon Selmer et Caroline le succès d'une entreprise dépend de la manière dont elle gère les ressources internes,, des sources de forces et de faiblesses, en relation directe et indirecte avec son environnement, des opportunités et des menaces ,est considérer aussi que la matrice SWOT met en évidence les enjeux clés d'une entité de problème de concurrence ou de marque, de qualité ou de distribution. Elle a fait naître l'idée d'orienter le choix et de déterminer le levier d'action.

La matrice SWOT est construite au niveau des entités avec des marchés : segmentation stratégique, méthodes métiers, méthodes géographiques ou méthodes sectorielles.

Pour diagnostiquer l'entreprise, le diagnostic interne implique (la concurrence ; l'évolution du marché ; l'évolution des industries et des compétences ; l'environnement économique ; la réglementation, le diagnostic externe implique (produits et clients combinés) ; l'innovation ; la qualité des produits ; le comportement commercial ; l'évolution des résultats (Croissance et rentabilité).

Selon Vas, Alain (2020) est considérer l'analyse externe de l'entreprise dans le cadre de la définition de la stratégie porte sur l'environnement de entreprise. Celui-ci implique deux niveaux d'analyse :le macro-environnement qui concerne les grandes tendances macro-environnementales influençant la structure dans laquelle évolue l'entreprise , le microenvironnement qui porte sur la concurrence actuelle existant dans l'entreprise , son fonctionnement, ses règles et son attractivité pour ce qui est de l'avenir, il ne s'agit pas de le prévoir, mais de le rendre possible.

L'une des méthodes d'audit macro-environnemental repose sur le modèle d'analyse PESTEL, acronyme de politique, économique, socio-culturel, technologique, environnemental et légal. Couplé à des techniques de construction de scénarios, PESTEL constitue un outil de prospective très utile dans une réflexion stratégique. Il permet de lever la tête du guidon, de sortir des réflexions à court terme pour se projeter dans le long terme et le très long terme (10, 15 voire 20 ans).

Nathalie Van Laethem , Béatrice Durand-Mégret (2019) considérer l'analyse PESTEL comme une aide à identifier les impacts environnementaux et les facteurs clés de succès de l'entreprise après avoir une vision globale du marché et de son environnement , et pour prioriser les facteurs attractifs ; utilisez une méthode pour considérer l'impact direct ou indirect de toutes les prévisions de données PESTEL sur le marché cibler ou le domaine d'activité stratégique à l'étude. Il s'agit de considérer toutes les conditions qui peuvent

interagir plus ou moins directement avec les acteurs du marché.

L'analyse PESTEL est un complément important aux études de marché et la création de la valeur, elle est réalisée lors du plan marketing annuel, et également réalisée lors de l'étude du domaine d'activité stratégique de l'entreprise, puis elle s'inscrit dans le plan marketing stratégique, elle est également réalisée dans le processus d'innovation pour vérifier l'attractivité et les barrières liées à l'environnement.

Selon Thiétart, Raymond-Alain, Jean-Marc Xuereb (2015), L'analyse de l'environnement concurrentiel est l'une des étapes les plus importantes du processus de formulation de la stratégie, en partie grâce à cette analyse, le choix de la stratégie est une évaluation des capacités de l'entreprise et des caractéristiques concurrentielles. Définir l'environnement des directions possibles,

L'étape précédente d'analyse du contexte général et de construction de scénarios probables d'évolution donne un cadre qui s'impose à l'ensemble des entreprises d'un secteur donné, il s'agit à présent d'affiner l'analyse en s'interrogeant sur les fondements de la concurrence entre les entreprises et de répondre à la question : que faut-il faire pour réussir dans l'environnement concurrentiel ?

Cependant, cela n'a pas de sens de parler de l'environnement concurrentiel de l'entreprise sans définir précisément les activités de l'entreprise. En effet, outre une activité de produit unique, les conditions de concurrence, les marchés et les technologies varient en fonction des activités de l'entreprise.

La base de référence est le groupe stratégique, la base d'analyse, ou plus exactement, la subdivision stratégique. Il s'agit, ainsi, de mettre en lumière les exigences, les contraintes, les opportunités et les menaces que l'environnement concurrentiel présente aujourd'hui et dans le futur au niveau fin du segment stratégique. Les conditions de concurrence, la demande, la technologie, variant d'une activité à l'autre, une trop grande agrégation des informations est trompeuse.

## **2. Cadre conceptuel**

Au cours de cette partie, nous allons définir les différents aspects de la stratégie de l'entreprise, et les différents critères de créations une PME, et présenter les outils nécessaires pour analyser la performance et la rentabilité de l'entreprise don le type de PME.

## **2.1 LES APPROCHES DE LA STRATÉGIE**

À l'origine, la stratégie est un concept militaire. Étymologiquement, le mot stratégie est un emprunt au grec stratêgos « chef d'armée », « général », « chef militaire », formé de stratos « armée », « foule », « troupe » et de agein « conduire ». Stratos, dont le sens originel est « armée installée, qui campe ». (Jouy-en-Josas, Strategor, 2004)

### **2.1.1 Concepts de base sur les PME:**

#### **2.1.2 Définition de la petite et moyenne entreprise (PME) :**

Aujourd'hui le sigle de PME est le nouveau sens estimé de la petite structure de la part des pays (développé et en voie de développement) vue qu'il est fortement plus maîtrisable, contrairement aux grandes entreprises dotées de structures centralisées et complexes, péniblement contrôlables.

Suivant les différentes définitions conçues par différents auteurs de la littérature, nous allons proposer quelque une, afin d'essayer de comprendre le terme PME.

Selon Julien et Morel (1986) : « La PME est un concept flou dont les définitions varient ».

Selon Bucaille et Beauregard (1986,) affirment que : « La PME est diversifiée elle l'est dans son marché, dans ses comportements, dans ses hommes, dans son évolution, dans ses technologies ou dans ses risques. Aucune PME ne ressemble totalement à une autre » (Colot Olivier, 2007) .

Selon Weber (1988) « les entreprises diffèrent par la taille , le métier , la nature du capital (personnel , familial , étranger ) ; mais aussi par le degré d'autonomie (société indépendante , filiale , sous-traitante ...) , le rapport à l'économie mondiale (secteur protégé , en expansion ou en déclin,...) à l'origine sociale de son chef , son capital culturel et relationnel , son identité patronale » .

Selon Wtterwulaghe : « pour obéir à des impératifs d'efficacité, la PME est souvent définie au moyen de paramètres quantitatifs tels que chiffre d'affaires, le total bilan taire, le bénéfice ou le plus souvent l'emploi, ceux-ci visent en effet à cerner le critère de la taille ».(Wtterwulaghe , 1998 )

#### **2.1.3 Les caractéristiques des PME :**

Un certain nombre de caractéristiques communes se dégagent pour rendre compte de la réalité des PME :

1-La centralisation de la gestion : le chef d'entreprise toujours présent et participe dans tous les domaines de la gestion. En rapport direct avec chaque membre de son personnel, il apparaît très souvent comme l'acteur central et incontournable pour toutes les décisions

relatives à l'organisation ou de la gestion de l'entreprise, on peut parler de la « personnalisation de la gestion, en la personne du propriétaire- dirigeant qu'est à la fois entrepreneur, manager dans le cas de très petites entreprise » (KH. ASSALA, Op.cit) cette centralisation de la gestion s'explique par la dimension affective entre le dirigeant et la PME. A cet effet, **M. Marchesnay** ( M Marchesnay, julien M P,1998) distingue deux types d'entrepreneur à savoir :

a- l'entrepreneur PIC « pérennité-indépendance-croissance » : ce chef d'entreprise utilise des capitaux d'origine familiale car il appréhende l'endettement, comme il préfère et veut garder son indépendance patrimoniale.

b- l'entrepreneur CAP « croissance-autonomie-pérennité » : la préoccupation de cet entrepreneur est savoir de quelle manière peut il accroître sa part dans le marché et conserver l'autonomie de direction à la fois, il est davantage tourné vers les problèmes de marché

1) un système d'information et communication peu organisé :

-Au niveau interne : permettant une diffusion rapide et descendante entre la direction et les employés.

-Au niveau externe : les PME ne consacrent pas des moyens suffisants pour commander des études de marchés coûteuses et complexes pour influencer la stratégie de l'entreprise

2) un processus de décision peu formalisé : au contraire des grandes entreprises qui doivent préparer « des plans » relativement précis, les actions protégées afin que toute organisation puisse s'y référer, les PME échappent à la règle de la planification, et plus souvent la décision dans ces entreprises est constituée de trois étapes « intuition- décision- action » ce qui fait la stratégie est avant tout simple et souple.

3) Faible spécialisation de travail : contrairement aux grandes entreprises qui disposent d'une organisation fonctionnelle garante de la spécialisation, les PME privilégient la polyvalence en effet selon la formule consacrée, on dit que « tout le monde fait un peu de tout » (G A koukou Dokou, M Baudour, M Roge,2000) ce qui signifie cette « déspecialisation » conduit souvent, selon M Marchesnay et julien M P « à laisser un maximum d'initiative aux personnes, la détermination des plans de charge faisant souvent même l'objet d'une véritable négociation avec l'employés »(M Marchesnay, julien M P,1998). Même si cette faiblesse peut être considérée, par fois, comme un handicap pour la PME constitue dans un moment où le changement est rapide, un avantage permettant plus de souplesse.

5) S'afficher unique et se différencier : les PME toujours cherchent une image unique dans le marché par rapport aux grandes entreprises en basant sur une stratégie axée sur la

différenciation et spécialisation. Il peut s'agir d'un produit ou service spécifique, d'une situation géographique particulière, de cible ou d'un savoir spécifique ...etc.

6) le marché de la PME : est souvent local et peut exporter sur le marché étranger. « Une PME est une entreprise qui, en termes économiques, ne possède qu'une part relativement petit d'un marché. » (A.M. Kmups et R.Witerwulghe ,1984).

### **2.1.2 Les fondements de la stratégie d'entreprise:**

La deuxième partie va s'atteler à cerner la stratégie d'entreprise à travers ses modes de développement, d'émergence, mais aussi son intérêt.

#### **2.1.2.1 Définition de la stratégie d'entreprise :**

Il existe un grand nombre de définitions de stratégie d'entreprise dans la littérature sur le management, et elles sont toutes différentes, ces définitions, présentent toutes des notions communes comme : allocation des ressources, atteinte des buts et objectifs, mais elles présentent aussi, des contributions nouvelles à travers des concepts comme : domaine d'activité stratégique, avantage concurrentiel, l'environnement.

Afin de mettre en avant la richesse de ces définitions, nous avons choisis, quelques-unes d'entre elles :

(F. Leroy,2004)<sup>21</sup>, est définis la stratégie comme : « le fait de fixer des objectifs en fonction de l'environnement (contraintes extérieures) et des ressources disponibles dans l'organisation, puis à allouer ces ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable ».

Les auteurs de Stratégor(2005)<sup>22</sup>, définissent la stratégie comme « le fait de choisir les domaines d'activités, dans lesquels l'entreprise entend être préservée et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe ». Cette définition permet d'identifier deux niveaux de stratégie :

- La stratégie de groupe ou corporate strategy : qui consiste dans le choix du ou des domaines d'activité de l'entreprise. L'entreprise s'engage alors dans un secteur plutôt qu'un autre.
- La stratégie concurrentielle ou business strategy : qui consiste dans le choix des actions et des manœuvres à mettre en place, afin d'avoir un positionnement lui permettant de faire face aux concurrents du secteur.

Selon ( A. Desreumaux,1993), « La stratégie est l'ensemble des actions spécifiques devant permettre d'atteindre les buts et objectifs en s'inscrivant dans le cadre de missions et de la politique générale de l'entreprise». Elle consiste en 2 choses :

- À préciser les activités spécifiques de l'entreprise, c'est-à-dire les couples marchés /

produits ou les triplés produits / marchés / technologies sur lesquels l'entreprise concentrera ses efforts. Elle consiste donc à définir le portefeuille d'activité de l'entreprise qu'il convient d'équilibrer en termes de rentabilité, de risque et de perspective de développement ;

- À préciser le mode de développement qui sera utilisé, c'est-à-dire, l'expansion en volume, l'extension géographique, l'intégration verticale, la diversification des produits ou au contraire la focalisation sur une activité...

Les choix stratégiques doivent être guidés par la recherche de synergies entre les activités de l'entreprise.

Alfred Chandler,(1972) définit la stratégie comme étant : « La détermination des buts et objectifs à long terme d'une entreprise et le choix des actions et l'allocation des ressources nécessaires pour les atteindre». Il s'agit donc d'après Chandler d'un processus consistant à :

- Fixer des objectifs à long-terme.
- Choisir un plan d'action approprié pour atteindre les objectifs fixés.
- Allouer les ressources nécessaires à la mise en œuvre du plan d'action. Par conséquent, ce qui constitue une stratégie est le choix de l'allocation des ressources, de l'investissement ou du désinvestissement.

M. Porter(1980), donne la définition suivante : «La stratégie c'est l'art de construire des avantages concurrentiels durablement défendables».

M. Porter met l'accent sur la notion de l'avantage concurrentiel. Pour lui, une stratégie doit permettre à l'entreprise de construire, garder et développer un avantage concurrentiel lui concédant de faire face à la concurrence.

Nous pouvons, ainsi, résumer la notion de stratégie, comme étant les moyens mis en place par l'entreprise, afin d'atteindre les objectifs stratégiques fixés par les dirigeants. Et ce pour se créer un positionnement favorable par rapport à ses concurrents. Il s'agit alors de répondre à trois questions :

- Quel est mon métier ?
- Quel est mon avantage concurrentiel ?
- Comment se développer ?

### **2.1.2.2 L'émergence de la stratégie**

#### **La stratégie délibérée et la stratégie émergente**

D'après Henry Mintzberg (1994), la stratégie prend forme progressivement dans un flux continu d'actions. Certaines de ces actions sont planifiées et délibérées, et vont dans le sens des actions futures prévues par les dirigeants : on parle alors de stratégie planifiée ou

délibérée. D'autres répondent à des événements non prévus auxquels les firmes réagissent. Elles proviennent suite à des changements provenant de l'environnement et dont la prévision n'est pas possible : On parle alors de stratégie émergente.

### **La stratégie délibérée**

Il est le résultat d'un plan stratégique délibérément conçu par la direction générale et les managers. Mais force est de constater que ces stratégies bien pensées ne sont pas toujours applicables en raison :

- De l'évolution de l'environnement, qui remet en cause les grandes orientations.
- Parce que les parties prenantes, n'adhèrent pas au plan stratégique.

### **Une stratégie émergente**

Elle résulte des routines, processus et activités quotidiennes de l'entreprise. D'après cette approche, chaque décision opérationnelle, contribue aux orientations à long terme de l'entreprise, c'est-à-dire à sa stratégie. De nombreuses recherches ont montré que les stratégies réalisées dans les entreprises sont le plus souvent émergentes.

### **La stratégie déduite et la stratégie construite**

#### **La stratégie déduite (de l'environnement)**

Cela consiste à élaborer la stratégie en identifiant les opportunités résultant des forces externes, qui s'exercent sur l'organisation, et en adaptant les ressources dont elle dispose de manière à en tirer avantage. Il s'agit de répondre, plus ou moins bien, à des besoins existants et de comprendre les changements de comportement des consommateurs ou les différences qu'il y a selon les pays, afin d'adapter sa stratégie (locale) à ces éléments.

#### **La stratégie construite (à partir des ressources et compétences)**

Consiste à s'appuyer sur les ressources et les compétences de l'organisation afin de développer un avantage concurrentiel qui permet d'exploiter de nouvelles opportunités. Il s'agit d'identifier les ressources et les compétences qui pourront servir de base à la création de nouvelles opportunités.

### **2.1.2.3 Les niveaux de la stratégie**

Dans une entreprise, deux niveaux de stratégie peuvent être déterminés, et chaque niveau de développement a des responsabilités et des pouvoirs différents. Les décisions stratégiques sont des décisions qui feront de l'entreprise un investissement à long terme, elles sont donc généralement irréversibles et impliquent des changements structurels majeurs.

La décision stratégique diffère selon le niveau hiérarchique. En effet, on retrouve trois niveaux de la décision : On parle de stratégie d'entreprise ou corporate strategy, stratégie par

domaine d'activité ou business strategy et stratégie fonctionnelle.

#### **2.1.2.4 Les stratégies business**

La stratégie business, ou la stratégie de domaine, est celle appliquée dans un domaine d'activité stratégique (DAS), appelée aussi, strategic business unit (SBU). Elle consiste à identifier les facteurs clé de succès FCS sur un marché particulier. Il s'agit de définir comment un avantage peut être obtenu par rapport à ses concurrents, et de savoir quels nouveaux marchés peuvent être identifiés ou construits.

À ce niveau, la stratégie définit comment une organisation doit faire face à la concurrence au sein du domaine d'activité ou du département dans lequel elle opère. Il peut s'agir d'un avantage de coût compétitif, d'une différenciation, d'un objectif ou d'un créneau de marché.

Avant de voir en détail le contenu des stratégies business, il est primordial de présenter ce qu'est un domaine d'activité stratégique DAS.

#### **2.1.2.5 Le domaine d'activité stratégique (DAS)**

##### **Définition d'un domaine d'activité (D.A.)**

La notion de domaine d'activité (D.A.) est au cœur des concepts de l'analyse stratégique, c'est l'unité d'analyse sur laquelle est fondé le raisonnement stratégique. Généralement, une entreprise se présente comme un ensemble confus et agrégé de produits, de fonctions, de départements, de divisions, etc. (Tugrul Atamer, Roland Calori, 2004).

Face à cette situation, la segmentation stratégique se révèle indispensable. En effet, elle permettra d'identifier des domaines d'activité homogènes. Cela revient à regrouper les activités de l'entreprise, en groupes homogènes permettant ainsi une meilleure analyse et une identification plus pertinente des stratégies adéquates.

#### **2.1.2.6 Objet de la segmentation stratégique**

Un domaine d'activité stratégique (DAS) ou strategic business unit (SBU) est défini comme une sous partie de l'organisation, à laquelle il est possible d'allouer ou retirer des ressources de manière indépendante, et qui correspond à une combinaison spécifique de facteurs clés de succès (FCS), le processus de subdivision de l'organisation en DAS est la « segmentation stratégique ». (Alain Charles Martinet, 1988).

Il est utile de préciser qu'il ne faut pas confondre entre la segmentation stratégique et segmentation marketing, alors qu'en marketing on segmente la clientèle afin de définir des couples produits / clients, la segmentation stratégique consiste à subdiviser l'organisation selon des combinaisons spécifiques de marchés, concurrents et technologies. La segmentation stratégique n'englobe pas la segmentation marketing, elle repose sur des critères différents.

(Olivier Meier, Michel Bisac,2005).

La segmentation une organisation en DAS est un exercice difficile et surtout intuitif. Cependant, cette complexité peut être partiellement réduite et subdivisée en DAS, ce qui est utile pour les choix stratégiques. A cet effet, nous introduirons une méthode pratique de segmentation stratégique.( Alain Charles Martinet)

### **2.1.3 Méthode de segmentation stratégique**

Lorsqu'on cherche à découper une organisation en DAS, on doit généralement faire face à deux contradictions ( G. Johnson , K. Scholes , R. Whittington, F. Fréry,2005) :

- La première : on peut être tenté d'utiliser un niveau de découpage trop fin, en considérant que chaque produit, chaque implantation géographique, Chaque service organisationnel constitue une DAS indépendante. Le risque est au mieux une segmentation du marketing, au pire une allocation anormale des ressources, et il n'y a aucune possibilité de synergie ou d'économies d'échelle.

- La seconde : on peut considérer que l'organisation dans son ensemble constitue un seul DAS, en refusant de la subdiviser en sous-parties autonomes. Dans ce cas, il ne sera pas possible de prioriser certaines activités, d'envisager une cession ou d'adopter une position stratégique cohérente avec les différents environnements concurrentiels auxquels DAS est confronté.

Afin d'éviter ces deux écueils, une méthode pratique de segmentation stratégique consiste à considérer que deux sous-parties d'une organisation (deux divisions, deux filiales, deux implantations géographiques, deux unités opérationnelles, voire deux lignes de produits, etc.) appartiennent au même DAS, à condition qu'elles partagent les deux séries de critères présentés ci- dessous.

#### **2.1.3.1 Les critères de segmentation externes**

Une première série de critères est externe à l'organisation. Ces critères mettent en avant le fait que chaque DAS correspond à une sous-partie de l'environnement concurrentiel, caractérisée par une combinaison spécifique de facteurs clés de succès (FCS) :

##### **- La même clientèle**

Par exemple, on peut distinguer les clients particuliers et les clients institutionnels, les services administratifs et les entreprises, pour appartenir au même DAS, les deux sous-parties de l'organisation doivent cibler le même client.

##### **- Le même marché pertinent**

Le marché pertinent est l'échelle géographique à laquelle les produits ou services peuvent

être proposés. Au sein des grandes entreprises, on distingue généralement le niveau local, le niveau régional et le niveau global (le monde).

- **Les mêmes réseaux de distribution**

Si deux sous-services de l'organisation mobilisent des réseaux de distribution différents (distributeurs, grossistes, vente directe, vente en ligne, équipes de vente intégrées, etc.), ils peuvent être considérés comme n'appartenant pas à le même DAS.

- **Les mêmes concurrents**

Pour appartenir au même DAS, deux sous-parties de l'organisation doivent être confrontées aux mêmes concurrents.

**Les critères de segmentation internes**

Une deuxième série de critères est interne à l'organisation. Il s'agit ici de découper l'organisation à partir d'éléments qui lui sont propres. Ces critères rappellent que chaque DAS peut se voir attribuer ou retirer des ressources de manière autonome :

- **Les mêmes technologies**

Si les technologies utilisées par deux sous-parties de l'organisation sont significativement différentes, elles n'appartiennent pas au même DAS. Cependant, si l'utilisation de technologies identiques, est un signe d'appartenance à un même DAS, il convient de rappeler que certaines entreprises peuvent appuyer l'ensemble de leurs activités sur des technologies partagées.

- **Mêmes compétences**

Si les compétences mobilisées par deux sous-parties de l'organisation sont significativement différentes, on est en présence de deux DAS distincts. À l'inverse, si les deux sous parties partagent les mêmes compétences, on peut estimer qu'elles relèvent du même DAS.

- **Les synergies**

Plus les synergies entre deux sous-parties d'une organisation sont élevées, plus il est vraisemblable qu'elles appartiennent au même DAS.

Au travers de ces différents critères, on retrouve l'idée qu'un DAS correspond à une chaîne de valeur spécifique ( G. Johnson , K. Scholes , R. Whittington, F. Fréry, Op.cit). De fait, la notion de marché/concurrents/technologie caractéristique de chaque DAS ne fait que recouvrir celle de chaîne de valeur indépendante. Une fois le concept de segmentation stratégique bien cerné, il convient de choisir une stratégie, cette stratégie est appelée : la stratégie business ou de domaine. Pour la définir il est impératif de préciser le ou les facteurs de performances essentiels et déterminants pour réussir dans chacun des DAS.

### **2.1.3.2 Les stratégies appliquées à un domaine d'activité stratégique ou stratégies génériques:**

Michael Porter(1992)<sup>36</sup> a défini trois stratégies, appelées stratégies génériques et qui sont susceptibles d'être appliquées à un DAS, il s'agit de la stratégie de domination par les coûts (stratégie de volume), la stratégie de différenciation et la stratégie de focalisation ou concentration.

#### **2.1.3.3 La stratégie de domination par les coûts**

L'objectif de l'entreprise est de minimiser ses coûts complets. Cet avantage de coût lui permettra de pratiquer une politique de prix adaptée à l'intensité de la concurrence, et à la position de l'entreprise. Cette stratégie consiste donc à proposer une offre dont la valeur perçue est comparable à celle des offres des concurrents mais à un prix plus faible. Différents mécanismes permettent la domination par les coûts :

- **Les économies d'échelles**

Lorsque le coût unitaire d'un produit diminue suite à une augmentation des quantités produites (étalement des frais fixes sur un plus grand nombre de produits).

- **Les effets d'apprentissage**

Lorsqu'au fur et à mesure que les quantités cumulées d'un bien augmentent dans le temps, le savoir-faire commercial ou technique s'accroît. Ainsi, l'accumulation de l'expérience permet d'apporter des modifications aux produits afin d'éliminer les éléments superflus qui pèsent sur les coûts.

- **Les investissements dans l'innovation**

Qui permettent une diminution des prix, l'innovation permettra de simplifier le processus de production qui peut favoriser la diminution des coûts.

Les stratégies de domination par les coûts sont des stratégies de volume. L'entreprise recherchera la part de marché la plus importante. Cette stratégie est adaptée aux domaines d'activité où la différenciation des produits est faible, et où la concurrence se fait sur les prix.

#### **2.1.3.4 La stratégie de différenciation**

Selon Porter(1992), se différencier pour une firme consiste à acquérir par rapport à ses concurrents une caractéristique unique à laquelle les clients attachent une valeur. Elle permet d'échapper à la comparaison en termes de prix en rendant le produit difficilement comparable en termes de valeur.

### **Les facteurs de différenciation**

Les facteurs de différenciation sont nombreux et difficiles à énumérer, cependant on peut

- La fiabilité technique du produit.
- La marque.
- Les services apportés à la clientèle (service après-vente).
- Le conditionnement.
- L'aspect esthétique des produits.
- Les circuits de distribution.
- Les modes de vente.
- L'innovation technologique.
- Qualité et l'hygiène des produits.

### **2.3.2.3 La stratégie de spécialisation**

C'est la stratégie par laquelle une entreprise limite son activité à des produits fondés sur une technologie unique. L'entreprise concentre tous ses efforts sur un domaine d'activité particulier. Elle cherche à atteindre le meilleur niveau de compétence possible et d'en faire un avantage concurrentiel décisif. (Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Warnier, 1993)

#### **L'intérêt de la spécialisation**

La stratégie de spécialisation est généralement adoptée par les entreprises qui sont dans une situation particulière de leur développement, elle est mise en place par ce que les entreprises disposent de moyens financiers, humains et productifs limités, surtout dans le cas des PME, mais aussi des entreprises, dont la création est récente, l'objectif à travers une stratégie de spécialisation est d'utiliser les compétences acquises dans un DAS unique. Elle peut être la traduction de la volonté de l'entreprise à développer un savoir-faire technique et commercial, pour faire face aux attaques de la concurrence.

L'entreprise, à travers une stratégie de spécialisation, peut être à la recherche de sécurité à travers un métier solide. Enfin, l'intérêt de cette stratégie pour l'entreprise, c'est la recherche d'une taille suffisante dans une optique de croissance.

#### **Les modalités de la mise en place de la stratégie de spécialisation**

Afin de se développer en se spécialisant, plusieurs modes s'offrent à l'entreprise :

##### **- La pénétration de marché**

Production et distribution intensive afin de renforcer la position de l'entreprise et augmenter le chiffre d'affaires.

### - **Le développement du marché**

Extension du marché pour toucher une cible plus large, il s'agit d'une politique d'élargissement de la clientèle ou politique d'expansion géographique.

### - **Le développement du produit**

Politique de produit nouveau, politique de gamme. L'objectif est la détermination d'une gamme complète (ex secteur automobile) ou au contraire d'une gamme restreinte, à travers une stratégie d'écémage (ex produits de luxe). Elle procure un avantage compétitif certain.

### **2.1.3.6 La stratégie de diversification**

« La stratégie de diversification consiste à ajouter des métiers nouveaux aux activités actuelles de l'entreprise. Elle cherche à multiplier les domaines d'activités sans liens particuliers entre eux » ( Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Warnier,).

Elle cherche à s'orienter vers des métiers ou des secteurs d'activité nouveaux.

#### **Les voies de la diversification :**

La diversification peut poursuivre plusieurs objectifs :

#### - Réinvestir des capitaux (diversification de placement)

Lorsqu'une entreprise dégagne des profits importants, elle peut en réinvestir une partie dans d'autres activités qui lui permettront d'augmenter sa rentabilité et ses profits. Elle est réservée aux entreprises « riches » et bien positionnées sur leur marché.

#### - Conforter ses positions (diversification de confortement)

Certaines entreprises éprouvent le besoin de conforter leur position sur un marché instable notamment dans des activités complémentaires. Cette stratégie est adaptée aux PME car, elles ne nécessitent pas d'investissements coûteux.

#### - Se redéployer ou se reconverter (diversification de redéploiement)

Vers des secteurs plus porteurs pouvant assurer une reconversion de l'entreprise. Les produits leaders perdront de leur importance au profit de nouvelles fabrications. Il s'agit de redéployer son activité quand les produits sont arrivés à maturité (les remplacer).

#### - Survivre (diversification de survie)

Il s'agit de rechercher rapidement d'autres activités pour assurer l'avenir de l'entreprise. Elle est appliquée pour les entreprises se trouvant dans une mauvaise position concurrentielle.

#### **Les facteurs influençant la stratégie d'entreprise:**

Une fois la stratégie commerciale définie, il est utile de déterminer les facteurs qui l'affectent. Cette influence ne se reflète pas seulement dans le processus d'exécution, mais aussi dans le processus de réflexion, en fonction de facteurs.

Nous allons mettre la lumière sur les facteurs dont l'influence est très importantes, et cela sans minimiser de l'influence de ceux que nous ne citerons pas. Il s'agit d'expliquer l'influence que peut avoir la structure organisationnelle, le style de gouvernance d'entreprise, les différentes parties prenantes et la culture d'entreprise sur la stratégie.

#### **2.1.4 La structure organisationnelle de l'entreprise et la stratégie**

« La structure d'une organisation est l'ensemble des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches ». (Henry Mintzberg,1989)

Au sens étroit, le terme de structure, désigne l'architecture générale de l'entreprise, schématisé par un organigramme. Dans une vision plus large, «une structure peut se définir comme un ensemble de dispositifs permettant de répartir, coordonner et contrôler les activités, et orienter le comportement des Hommes dans le cadre des objectifs de l'entreprise ». (Alain Desreumaux)

Cette structure représente la structure globale de l'entreprise, la répartition des tâches, des pouvoirs et des responsabilités. Elle se développe avec l'expérience de l'entreprise et la personnalité des salariés. Nous nous efforcerons de souligner l'importance du système organisationnel pour l'entreprise et son impact sur la gestion et la stratégie organisationnelles. Selon Henry Mintzberg(1990), il existe différentes structures organisationnelles qui influencent directement le type de régulation hiérarchique et le jeu des acteurs entre eux. L'adéquation des objectifs en découle de façon directe.

#### **Les composantes fondamentales de l'organisation**

Selon Mintzberg (1989), les organisations sont constituées de cinq composantes fondamentales, cinq grands groupes sociaux, qui ont des tâches et des rôles différents :

- Le sommet stratégique : Ce groupe comprend tous les hauts dirigeants de l'organisation, ainsi que leurs principaux conseillers. Ils sont responsables de la réflexion stratégique (élaboration de la stratégie).
- Le centre opérationnel : Ce groupe comprend tous les employés qui produisent les biens et les services, de l'organisation. Ce sont les ouvriers dans les entreprises industrielles, les vendeurs dans les entreprises de service, les professionnels, dans les entreprises de professionnels, etc
- Les cadres intermédiaires : Ce groupe comprend tous les cadres intermédiaires qui font le pont, entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.

## **2.1.5 L'influence de la gouvernance d'entreprise et des parties prenantes sur la stratégie de l'entreprise**

### **La gouvernance d'entreprise**

On désigne par le terme « gouvernance » le régime politique, c'est-à-dire les voies, les moyens par lesquels les dirigeants définissent leur système de direction. (J.P.Halfer, M.Kalika, J.Orsoni)

Gérard Charreaux définit la GE comme « l'ensemble des mécanismes qui régissent les relations entre les dirigeants d'entreprise, et les parties prenantes, et délimitent l'espace discrétionnaire de décision des dirigeants » ( Gérard Charreaux,2006).

La gouvernance ou le gouvernement d'entreprise « désigne l'ensemble des pratiques, des structures, et des procédures qui définissent le partage du pouvoir, la répartition des responsabilités, et les modes de contrôle entre différentes parties prenantes d'une organisation ».( G. Johnson , K. Scholes , R. Whittington, F. Fréry , 2005)

Dans le cadre de notre travail de recherche nous allons nous intéresser exclusivement à la gouvernance des petites et moyennes entreprises (PME).

### **Les parties prenantes**

« Une partie prenante est un individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels » ( J.P.Halfer, M.Kalika, J.Orsoni,).

Dans cette vision, les parties prenantes, désignent les fournisseurs, clients, employés, investisseurs, la communauté, etc.

### **Typologie des parties prenantes**

Il y a plusieurs classifications des parties prenantes, la plus simple, mais aussi la plus répandue est celle qui classe les parties prenantes en deux catégories : les parties prenantes internes et les parties prenantes externes.

#### **- Les parties prenantes internes**

Les parties prenantes internes de l'organisation comme les actionnaires, les managers, les salariés et leur syndicat, constituent une force importante pour influencer l'élaboration de la stratégie et le choix des objectifs. Cependant, leur degré d'influence diffère selon leur statut dans l'organisation. Il est certain que l'influence de l'actionnaire est supérieure à celui du manager, qui lui détient une influence supérieure à celle des salariés.

#### **- Les parties prenantes externes**

Les parties prenantes externes sont les fournisseurs, les clients, les actionnaires, les syndicats et les institutions financières, etc., ils se regroupent en trois catégories selon leurs relations

avec l'entreprise qui détermine par la suite leurs impacts sur la stratégie.

a. Les parties prenantes issues de l'environnement du marché

Ce sont les concurrents, les distributeurs, les fournisseurs, ce sont les partenaires économiques de l'organisation, ils influencent le processus de création de valeur de l'entreprise.

b. Les parties prenantes issues de l'environnement politique et social

Cette catégorie regroupe les pouvoirs publics (collectivités locales et territoriales, agences gouvernementales, etc.), qui font en sorte que la stratégie de l'entreprise ait une légitimité.

c. Les parties prenantes issues de l'environnement technologique

Ce sont les détenteurs de brevets, les clients innovateurs, qui sont responsables de la diffusion de nouvelles technologies et l'adoption de nouveaux standards. Les parties prenantes peuvent avoir une composition et une divergence d'opinion selon les objectifs stratégiques et les décisions envisagées.

## **2.2 Management et processus stratégique**

L'entreprise quel que soit sa taille, son secteur d'activité, sa localisation géographique, a besoin d'une stratégie, cependant, développer ce dernier est un processus long et parfois difficile. Ceux qui ont la lourde tâche de formuler des stratégies, qu'elles soient de l'entreprise ou d'intervenants externes, ont besoin d'un préalable indispensable : une vision stratégique. Ces derniers peuvent être des fondateurs d'entreprise, des conseils d'administration, des comités stratégiques, etc.

Une fois que la vision du dirigeant est claire, cette dernière peut être traduite en finalités, missions et objectifs à atteindre. Cela prend la forme d'un entonnoir.

### **2.2.1 La finalité de l'entreprise**

C'est l'idée philosophique et politique que l'organisation se fait de son existence, la finalité oriente les actions de l'entreprise, c'est la « raison » à ce que font les dirigeants. Sans cette notion qui est plus au moins concrète, l'action serait assurément incohérente. La finalité est souvent difficile à préciser, au mieux elle s'exprime par des formules emblématiques et générales. C'est pour cela qu'on a besoin d'outils pour guider l'action, tel est le rôle des objectifs.

### **2.2.2 Les objectifs de l'entreprise**

« Les objectifs sont l'affirmation des résultats spécifiques qui doivent être atteints. Que ce soit au niveau de l'entreprise ou à celui des domaines d'activité stratégique, les objectifs sont souvent exprimés en termes financiers : niveau de profit souhaité, taux de croissance,

dividendes attendues ou valorisation du cours de l'action ».( G. Johnson , K. Scholes , R. Whittington, F. Fréry, Op.cit).

#### **Les fonctions des objectifs :**

- L'innovation.
- La stimulation.
- La comparaison.
- La cohérence.
- Le contrôle.

### **2.2.3 La démarche stratégique**

La démarche stratégique se présente dans sa conception classique comme un modèle précontraint et séquentiel d'analyse et de décision. ( Serge Oréal) Mais, il existe une approche plus globale et ouverte, itérative et adaptative. Cela est beaucoup plus proche de la réalité du terrain car il est incohérent de séparer les différentes phases de la démarche stratégique les uns des autres.

L'approche stratégique est divisée en quatre étapes principales, qui se complètent de manière logique. La première est la phase de diagnostic : elle analyse la situation de l'entreprise dans son environnement, effectue un diagnostic en temps réel de l'entreprise d'un point de vue statique, et tente de prédire l'avenir d'un point de vue dynamique.

Vient ensuite l'étape de la prise de décision stratégique, c'est-à-dire le choix des objectifs qui aident au développement de l'organisation et la formulation des stratégies qui aident à atteindre ces objectifs. Vient ensuite la phase de mise en œuvre, pour passer à l'action.

Enfin, la démarche stratégique se termine par la mise en place de systèmes de pilotage et de contrôle qui permettent de mesurer de manière continue les écarts entre les résultats obtenus et les objectifs.

#### **Les phases de la démarche stratégique**

### **2.2.4 La phase du diagnostic stratégique**

Le diagnostic stratégique permet de comprendre la situation présente de l'organisation, par une analyse de l'organisation et de son environnement. Il s'agit d'un diagnostic externe de l'environnement, et d'une analyse interne de l'entreprise.

La phase de diagnostic stratégique correspond à une photographie de la situation de l'entreprise. Il s'agit de positionner l'entreprise et ses concurrents sur un marché précis pour confirmer ou modifier des choix stratégiques antérieurs, poussant ainsi l'entreprise vers un avenir maîtrisable. Il agit dans deux directions : l'environnement, en termes d'attractivité du

secteur (opportunités, menaces), et le potentiel de l'entreprise (forces et faiblesses).

En effet, l'entreprise 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 du macro-environnement et micro- environnement, d'autre part, concernant les caractéristiques de l'entreprise elle-même.

### **2.2.5 Les acteurs du diagnostic stratégique :**

**1. Le coût :** chaque formule engendre un coût financier dont l'entreprise doit être capable d'assumer. Le coût des prestations des grands cabinets d'audit, apparaît alors trop élevé pour les PME.

**2. Le temps :** le diagnostic stratégique d'une organisation est un processus plus au moins long. Le choix d'une équipe interne pour le réaliser, signifie que les personnes mobilisées délaisseront leurs tâches quotidiennes.

**3. Les compétences :** le recours à l'une des deux options se heurte à la problématique des compétences. Le choix d'une équipe interne suppose dès le départ que les personnes choisies possèdent le bagage théorique et pratique pour effectuer le diagnostic, se pose aussi la question de l'objectivité. L'équipe interne, aura-t-elle assez de recul par rapport à leurs tâches quotidiennes pour effectuer un diagnostic objectif.

#### **Le diagnostic interne**

Le diagnostic interne a pour objectifs d'analyser les forces et les faiblesses de l'entreprise et celles de ses DAS. Il s'agit également de comparer les forces et les faiblesses de l'entreprise par rapport à ceux de ses concurrents, afin d'évaluer la position relative de l'entreprise sur son marché.

#### **L'analyse de la position concurrentielle de l'entreprise**

Cette analyse revient à positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents en termes de Facteurs Clés de Succès. Il s'agit :

- D'analyser les facteurs clés de succès (FCS) propres au DAS analysé.
- D'évaluer la performance de l'entreprise et de chacun de ses concurrents sur les différents facteurs clés de succès.
- Le facteur clé de succès est l'élément stratégique que l'entreprise doit maîtriser pour assurer sa pérennité et sa légitimité, se dotant ainsi d'un avantage concurrentiel).

#### **Le diagnostic externe**

Selon l'approche déterministe, les changements stratégiques sont souvent le résultat d'une

mutation de l'environnement. Par conséquent, le diagnostic externe de l'environnement s'impose afin d'asseoir les décisions stratégiques.

### **L'analyse macro environnement**

Cette analyse permet d'évaluer l'environnement macro de manière à dégager les caractéristiques susceptibles de modifier les stratégies de l'entreprise.

Les facteurs de l'environnement macro peuvent être classifiés en plusieurs catégories ; facteurs politiques, économiques, socioculturels, technologiques et environnementaux. Ils jouent un rôle important dans les opportunités de création de valeur d'une stratégie. Cependant, ils sont habituellement (selon la conception déterministe de l'organisation) en dehors du contrôle de l'entreprise, et doivent normalement être considérés en tant que menaces ou opportunités. Il s'agit d'identifier les influences clés de l'environnement, c'est-à-dire les facteurs susceptibles d'affecter celui-ci de manière durable.

### **2.3 Les outils d'analyse stratégique :**

La stratégie d'entreprise comme domaine d'étude et d'application, a maintenant un demi-siècle d'existence. Et Malgré sa jeunesse, elle a fortement évolué, à la fois dans son aspect pratique et académique, comme un des éléments les plus importants des sciences de gestion. Cette évolution a porté surtout sur les outils de formulation et d'analyse de la stratégie d'entreprise, sous l'impulsion des cabinets de conseil (Boston Consulting Group (BCG), PESTEL, SWOT, chaîne de valeur PORTER,...), des praticiens et des chercheurs d'écoles d'affaires. L'impulsion a été donnée par l'école de Harvard (1965) suivie par la suite, de plusieurs développements plus ou moins élaborés. (Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lempel, 1999).

Les outils de formulation de la stratégie, sont en effet un concept dont l'étude s'avère toujours utile pour les entreprises. La profusion des outils guidant les entreprises dans la construction de leurs stratégies, donne aux chefs d'entreprises et aux managers un choix très large pour la mise en place de leur stratégie. Le débat sur l'adoption des outils de formulation de la stratégie, reste encore ouvert, dans la mesure où la majorité des travaux de recherches mettent l'accent uniquement sur les mérites et les limites des outils de formulation de la stratégie, et sans aucune référence aux dimensions organisationnelles et environnementales des entreprises.

Nous allons essayer dans ce chapitre de mettre la lumière sur les facteurs qui influencent le choix des outils du diagnostic stratégique par les dirigeants à travers la théorie de la contingence, puis on donnera un aperçu des outils dont dispose les managers pour effectuer

leur analyse stratégique.

### **Le diagnostic stratégique externe et ses outils :**

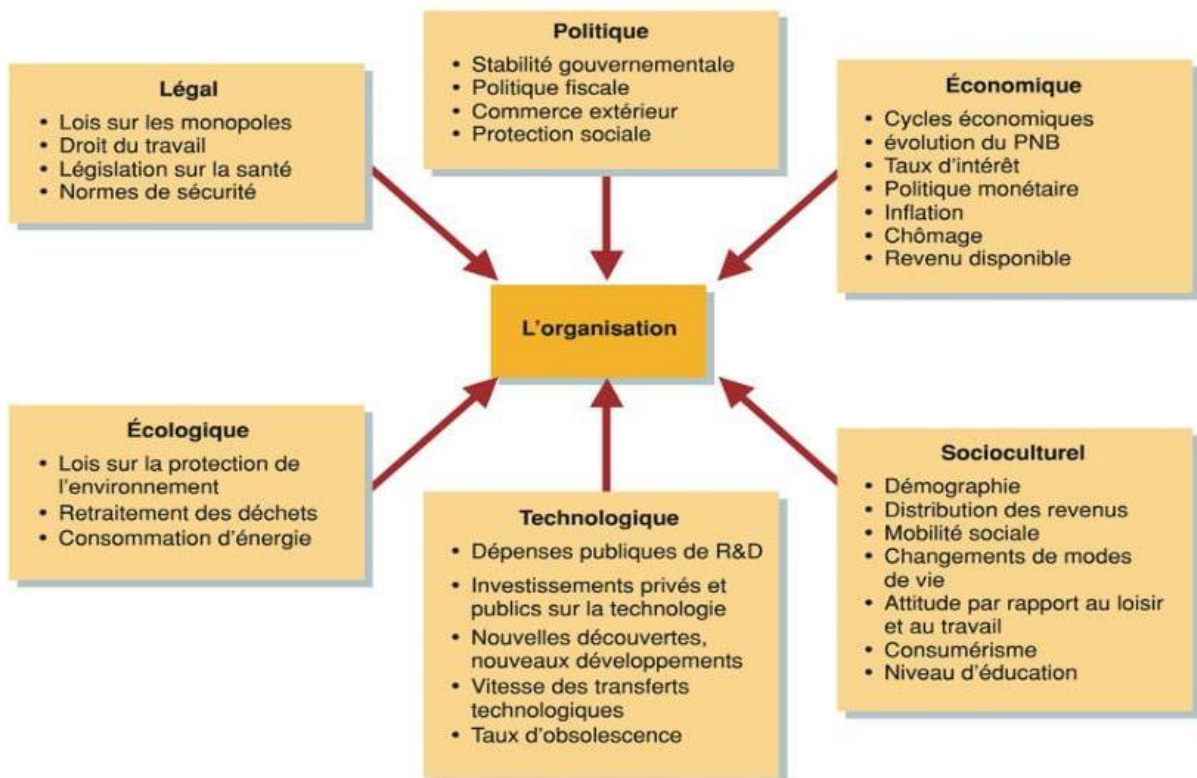
Le diagnostic stratégique est la première étape de la démarche stratégique et consiste à analyser l'environnement externe et le contexte interne de l'entreprise

#### **2.3.1 Présentation du model PESTEL :**

Le model PESTEL est l'acronyme de l'étude des tendances politiques, des tendances économiques, des tendances socioculturelles, des tendances technologiques, des tendances écologiques et des tendances légales , cet outil permet d'étudier le macro-environnement de l'entreprise. En premier lieu, ce model permet de catégoriser les grandes tendances de l'environnement qui peuvent affecter l'organisation et ses concurrents, ensuite, il permet d'analyser de façon précise l'impact de ces tendances sur l'entreprise.

Enfin, il permet de prévoir l'évolution du macro-environnement par le biais de scénarios et de construire des réponses adaptées à chaque scénario. (G. Johnson, K. Scholes , R. Whittington, F. Fréry,2005).

**Figure 01: Le modèle PESTEL**



**Source: G. Johnson , K. Scholes , R. Whittington, F. Fréry; Stratégique; 7eme edition; PearsonEducation; 2005.**

### **Le model PESTEL est basé sur l'étude des rubriques suivantes :**

- Les tendances politiques : il s'agit de faire un diagnostic de l'environnement politique de la zone géographique où est établis : l'entreprise, et ses concurrents, à travers la stabilité gouvernementale, le contenu de la politique fiscale, la protection sociale, mais aussi la régulation du commerce extérieur.
- Les tendances économiques : il s'agit d'étudier un certain nombre d'indicateurs économiques comme l'évolution du produit national brut (PNB), les taux d'intérêts, le taux d'inflation, le taux de chômage, et aussi la politique monétaire.
- Les tendances sociologiques : cette rubrique prend en charge l'étude de la démographie, la distribution des revenus, la mobilité sociale, le niveau d'éducation, le consumérisme et les changements de modes de vie.
- Les tendances technologiques : il s'agit de référencier les dépenses publiques et privées en recherche et développement (R&D), les investissements publics et privés sur la technologie, les nouveaux développements technologiques, la vitesse des transferts technologiques.
- Les tendances écologiques : les organisations auront à prendre en considération les lois sur la protection de l'environnement et cela, à travers les actions visant à traiter les déchets et les énergies renouvelables.
- Les tendances légales : ce sont toutes les règles qui régissent le monde des affaires comme les lois sur les monopoles, le droit du travail, les normes de sécurité et la législation sur la médecine du travail.

L'analyse réalisée à l'aide de l'outil PESTEL, permet d'identifier ce qu'on appelle les « Variables pivot », car tous les facteurs d'influence n'ont pas la même importance. Le degré d'incertitude concernant l'évolution des différents facteurs, n'est pas identique et l'importance de ces facteurs varie selon le type d'organisation, auquel on s'intéresse.

### **2.3.2 L'analyse de la chaîne de valeur :**

L'analyse de la chaîne de valeur permet un focus sur les activités de l'organisation et l'identification des activités qui sont à l'origine de l'avantage concurrentiel (Michael Porter, considère qu'il est impossible de comprendre l'avantage concurrentiel si on considère la firme dans son ensemble). (Michael Porter, 1986).

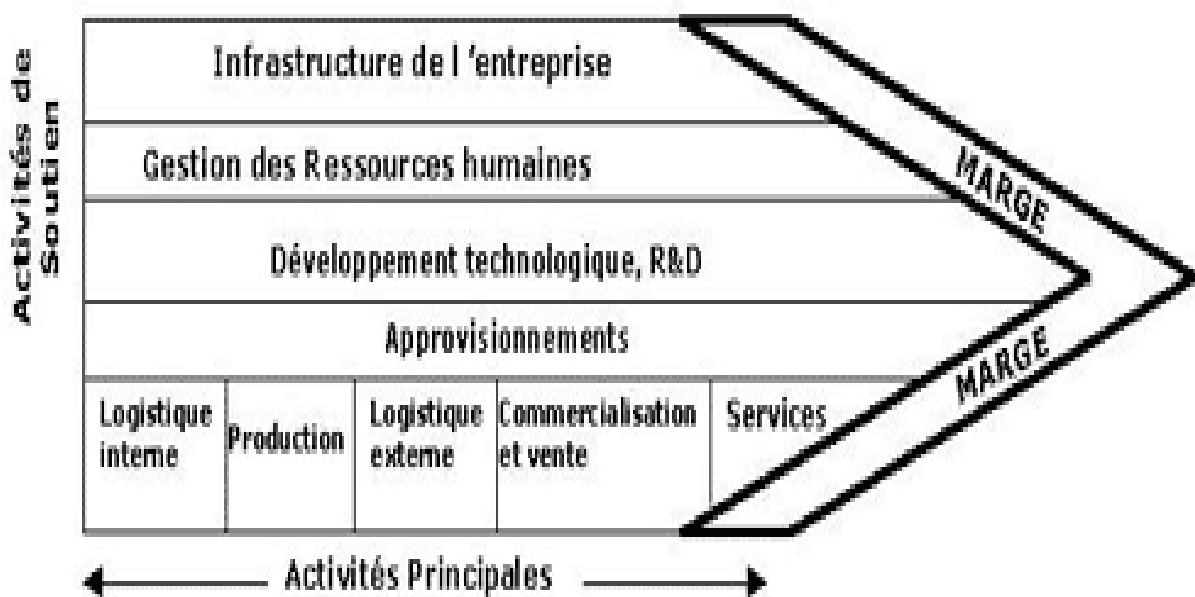
Le concept de chaîne de valeur a été développé par Michael Porter dans le cadre des stratégies concurrentielles.

La chaîne de valeur décrit les différentes étapes permettant à une organisation de générer de

la valeur pour ses clients. C'est le coût de ces différentes activités et la valeur qu'elles créent qui déterminent l'avantage concurrentiel de l'organisation.

Dans cette optique, l'objectif de toute entreprise consiste à définir une chaîne d'activités, lui permettant de créer de la valeur au-delà de ses coûts. (Michael Porter, 1986).

**Figure 02 : la chaîne de valeur de PORTER**



Source : <https://www.creerentreprise.fr/chaine-de-valeur-de-porter-exemple/>

### **Compositions de la chaîne de valeur**

Le schéma ci-dessus présente la chaîne de valeur d'une organisation. La chaîne de valeur est constituée de deux types de fonction : les fonctions primaires (principales) et les fonctions de soutien.

#### **Les fonctions primaires**

Il s'agit des fonctions qui assurent l'offre de produits ou de services, elles sont directement impliquées dans la création de valeur. Elles peuvent être réparties en cinq catégories : les approvisionnements, la production, la logistique, la commercialisation et les services. Cette classification change selon la structure de chaque entreprise, car chacune d'elle décide, quelles fonctions seront primaires et lesquelles seront de soutiens.

#### **- Les approvisionnements**

Concernent les processus d'acquisition des ressources qui permettent de produire l'offre de biens ou de services. À ce niveau, la création de valeurs repose avant tout sur la sélection de

matériaux, composants ou sous-ensembles qui seront valorisés par le client final.

- **La production**

Utilise ces matières premières et ces composants afin d'obtenir le produit ou service : transformation, assemblage, emballage, vérification, etc. Elle ajoute de la valeur au travers de la qualité perçue par le client.

- **La logistique**

Regroupe la manutention, la gestion des stocks, le transport, la livraison, etc. Dans le cas de services, la logistique consiste à assurer la rencontre entre le client et l'offre. La logistique contribue à l'ajout de valeur notamment en réduisant les délais de réponse aux commandes.

- **La commercialisation**

Assure les moyens par lesquels les produits ou services sont proposés aux clients ou aux usagers. Cela inclut la vente et le marketing. Dans les services publics, les réseaux de communication qui permettent aux usagers d'accéder aux services proposés, sont généralement déterminants. Le marketing ajoute de la valeur notamment au travers de la construction de l'image ou de la réputation, alors que la vente doit être capable de convaincre les clients des avantages de l'offre.

- **Les services**

Incluent les activités qui accroissent ou maintiennent la valeur d'un bien ou d'un service, comme l'installation, la réparation, la formation et la fourniture de pièces détachées.

**Les fonctions de soutien**

Elles améliorent l'efficacité ou l'efficience des fonctions primaires. Elles peuvent être regroupées en trois catégories.

- **Le développement technologique**

Toutes les organisations utilisent une technologie. Les technologies déterminantes sont celles qui sont directement liées à la conception et au développement des produits, des procédés ou d'une ressource particulière. Cette fonction est essentielle au maintien de la capacité d'innovation d'une organisation.

- **La gestion des ressources humaines**

Il s'agit d'une activité particulièrement importante, qui influe sur toutes les fonctions primaires. Elle comprend le recrutement, la formation, le développement et la motivation des individus.

## - **L'infrastructure**

Les systèmes de financement, de planification, de contrôle qualité, d'information, etc. ont un impact déterminant sur les fonctions primaires. L'infrastructure inclut également les routines et les processus qui sous-tendent la culture organisationnelle.

### **2.3.2.1 L'intérêt de la chaîne de valeur**

Cette description des différentes fonctions peut être considérée selon deux points de vue, lorsqu'on cherche à déterminer la position concurrentielle d'une organisation. Tout d'abord, on peut la considérer comme une cartographie des différentes activités susceptibles de créer de la valeur pour les clients. Une organisation peut ainsi être particulièrement performante dans la gestion des liens entre sa logistique, sa commercialisation et son développement technologique, mais moins compétente en termes d'approvisionnements et de production.

Il convient alors de se demander sur quelles fonctions il serait préférable de se concentrer et réciproquement ce qu'elle devrait éventuellement externaliser. La catégorisation des fonctions pousse également les managers à réfléchir au rôle joué par chacune dans la création d'avantages concurrentiels. La chaîne de valeur peut également être utilisée parallèlement à une chaîne de coûts. Il est difficile de quantifier précisément la contribution de chacune des fonctions à la valeur totale perçue par le client, surtout que celle-ci s'avère largement subjective dans la mesure où un client valorisera plus l'image du produit, alors qu'un autre s'attachera avant tout à la qualité de service.

### **La synthèse du diagnostic stratégique :**

#### **2.3.3 La matrice SWOT**

##### **Définition de la matrice SWOT**

La dénomination SWOT est l'acronyme de strengths, weaknesses, opportunities, threats, soit forces, faiblesses (de l'organisation), opportunités et menaces (de l'environnement).

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 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 distinctives de l'organisation.

Dans les deux cas, on cherche à établir une adéquation entre, d'une part la capacité stratégique de l'organisation et d'autre part les facteurs clés de succès de l'environnement, soit en modifiant l'une (par acquisition de nouvelles ressources et compétences), soit en modifiant les autres (en s'adressant à un nouveau marché ou en cherchant à transformer les pratiques établies sur le marché existant). Plutôt que de se contenter d'établir une liste qui ne

ferait que transcrire les perceptions des managers, il convient de mener une analyse plus structurée afin de déboucher sur des résultats utiles à la formulation de la stratégie. Pour cela, on peut suivre le cheminement suivant :

a) Identifier les évolutions essentielles de l'environnement de l'organisation, grâce aux méthodes présentées tout au long de ce chapitre. Il est important que la liste des changements retenus ne dépasse pas cinq ou six éléments, afin de se concentrer sur les points réellement déterminants.

b) Le même processus doit être suivi en ce qui concerne le profil de ressources et compétences de l'organisation, afin de déboucher sur une liste des forces et faiblesses. Là encore, la liste ne doit pas dépasser cinq ou six entrées et ne comporter que des points réellement spécifiques.

Une fois achevée, l'analyse SWOT doit permettre de déterminer si l'organisation possède d'ores et déjà la capacité stratégique lui permettant de répondre aux évolutions de son environnement, si elle doit chercher à acquérir ou développer de nouvelles ressources et compétences ou bien si elle doit plutôt se réorienter vers d'autres marchés.

Il convient de remarquer que certaines caractéristiques de l'environnement peuvent être considérées, soit comme des menaces, soit comme des opportunités, selon la capacité de l'organisation à capitaliser sur ses forces ou à compenser ses faiblesses. De même, le poids des forces et des faiblesses varie en fonction de la stratégie envisagée et des évolutions de l'environnement pressenties. Il apparaît clairement que les différentes composantes de l'analyse SWOT, sont loin d'être autonomes, mais sont le plus souvent interdépendantes. La classification des forces, faiblesses, opportunités et menaces doit donc être effectuée avec la plus grande attention, mais sans dogmatisme.

### **2.3.3.1 Les avantages de la matrice SWOT**

La méthode SWOT est simple et facilement compréhensible dans différentes cultures. Elle est flexible et peut s'appliquer à différents types d'organisations. Elle offre un grand potentiel pour des adaptations méthodologiques.

La méthode SWOT, comme toute méthode participative, favorise l'appropriation des constats et des conclusions de la démarche par les participants. Par des discussions généralement intenses entre eux, elle favorise l'échange d'informations, la communication et la formation collective d'opinion. Elle donne l'occasion de mieux connaître les perceptions de chacun.

### **2.3.4 La matrice BCG :**

D'après plusieurs recherches dans les ouvrages, cette matrice est la plus ancienne, la plus simple, la plus connue. Elle n'est pas sans risque, la critique de cette méthode ne vise pas d'effet pratique immédiat, puisque la méthode est aujourd'hui abandonnée elle garde toutefois un grand intérêt en raison des concepts mobilisés et des problèmes de méthode qu'elle pose. Après un bref rappel de la démarche, l'intérêt de cette méthode sera analysé.

La première étape consiste à définir des segments stratégiques (E ADER et J. LAURIOL, 1986) (processus délicat dont la qualité conditionne la valeur des analyses de portefeuille) indépendants. Cette restriction est importante puisque l'exploitation des liaisons constitue un motif essentiel des manœuvres de diversification.

La deuxième étape consiste à classer les différentes activités en fonction de leur attrait et des atouts de l'entreprise. Le BCG retient le taux de croissance de la valeur de l'activité et la part de marché relative (La part de marché relative est un indicateur permettant de positionner l'importance d'une marque ou d'un produit par rapport à la marque ou produit concurrent le plus proche sur une période donnée. Le ratio de calcul de la part de marché relative est : ventes marque A / ventes marque B. Une part de marché relative supérieur à 100 % ou 1 signifie que la marque est leader) comme indicateur de position concurrentielle. Ce dernier repose sur la théorie des effets d'expérience.

Pour chacun des deux indicateurs, une valeur médiane est définie. En ce qui concerne la part de marché relative, la valeur médiane est l'unité, ce qui amène à distinguer selon que l'entreprise est ou non leader sur son marché. Pour le taux de croissance de la demande, la valeur critique est le rythme d'accroissement du PIB.

# **CHAPITRE 3 : CADRE METHODOLOGIQUE**

## **1-Approche méthodologique :**

En termes de méthodologie, nous avons opté pour une démarche qualitative pour notre cas pratique. La démarche descriptive nous aidera dans la description du champ théorique élaboré tout au long de ces dernières décennies dans les domaines du management, du management stratégique, et de la stratégie d'entreprise.

Cette étape sera complétée par la mise en place d'un guide d'entretien semi directif destiné à un échantillon représentatif de la population concernée par l'élaboration de la stratégie d'entreprise, afin d'apporter des éclaircissements sur l'utilité d'élaborer une stratégie, les entraves liées à l'utilisation d'outils d'analyse stratégique, et les facteurs de contingence de ces derniers.

Concernant nos sources bibliographiques privilégiées, nous avons eu recours à des ouvrages en management stratégique, et la stratégie d'entreprise des auteurs pionniers dans le domaine qui traite l'aspect théorique de la stratégie d'entreprise, mais aussi, des ouvrages consacrés à l'étude de cas pratiques, afin de voir la mise en application des concepts qui nous intéressent.

Afin de répondre à notre question, pour le besoin de notre travail, nous avons mené une enquête sur le territoire de la wilaya d'Oran, PME (EURL NATUREL) et nous pensons qu'il est nécessaire de suivre les outils d'analyses stratégiques, l'utilisation de cette démarche dépend de la nature de la recherche, qui tente de comprendre et analyser des concepts sous-étudiés.

### **1.1. Présentation de l'organisme d'accueil (EURL NATUREL) :**

2. Avant de passer à l'étude de notre cas pratique, nous avons jugé nécessaire de présenter l'entreprise dans laquelle nous avons effectué notre stage pratique.

**Tableaux (1) : Fiche de l'entreprise EURL NATUREL**

Raison social /Nom commercial	EURL NATUREL
Numéro d'inscription	12B0113209
Date d'immatriculation	11/09/2017
Activité	fabrication des produits cosmétiques
Nationalité	Algérienne
Forme juridique	Entreprise unipersonnelle à responsabilité limité
Régime juridique	Privé

Capital	200 000 000 ,00 DA
Commune /Wilaya d'inscription	Oran
Nombre des employer	42
Type d'activité	PME
L'objectif de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vendez plus de 1 000 000 d'unités de produits local par mois</li> <li>- Soyez toujours la premier dans le domaine de cosmétique. au niveau national</li> <li>- Utiliser des méthodes de marketing innovantes et une politique de communication efficace avec toutes les parties prenantes</li> </ul>

## 2. Méthodes et instruments de mesure

Le terme « méthode » dans les sciences a un sens très précis, « Il s'agit de l'ensemble des démarches que suit l'esprit pour découvrir et démontrer la vérité » (Gaston Mialaret, 2012, p36-38). La méthodologie étant généralement définie comme : « l'étude des méthodes destinées à élaborer des connaissances », elle apparaît comme l'un des volets de l'épistémologie. (Marie-Laure, 2012, p13).

Une stratégie de recherche qualitative fondée sur une compréhension approfondie du contexte empirique unique a été jugée plus appropriée pour bien mener cette étude. la recherche qualitative fait référence au « développement de concepts qui nous aident à comprendre les phénomènes sociaux dans des contextes naturels (plutôt qu'expérimentaux), en mettant l'accent sur les significations, les expériences et les points de vue de tous les participants » (Mays et Pope, 1995, p. 43).

Pour bien comprendre le sujet de notre recherche et répondre à notre problématique. Nous avons besoin d'utiliser trois méthodes de récolte de données pour obtenir des résultats.

### 2.1. Recherche documentaire

« Savoir se documenter, c'est savoir où et comment trouver l'information, savoir poser les bonnes questions, savoir de quelle information on a besoin, savoir la lire, la comprendre, la critiquer, évaluer si elle répond à ses besoins et savoir la gérer ». (Bernard Pochet, 2005).

Cette méthode va nous permettre de connaitre et d'assimiler tous les éléments et aspects reliés à notre problématique de recherche, les sous-questions et les objectifs de la recherche.

Nous utiliserons cet outil de collecte de données comme suit :

- Consultation des documents (Ouvrages) pour clarifier en général notre problématique et mieux appréhender le sujet de recherche.
- L'utilisation des articles, thèses, rapports pour clarifier d'avantage le sujet ;et l'utilisation l'expérience et les compétences personnelle pour mieux analyser l'entreprise EURL NATUREL.

## **2.2. Observation**

D'après (Marie-Laure Gavard-perret, 2008, p.140) « L'observation peut être définie, au sens étroit du terme, comme une technique de collecte de données primaires visibles et audibles. Elle peut également être définie, de manière plus large, comme une stratégie particulière d'interaction avec le terrain ».

Afin d'assimiler et d'analyser l'entreprise. Nous avons jugé qu'il était juste d'utiliser une méthode d'observation qui nous a commencé à adopter les bonnes pratiques pour créer une valeur.

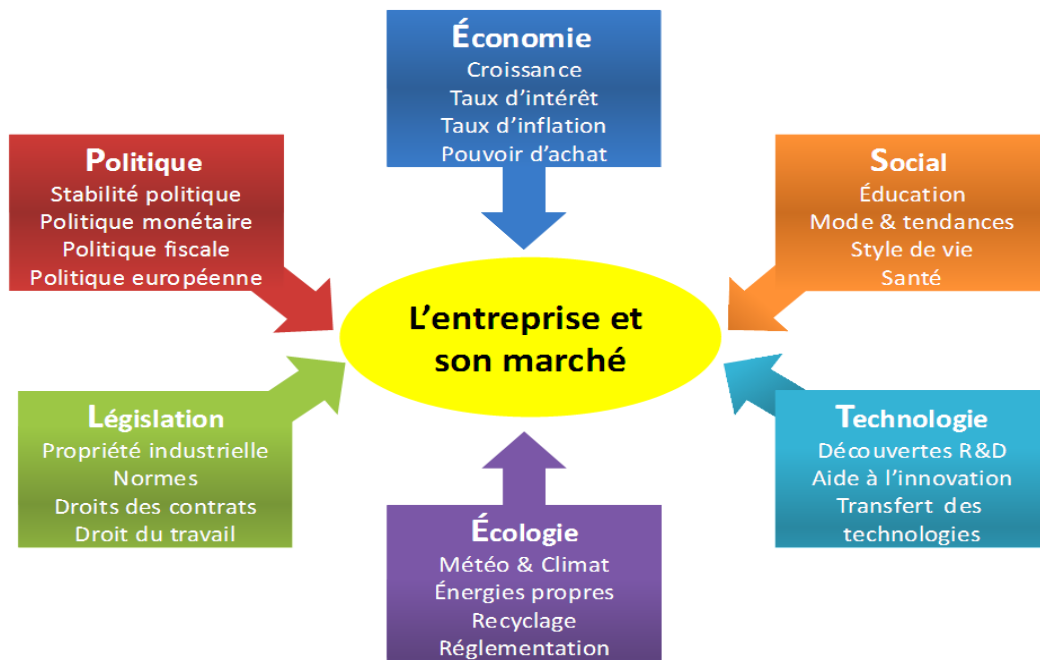
Pour atteindre notre objectif, nous avons établi des méthodes d'analyses, qui nous permettront d'observer ce qui se fait dans la stratégie de l'entreprise.

### **Les outils d'analyses :**

#### **L'analyse PESTEL :**

On a utilisé la matrice PESTEL comme un outil d'analyse. Pour bien présenté et avoir une vision globale sur l'environnement de l'EURL NATUREL avec les 6 axes de cette analyse (Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal),l'analyse PESTEL c'est une analyse externe de l'entreprise , pour analyser l'environnement externe de l'entreprise .

**Figure (3) : Les axes de l'analyse PESTEL**



Source : <https://www.creer-mon-business-plan.fr/guide/les-outils/analyse/pestel>

### -L'analyse SWOT

Pour dégager des orientations stratégiques une fois le diagnostic effectué on a utilisé la matrice SWOT. L'analyse SWOT, ou comment à partir des Forces-faiblesses, Menaces-Opportunités, aboutir à des orientations stratégiques.

Après avoir mis en avant l'analyse interne, externe et en avoir déterminé les forces, les faiblesses et les opportunités et menaces de l'entreprise nous devons donc mettre tout cela dans la matrice SWOT et faire le croisement pour en sortir les orientations stratégique. D'où le tableau qui va mettre en avant tout ceci, cette matrice va permettre d'en sortir des résultats, soit exploiter ses points forts pour se développer et en profiter pour créer des barrières à l'entrée.

Elle pourra aussi réduire ses faiblesses, trouver des partenaires ou se désengager, d'autres par elle pourra s'appuyer sur ses forces pour se protéger, voire même envisager des fusions. Enfin, elle pourra réduire l'influence de ses faiblesses, voire même se préparer aux situations difficiles.

Le tableau ci-dessous, présente quelques croisements entre les forces et les faiblesses les menaces et opportunités du marché. Il est utile de rappeler que nous n'avons pas été autorisés à participer à l'ensemble du processus de la démarche stratégique et cela pour des

considérations de confidentialités.

**Figure (4) : La matrice SWOT**

<b>S</b> Strengths <b>FORCES</b>	<b>W</b> Weaknesses <b>FAIBLESSES</b>	<b>O</b> Opportunities <b>OPPORTUNITES</b>	<b>T</b> Threats <b>MENACES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>=&gt; Ce que votre entreprise fait bien</li><li>=&gt; La valeur ajoutée qui vous différencie des vos concurrents</li><li>=&gt; Les ressources internes (compétences, savoir faire, équipes, ..)</li><li>=&gt; Actifs corporels tels que propriété intellectuelle, capital, technologies propriétaires, etc ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>=&gt; Ce qui manque à votre entreprise</li><li>=&gt; Ce que vos concurrents font mieux que vous</li><li>=&gt; La limitation des ressources</li><li>=&gt; N'avoir qu'une seule offre client</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>=&gt; Sous-estimation du marché sur des produits spécifiques</li><li>=&gt; Peu de concurrents dans la zone</li><li>=&gt; Croissance des besoins pour vos produits ou services</li><li>=&gt; Bonne couverture presse - médias de votre entreprise</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>=&gt; Nouveaux concurrents</li><li>=&gt; Durcissement de l'environnement réglementaire</li><li>=&gt; Couverture médiatique négative de la presse - médias</li><li>=&gt; Changement d'attitude des clients envers votre entreprise</li></ul>

Source : <https://www.leblogdudirigeant.com/analyse-swot/>

### **L'analyse de la chaîne de valeur de Porter :**

Dans cette phase de diagnostic, nous allons présenter une synthétisation des « forces de Porter » pour élaborer les opportunités et les menaces, qui ont été au préalable collectées dans l'analyse externe.

Nous avons donc étudié chaque force de Porter pour déterminer des opportunités et menaces significatives pour l'entreprise EURL NATUREL. Nous avons aussi établi une synthèse des différentes fonctions de l'entreprise, qui ont été au préalable collectées dans l'analyse interne pour déterminer les forces et faiblesses de l'entreprise. Nous avons donc pu participer à l'élaboration des opportunités et menaces, par contre nous n'avons pas participé à l'élaboration des forces et faiblesses qui ont été établies par les dirigeants de l'entreprise.

### **2.3. Entretiens semi-directifs**

Au cours de cette étude qualitative, nous ferons appel aux entretiens semi-directifs avec des experts dans cette entreprise EURL NATUREL dans le but d'explorer et d'approfondir les connaissances dans ce domaine. Pour réaliser cela, nous suivrons les étapes suivantes :

### 2.3.1. Objectif de l'étude des entretiens, le présent entretien a pour objectif d'éclaircir les points suivants :

- la démarche stratégique de l'entreprise ?
- Les outils et méthodes d'analyses stratégiques nécessaires à l'application d'une stratégie fiable dans un marché concurrentiel.

### 2.3.2. Choix des interviewés

Le choix des personnes à interroger pour l'entretien semi-directif se base sur leurs expériences ainsi que leurs connaissances et contributions dans la création. nous avons aussi jugé utile de choisir des personnes avec des profils et des spécialisations différents.

Le temps restreint alloué à la réalisation de cette recherche nous a poussés à d'effectuer que 3 entretiens.

Pour l'échantillonnage, nous utiliserons la méthode d'échantillonnage par convenance, et, le nombre d'interviewés sera de 3

**Tableaux (2) : Les caractéristiques des interviewés**

N	Fonction	Raison du choix	Durées de l'entretien
1	Le PDG	C'est le PDG qui a pris l'initiative pour faire une entrepreneuriat	120min
2	Le Manager de la distribution	Il a le savoir de rendement et l'impact de produit sur le marché	60min
3	Le Manager de la production	C'est le responsable de l'innovation et la création du nouveau produit	60 min

**Source : Élaboré par l'étudiant**

### 2.3.3. Élaboration du guide d'entretien

Pour arriver aux objectifs cités auparavant, et assurer une récolte de données idéales. Un guide d'entretien bien établi, structuré et basé sur les objectifs de l'étude reste nécessaire. Nous avons créé un guide contenant « 7 questions » réparti sur 4 thématiques.

**Tableau(3) : les Thématiques**

N°	Thématiques	Description
1	Informations sur les interviewés	L'objectif de ses questions est de bien connaître les participants aux entretiens, connaître leurs expériences, ainsi que les aspects de leur métier.
2	La création des PME et son impact	Cette thématique va nous permettre d'avoir des informations générales sur la création de l'entreprise et création de la valeur
3	Les outils d'analyse de l'entreprise	Le but de cette thématique est de connaître les outils d'analyses stratégiques de cette entreprise.
4	La procédure d'implantation d'une stratégie de distribution	L'objectif de cette catégorie est de connaître les bonnes techniques et les outils nécessaires d'une stratégie de distribution

**Source : Élaboré par l'étudiant**

**Les questions de ces thématiques :**

D'après notre recherche dans les ouvrages et notre revue de littérature, selon (Nathalie Van Laethem et Béatrice Durand-Mégret ,2019) et (Laurent Dufour ,2020), on a proposé le questionnaire suivant :

Quelles sont les principaux domaines d'activité à étudier dans la chaîne de valeur de l'entreprise ?

Quelles sont les fonctions opérationnelles ?

Quelles sont les fonctions supports de l'entreprise ?

Quelles sont les forces de l'entreprise ?

Quelles sont les faiblesses de l'entreprise ?

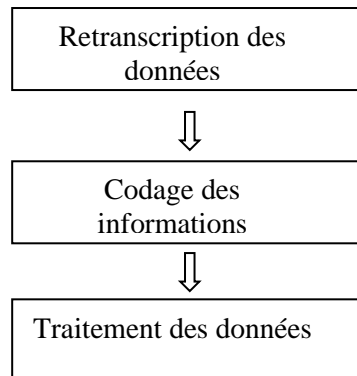
Quelles sont les opportunités de l'entreprise ?

Quelles sont les menaces de l'entreprise ?

#### 2.3.4. Analyse des résultats

Après la collecte des données des entretiens semi-directifs, nous avons procédé à l'analyse des résultats de l'étude, nous utiliserons la méthode d'analyse de contenu qui est la plus répandue pour étudier ces entretiens. Cette analyse comprend les étapes présentées ci-dessous

**Figure(5) : Étape de l'analyse des résultats qualitatifs**



**Source : Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives. Jean-Claude Andreani et Françoise Conchon. P 03**

#### **Retranscription des données :**

Nous allons d'abord retranscrire les données récoltées durant les entretiens semi-directifs, puis faire un inventaire des données et les retranscrire en format écrit brut. Cette tâche sera effectuée manuellement, et sera notée fidèlement, mot par mot sans aucune interprétation (Andreani & Conchon, 2015).

#### **Codage des informations :**

Après la retranscription des données, une grille de codage composée de catégories d'analyses est nécessaire, deux approches de codage peuvent être utilisées. La première est une démarche fermée d'évaluation et de traduction des indicateurs d'étude où la grille de critères est déterminée en fonction des objectifs de l'étude, la seconde étant une approche ouverte et inductive de généralisation et d'abstraction des données où le choix des critères d'analyses est établi d'après les informations recueillies (Andreani & Conchon, 2015).

**Tableau(4) : Différence entre le codage ouvert et fermé**

Codage ouvert	Codage fermé
Lecture ligne par ligne des données pour les généraliser	Lecture ligne par ligne des données et codage en fonction des hypothèses de recherche
Recherche d'ensembles similaires, classement et comparaison	Variables explicatives et variables à expliquer établie de façon à priori.
Codage des principales dimensions et codage sélectif des idées centrales et répétitives	Codage des indicateurs de recherche

**Source : Méthodes d'analyse et d'interprétation des études qualitatives. Jean-Claude Andreani et Françoise Conchon. P 05**

**Traitement des données :**

Après avoir fini la catégorisation et le codage des données, nous allons procéder au traitement des données. Pour cela nous avons étudié et analysé toutes les données qui nous ont été fournies : texte (mots et phrases), audio (enregistrements vocaux), image (consultation sur place via le PC), sans oublier le non verbal issu de nos observations, on a analysé les données obtenus par des méthodes d'analyse (SWOT, PESTEL, PORTER, BCG)

Le traitement des données qualitatives peut être mené d'un point de vue sémantique ou statistique (Jean-Claude ANDREANI, 2015, p.8), selon le tableau ci-dessous :

**Tableau (5) : Traitement des données qualitatives**

Traitement sémantique	Traitement statistique
- Traitement manuel - Analyse empirique des idées, des mots, et de leurs significations - Professionnels des études	- Traitement informatique - Analyse statistique des mots et des phrases - Chercheurs académiques

**Source : Méthodes d'analyse et d'interprétation des données qualitatives. Jean-Claude Andreani. P 08**

Pour notre cas, nous avons choisi un traitement sémantique, car puisque il s'agit d'une inspection sur de nouvelles pratiques dans la gestion de projets notamment « l'entrepreneuriat et la création de la valeur » et les mécanismes adoptés dans le cas du « EURL NATUREL » grâce à une analyse de contenu, en plus de ça, nous avons utilisé un traitement manuel et non informatisé.

### **3. Difficulté de recherche :**

Plusieurs difficultés sont apparues au cours de notre travail de recherche, ces difficultés nous ont limité pour collecter les données et analyser parfaitement l'entreprise.

- Confidentialité des données de l'entreprise.
- Le manque de temps pour collecter de nouvelles données pour analyser l'entreprise avec une autre méthode.

# **CHAPITRE 4 : RESULTAT ET DISCUSSION**

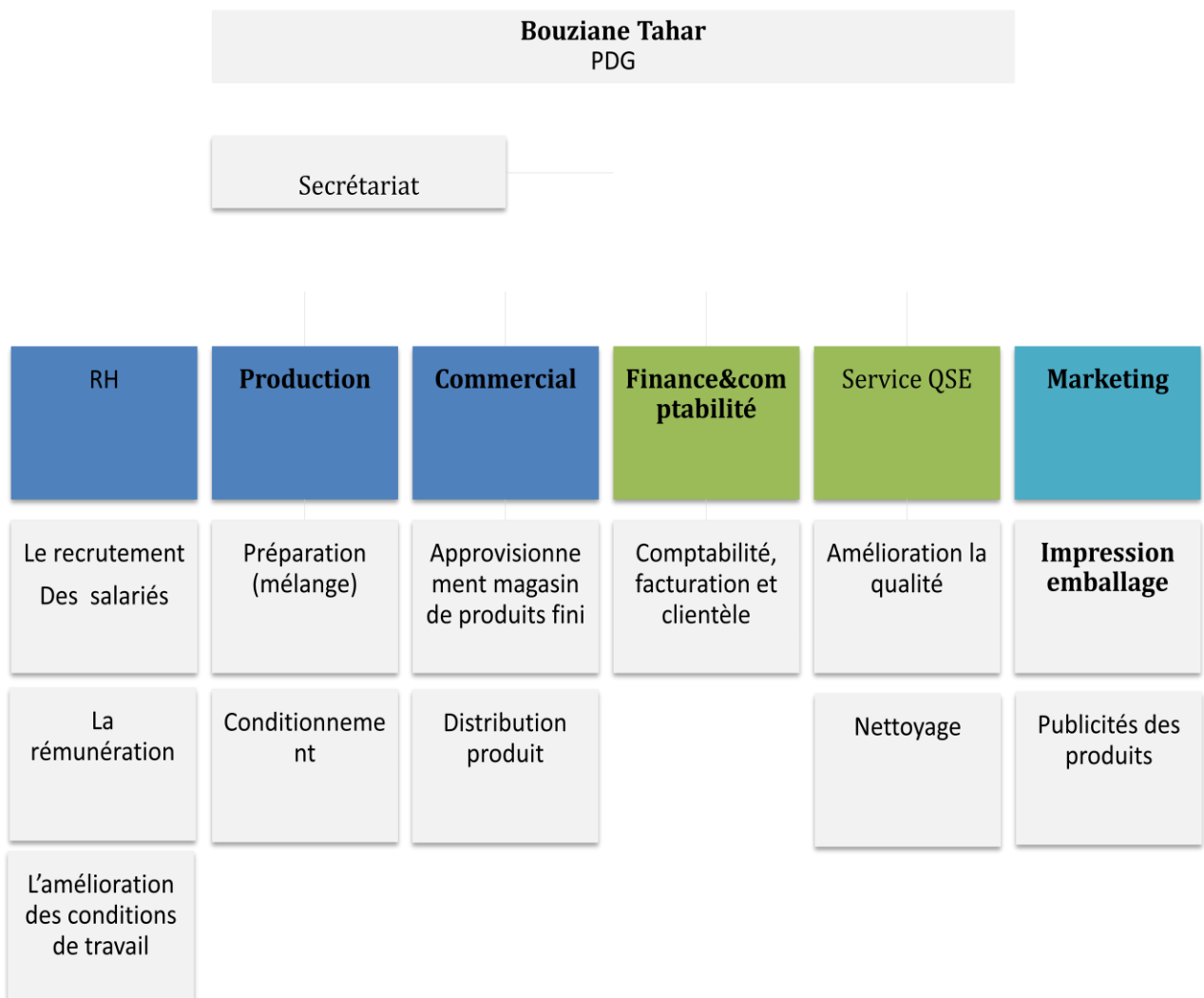
L'objet de ce 4ème et dernier chapitre est de présenter en premier temps l'organigramme de l'entreprise d'accueil EURL NATUREL, ensuite nous allons présenter les résultats des entretiens semi-directifs.

Nous allons voir comment l'application des outils du diagnostic interne et externe s'est faite. Nous allons aussi voir comment s'est fait le choix, qui, parmi les responsables de l'entreprise a été associé à la mise en place de cette démarche, et quel a été leur comportement.

À la fin de ce chapitre nous allons discuter les résultats obtenus ainsi de proposer des améliorations et des recommandations.

## 1.2. L'organigramme de l'entreprise EURL NATUREL :

**Figure (6) :l'organigramme de l'entreprise EURL NATUREL**



Source : Elaboré par l'étudiant

### **1.3. Les produits de l'EURL NATUREL : (Annexe A)**

#### **2. Résultat des entretiens semi-directif**

La discussion que nous menons, se base sur l'analyse des entretiens réalisés auprès des responsables de l'EURL NATUREL.

#### **Résultats des entretiens réalisés avec le PDG d'ERUL NATUREL :**

##### **- Concernent la création des PME.**

«La création des PME est devenu un phénomène nécessaire pour, d'après la nouvelle stratégie de l'état Algérienne, l'investissement dans la création des PME est devenue nécessaire pour réaliser les objectifs interne et externe a l'intérêt de l'état et le peuple algérien, et pour réduire l'importation il faut investir en Algérie, pour créer une valeur ajoutée a l'économie nationale. » (Réaliser avec le PDG).

##### **-Concernent les principaux domaines d'activités de l'entreprise EURL NATUREL**

L'entreprise EURL NATUREL possède deux domaines d'activités fondamentales :

Le premier domaine : la fabrication des produits cosmétiques.

Le deuxième domaine : La distribution des produits cosmétiques.

##### **-Concernent les fonctions dans l'entreprise EURL NATUREL :**

« L'entreprise EURL NATUREL possède deux fonctions principales, la premier c'est des activités primaires qui assure l'offre des produits et des services de l'entreprise, ce qui concerne l'approvisionnement, l'entreprise EURL NATUREL sélectionne des partenaires experts dans leur domaine, avec les quels peut construire une valeur ajouté, ces partenaires travaillent avec l'entreprise à chaque étape de la chaîne d'approvisionnement, ce qui concerne le recherche et développement, EURL NATUREL. le département de R&D est responsable du développement de nouveaux produits cosmétiques,,l'étude continue et la recherche incessante de matières premières pour innover et améliorer les produits permet de développer des formules cosmétiques innovantes et créatives.la deuxième fonction de l'entreprise c'est des activité de soutient , comme la gestion des ressources humaines , et le développement et l'innovation du cadre technique de l'entreprise. » (Réaliser avec le PDG )

##### **Concernant les forces et faiblesses de l'entreprise EURL NATUREL :**

« La politique de l'entreprise se base essentiellement sur la diversification et la variété des produits avec une meilleure qualité, l'entreprise est compétitive en termes de prix par rapport aux concurrents (SWALIS, ABUSAAD..),

la politique de l'entreprise répond au attentes du consommateurs et leurs exigences en ce basant sur l'innovation et l'amélioration continue de leurs bien, cette dernière est le résultats

d'un engagement de l'entreprise en matière de personnels et technologique. » (Réaliser avec le PDG).

**Concernant l'environnement externe de l'entreprise EURL NATUREL :**

« Il ya plusieurs facteurs qui influent sur l'entreprise, pour le facteur économique l'entreprise prend en considération le taux d'inflation en Algérie, pour maîtriser et provisionner le coût de la matière première, et pour le facteur social, le client prend soin de son corps fait partie des traditions, les clients voulant améliorer leur apparence sera toujours en grand nombre, mais les consommateurs sont désormais à la recherche de produits à la fois bénéfiques pour leur image et santé, et pour le facteur environnemental, EURL NATUREL prend en considération le changement saisonnières, car le climat a un impact direct sur la demande des produits, la demande de marché est toujours plus élevée en été par rapport en hiver. Ceci est dû à l'utilisation des clients des produits cosmétiques, et pour le facteur l'égal, l'entreprise doit respecter toutes les lois et les procédures de faire une meilleure qualité. » (Réaliser avec le PDG).

**Résultats des entretiens réalisés avec le manager de la production d'EURL NATUREL :**

**Concernant la fonction de production de l'entreprise EURL NATUREL :**

« La production des produits cosmétiques d'EURL NATUREL est internalisée à 85 %, l'emballage des produits finis est réalisé par des sous-traitants, la fonction de la production est responsable sur le contrôle de la qualité des produits. et concernant la matière première pour la fabrication des produits il ya un large éventail de matières premières réside dans la composition et la fabrication de produits cosmétiques, EURL NATUREL est en collaboration avec les meilleurs fournisseurs, l'entreprise identifier et sélectionner les meilleurs ingrédients, pour apporter au consommateurs des produits sûrs et de qualité. » (Réaliser avec le manager de la production) .

**Concernant les forces et faiblesses de la fonction de production EURL NATUREL :**

- L'innovation des produits.
- les produits de l'entreprise à des normes internationales.
- choisir les meilleures matières premières de qualité.
- rupture de la matière première comme une faiblesse .
- la grande capacité de production.

**Résultats des entretiens réalisés avec le manager de la distribution d'ERUL NATUREL:  
Concernent la fonction de distribution de l'entreprise EURL NATUREL :**

L'entreprise possède une diversité de mode de distribution :

- Distribution pour les centrales d'achats.
- Distribution pour les grossistes.
- Distribution pour les détaillants.

**Concernant les forces de la distribution d'EURL NATUREL :**

- portefeuille des clients diversifié.
- la marque est connue par les consommateurs.
- Les clients fiables.
- La disponibilité des moyens de transport.
- couverture géographique intense.
- l'entreprise a un contrat et une collaboration avec une agence de transport pour livrer la marchandise efficacement.

**3. Analyse des résultats :**

**3.1 L'analyse selon de la chaine de valeur de PORTER :**

Entretien 1 avec le PDG : Les méthodes d'analyses de l'EURL NATUREL pour diagnostiquer la création de valeur, c'est la méthode d'analyse qualitative qui base sur la chaine de valeur de PORTER.

-Le PDG de EURL NATUREL il est responsable sur la direction et la stratégie globale de l'entreprise consiste a sa vision et sa capacité managérial sont les sources de création de valeur.

Le PDG de EURL NATUREL est responsable aussi sur la recherche est le développement de l'entreprise est prie en charge de l'innovation et de l'intégration des nouvelles technologies dans les processus de l'entreprise .EURL NATUREL possède un avantage concurrentiel majeur en matière d'innovation liée à la gestion des stocks.

Entretien 2 avec la manager de la production : L'analyse selon la production est consiste à produire les biens de l'entreprise en respectant les délais et la qualité requise. La flexibilité de la production, ou la personnalisation des produits peuvent représenter une création de valeur différenciant.

Entretien 3 avec le Manager de la distribution : Pour élargir la distribution EURL NATUREL il faut savoir les forces et faiblesse de l'entreprise on matière de distribution, l'entreprise fournit des moyens de transport pour la marchandise, livraison disponible 24h/24h, pour

l'objectif d'avoir une valeur ajoutée par rapport au concurrents.

La procédure d'implantation d'une stratégie de distribution pour augmenter les revenus

Le manager de distribution est responsable sur l'activité logistique de EURL NATUREL consiste à acheminer les fournitures aux unités de production pour la partie amont et à livrer les produits finis aux clients pour la partie aval, il est responsable aussi sur l'activité de vente.

D'après les entretiens semi-directif avec les responsables de EURL NATUREL (PDG, Manager de la production, Manager de la distribution on a pu constater et analyser les produits et l'entreprise on a pu créer de la valeur par l'analyse, SWOT, PESTEL, L'analyse de la chaîne de valeur PORTER

### **3.2. Analyse des résultats selon la matrice BCG**

Nous allons analyser le portefeuille d'activités de l'entreprise EURL NATUREL pour analyser le produit sur le marché. Pour analyser le portefeuille d'activités de l'entreprise, nous pouvons utiliser la matrice Boston Consulting Group.

#### **Les produits vedettes de la EURL NATUREL**

Cette matrice BCG nous montre l'existence de 4 produits. Le premier est la star, ceux-ci sont aussi connus comme les produits vedettes du groupe. Dans le cas de l'EURL NATUREL, il s'agit des produits de gel douche Dermomed. C'est aussi l'une des marques qui rapportent le plus d'argent au groupe, et les produits vache à lait que nous verrons ci-dessous. Par conséquent, le gel douche Dermomed est une marque avec un taux de pénétration et une part de marché très élevée. Ces produits sont toujours en croissance et ont un grand potentiel pour l'entreprise. Ces produits vedettes sont théoriquement de futurs produits « vache à lait ».

#### **Les vaches à lait**

Les vaches à lait sont ici Parfumer Le The Best. Ce sont des biens de produits que l'on trouve dans tous les supermarchés et qui sont bien connus des consommateurs. La part de marché est encore importante, mais elle commence progressivement à diminuer. Cette marque contribue beaucoup aux bénéfices générés par le groupe, et l'investissement initial est bien amorti ; aucune publicité ou communication particulière n'est nécessaire pour assurer les ventes.

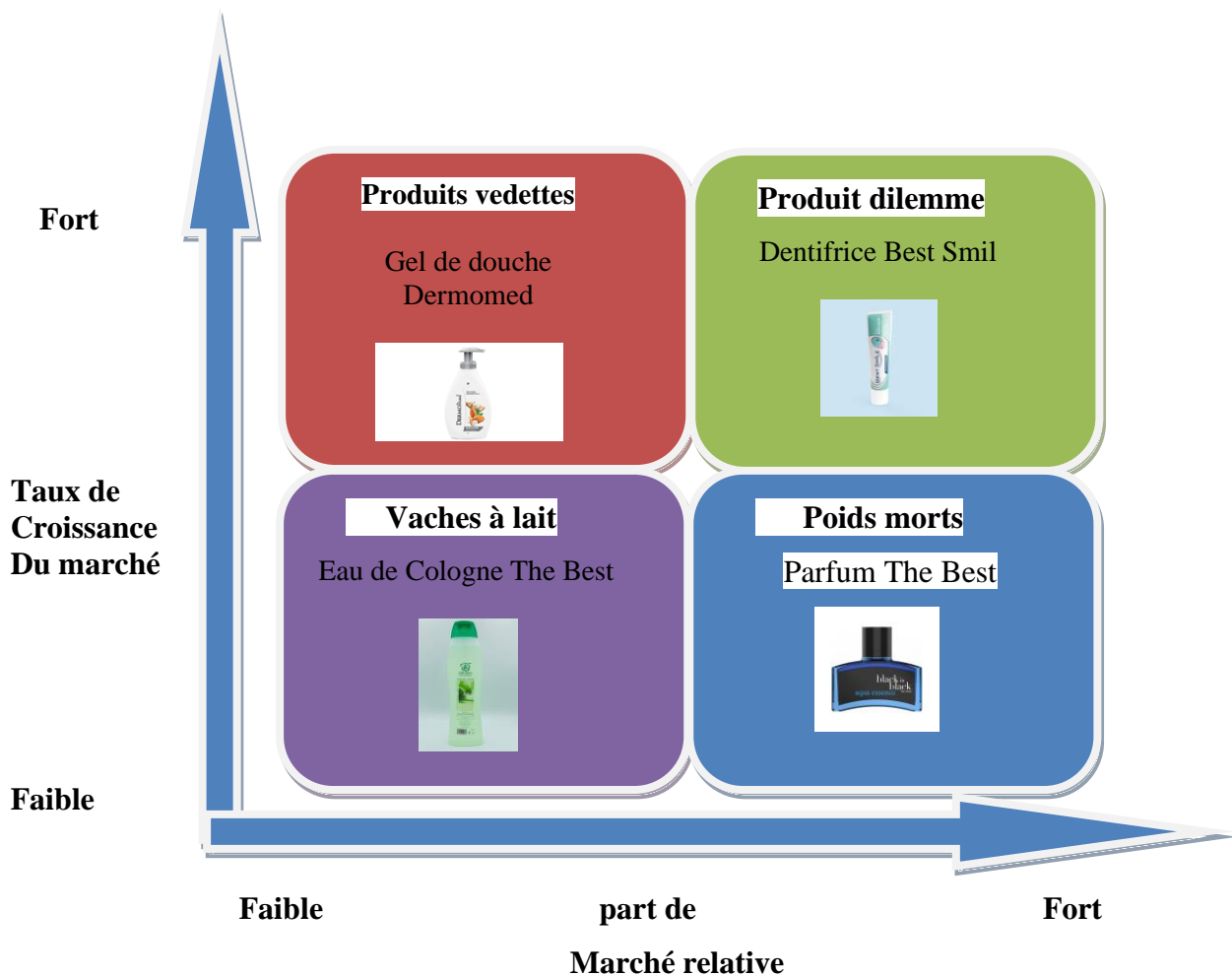
#### **Les produits dilemmes**

Dentifrice Best Smil est l'un des dilemmes de la société. Encore une fois, il s'agit d'un produit de consommation, mais sa part de marché est relativement faible. Pour cette raison, l'équipe peut souhaiter connaître la pertinence de laisser ces produits dans les rayons des supermarchés. Si les parts n'augmentent pas davantage, l'entreprise devra envisager d'arrêter la production pour éviter de devenir une charge pour le groupe.

## Les poids morts

C'est par exemple le cas des meilleurs produits de parfumerie, qui se situent entre le luxe et le grand public, et ont perdu beaucoup de vitesse et de parts de marché en quelques années. Il permet à EURL NATUREL de générer de maigres bénéfices, et les coûts de production sont toujours amortis, mais en général, le produit n'apportera plus de revenus dans un court laps de temps. En effet, la concurrence est féroce, et certaines marques ne peuvent pas être généralisées, ni devenir rapidement obsolètes en raison des tendances populaires à travers le monde.

Figure (7) : La matrice BCG d'EURL NATUREL



Source : Elaborer par l'étudiant

### **3.3. Analyse des résultats selon la matrice SWOT :**

#### **Force :**

- Bon revenu et bénéfice sur investissement.
- La gamme des produits est compétitive en termes de prix par rapport aux concurrents
- La marque possède une bonne image auprès des consommateurs grâce à une communication efficace (médias et hors médias) .
- Dermomed peut être vu partout, que ce soit dans les supermarchés, les petits marchés ou d'autres endroits, les prix sont inférieurs à ceux des concurrents.
- Une excellente promotion et visibilité de la marque en font une marque leader
- Grâce à des activités de publicité et animation, EURL NATUREL a une excellente part de marché.
- Fournisseurs fiables.
- Les compétences des individus au sein de l'entreprise.
- La variété de la gamme (shampooing, gel de douche, gel intime, parfum, eau de toilette, dentifrice, masque de cheveux..etc.)
- Innovation avec de nouvelles gammes de produits, EURL NATUREL doit continuer à ajouter des produits et des gammes de produits à son portefeuille de marques. Cela aidera l'entreprise à disposer d'une gamme de produits volumineux avec laquelle elle pourra s'implanter fortement sur de nouveaux marchés

#### **Faiblesses :**

- La marque est peu connue des hommes (Le top of mind), spontanée de Dermomed chez les hommes est d'environ 10%)
- Pour la communication, EURL NATUREL fait moins de promotions que ses principaux concurrents.
- le packaging est souvent jugé comme étant peu séduisant.

#### **Opportunités :**

- Le développement et la diversité du marché Algérien entraînera une dilution de l'avantage
- Segmenter les hommes par des produits ciblés.
- Le potentiel du marché est en croissance.
- EURL NATUREL peut augmenter sa portée en s'étendant davantage sur le plan géographique économique.

#### **Menace :**

- Popularité d'autres marques de produit cosmétique.

-La concurrence lui enlève sa force principale, Alors qu'EURL NATUREL prévoit de s'étendre en nouvelle zones, les marques s'attaquent à sa force principale d'être la référence en matière de Gel Douche.

-Une concurrence accrue dans ce segment de marché peut affecter les activités d'EURL NATUREL.

-concernant des lois différentes et des fluctuations continues concernant les normes de produits sur ces marchés. -L'entreprise peut faire face à des poursuites judiciaires sur divers marchés donnés.

-La modification du comportement d'achat des consommateurs à partir du canal en ligne pourrait constituer une menace pour le modèle de chaîne d'approvisionnement.

- Concurrence intense dans le segment de Gel de douche.

### **3.4. Analyse des résultats selon la matrice PESTEL:**

#### **Politique :**

-Réglementations et déréglementations gouvernementales : Le gouvernement adhère à toutes les règles et réglementations en vertu des normes de l'Organisation mondiale du commerce.

-L'élaboration des politiques et leur mise en œuvre sont cohérentes.

- Ségrégation des responsabilités politiques entre les différentes agences gouvernementales,

-EURL NATUREL utilise la politique de diversité dans ses collaborateurs, clients, et fournisseurs.

#### **Economique :**

-Les facteurs économiques de l'Algérie possèdent un impact direct sur l'attractivité potentielle de marché Algérien. Certains des facteurs économiques qu'EURL NATUREL devrait évaluer à la fois sur le marché actuel et sur celui sur lequel elle souhaite entrer sont le taux d'inflation, le taux de croissance du PIB, le niveau de revenu disponible, etc.

- Le taux d'inflation peut avoir un impact sur la demande de produits d'EURL NATUEL . Une inflation plus élevée peut obliger EURL NATUREL à augmenter continuellement les prix en fonction de l'inflation.

- Le taux de croissance du PIB plus élevé signale une demande croissante dans l'économie. EURL NATUREL peut tirer parti de cette tendance en élargissant sa gamme de produits avec une nouvelle création de valeur et en ciblant de nouveaux clients.

#### **Social**

- Le taux de natalité est également un bon indicateur de la demande future.

- EURL NATUREL devrait analyser le pouvoir dans la société et l'impact sur la demande

dans l'échelle économique.

-La tendance démographique est l'un des facteurs clés de la prévision de la demande d'une économie.

- L'attitude envers la santé et la sécurité se traduit la qualité des produits et les structures de coûts des processus de fabrication. EURL NATUREL a des normes strictes pour les normes de santé et de sécurité.

### **Technologiques**

- EURL NATUREL utiliser la numérisation de divers processus pour vaincre la corruption dans l'économie locale.

- EURL NATUREL doit déterminer le niveau d'acceptation de la technologie dans la société avant de lancer de nouveaux produits

- Intégration de la technologie dans la société et les processus commerciaux

### **Environnemental**

- Réglementation environnementale ayant un impact sur la dynamique absolue de l'avantage coût dans l'industrie.

- Le changement saisonnier influence la demande de produit EURL NATUREL.

### **L'égal :**

- EURL NATUREL doit évaluer les lois des affaires et en quoi elles diffèrent du marché national. Avant d'entrer sur un nouveau marché.

- L'indépendance du pouvoir judiciaire reflète souvent à la fois la force et la crédibilité des institutions Algérienne.

-EURL NATUREL devrait évaluer le niveau de protection dont bénéficient les droits de propriété intellectuelle dans le système juridique de L'Algérie.

-EURL NATUREL doit respecter les lois de protection des consommateurs.

## **4. Discussion des résultats :**

Après avoir traité les données récoltées lors des entretiens avec les différents profils interviewés, nous allons discuter les résultats obtenus selon les trois points essentiels de notre étude qui nous permettent de répondre à notre problématique, qui sont les suivants :

Pour ce premier point, nous avons abordé la notion « Analyse stratégique ». La compréhension du concept « Outils analyse stratégique » est une clé importante pour la réussite de l'entreprise EURL NATUREL , ce concept est très bien défini par l'ensemble des interviewés, selon eux les outils d'analyse stratégique se résume sur les résultats positive de l'analyse de la chaine de valeur de l'entreprise , rajoutent un élément très important à la

définition du concept création de la valeur qui est l'atteinte des objectifs stratégiques de l'entreprise, en ce qui concerne l'analyse SWOT et PESTEL nous avons constaté que l'objectif principal du fond est bien clair et déterminé pour l'ensemble des interviewés, de ce fait chaque interviewé a rajouté des explications et des clarifications en ce qui concerne le fonctionnement d'une vue globale de l'entreprise EURL NATUREL.

L'entreprise est chargée de la production et la distribution en gros des produits cosmétiques auprès des clients en vue de le revendre en détail, ainsi deux cas de figure sont possibles :

- La vente libre pour les produits cosmétiques disponibles en quantités suffisantes.
- La vente par quotas pour les produits de cosmétiques en pénurie.

L'entreprise suit une politique de différenciation clairement définie pour se démarquer de ses concurrents, et pour la création de la valeur.

- la création de la valeur au client réside dans le prix de produits.

### **1. Discussion des résultats de l'utilisation des outils d'analyse stratégique par les dirigeants d'EURL NATUREL :**

Nous allons voir comment l'application des outils du diagnostic interne et externe s'est faite. Nous allons aussi voir comment s'est fait le choix, qui, parmi les salariés de l'entreprise a été associé à la mise en place de cette démarche, et quel a été leur comportement.

Nous avons décrit les outils qui correspondent à l'analyse externe de l'entreprise et on a cité le modèle PESTEL pour le diagnostic du microenvironnement, la chaîne de valeur de Michael Porter pour l'analyse de l'industrie, et l'analyse BCG pour l'analyse de l'intensité concurrentielle.

Pour le modèle PESTEL, les responsables de l'entreprise et spécialement le PDG Monsieur Bouziane trouvaient sa mise en place très lourde, non seulement par rapport à la durée de l'analyse, qui pouvait prendre beaucoup de temps, mais aussi à cause des compétences que ce modèle requière pour une utilisation optimale et le personnel qu'il fallait mobiliser à cet effet. Il est vrai, que le modèle PESTEL présente une configuration très lourde pour une structure aussi petite, l'implication des quatre associés n'était pas de la même intensité, pas seulement par manque de motivation (nous verrons cela lors de l'analyse des résultats de l'entretien, mais pour des raisons liées à leurs utilisations de cette analyse).

#### **4.1 Discussion des résultats sur l'analyse de la chaîne de valeur PORTER**

Dans le cadre du diagnostic de l'entreprise EURL NATUREL, a choisi le diagnostic des fonctions et des processus dans un premier temps, mais pour des contraintes de temps, et de ressources humaines mobilisables, elle s'est focalisée uniquement sur le diagnostic des

fonctions.

L'analyse des fonctions s'est révélée au final peu intéressante, car cette dernière ne nous a pas permis de dégager des orientations pertinentes, le diagnostic par les fonctions ne nous a pas permis d'identifier la contribution de chaque responsable dans l'entreprise, mais aussi la contribution de chaque fonction, dans la création de la valeur pour l'entreprise.

La seule fonction analysée, dont les résultats furent pertinents, c'est la fonction de production, effectivement, la rentabilité des produits de l'entreprise ont permis d'avoir une idée sur la santé de la fabrication de l'entreprise, qui soit disant au passage, est bonne.

Cela, nous ramène à la vision réductrice que nous avons sur les finalités et objectifs des petites entreprises, qui est la recherche de rentabilité pour survivre.

Nous avons vu, dans la partie théorique un outil de diagnostic interne qui est la chaîne de valeur de Michael Porter. Les dirigeants de EURL NATUREL non pas retenu cet outil pour une seule raison, qui est la taille de l'entreprise.

Ce que nous avons nommé fonction de production, lors de notre présentation dans le cas pratique, concerne les tâches effectuées par des sous-traitants, le volet financier est assuré par l'un des associés, L'entreprise ne dispose pas un grand budget pour le service marketing, et pour le service approvisionnement et logistique, qui nous semble-t-il, est primordiale pour optimiser l'achat des matériaux.

Donc il est évident, qu'on ne peut pas utiliser la chaîne de valeur de Porter dans ces conditions, sauf si à l'avenir, l'entreprise décide d'agrandir sa structure, cela peut être possible au vu des ambitions de ces dirigeants.

#### **4.2 Discussion des résultats de l'analyse BCG :**

-Le portefeuille d'activités de l'entreprise EURL NATUREL semble bien équilibré, en effet, le produit la plu rentable de l'entreprise est le gel de douche Dermomed, ce produit est prestigieux et généreux de forte liquidité, mais il demande un investissement élevé, ce qu'on appelle un produit « Star », donc il faut profiter de ce produit.

-Pour le produit Dentifrice Best Smil est placé sur la catégorie « dilemme » il nécessite des investissements pour le transférer à la phase de vedette.

-Pour les parfums THE BEST est donc dans la phase « point mort », donc il faut soit penser à l'innover soit à le abandonner.

#### **4.4 Discussion des résultats de l'analyse PESTEL :**

Dans ce point nous avons abordé des réponses obtenues lors des entretiens réalisés avec les différents responsables de l'entreprise, on a constaté que l'entreprise EURL NATUREL ne

peut pas contrôler les facteurs de cette analyse a cause de :

- L'indépendance du pouvoir judiciaire reflète souvent à la fois la force et la crédibilité de l'institution.
- La technologie perturbe rapidement les modèles commerciaux dans divers secteurs.
- La transition du gouvernement et le changement de politique.
- Les nouvelles lois concernant les autorisations et les normes des produits.

A partir des résultats du diagnostic externe, nous pouvons dire que l'environnement en générale présente plus d'opportunités que de menaces pour l'entreprise, mais malgré cela, il existe sur ce marché trois catégories d'acteurs qui constituent une menace pour l'entreprise EURL NATUREL , qui sont l'Etat, les concurrents directs et les clients.

#### **4.3 Discussion des résultats de l'analyse SWOT :**

D'après l'analyse SWOT, nous avons constaté que la force de l'entreprise réside en la performance de son service commercial et le personnel de l'entreprise est motivé et impliqué, la logistique ainsi que les moyens financiers sont suffisants, ses relations sont bonnes avec ses collaborateurs, les suivis et contrôles sont permanents, cependant, certaines faiblesses sont constatées et que l'entreprise est en mesure de les régler facilement à l'instar de la concentration géographique, l'absence des études de marchés et d'enquêtes de satisfaction , l'entreprise fournit des efforts important pour se perfectionner .

De même, l'entreprise EURL NATUREL elle accorde une place primordiale au contrôle de l'organisation et du fonctionnement du service, et base essentiellement sur la force de vente sur la base des résultats réalisés par rapport aux objectifs fixés et par sa rentabilité et le nombre de nouveaux clients. Ainsi que l'évaluation du rendement qualitatif sur la base des compétences et qualités personnelles et les capacités professionnelles notamment d'apprentissage et l'image transmise au client.

A partir des réponses obtenues lors des entretiens réalisés avec les différents responsables de l'entreprise, on a constaté :

#### **- les forces d'EURL NATUREL réside dans :**

- La diversité des produits de l'entreprise, c'est une valeur fondamentale.
- Les moyens humains, logistiques et financiers importants.
- L'entreprise elle a une bonne expérience dans le domaine.
- Il ya une bonne relation avec les clients et les fournisseurs.
- L'entreprise base sur la prestation de qualité.
- L'entreprise possède une organisation efficace.

- Faiblesses d'EURL NATUREL :

-Une concurrence agressive.

-Peu des promotions sur les produits.

-Absence de l'innovation sur le packaging.

- Les Opportunités de l'EURL NATUREL :

- Marché en pleine croissance.

-L'entreprise utilise les nouvelles technologies de l'information et de la communication

- L'absence de substituts parfaits aux produits de l'entreprise.

- Les menaces de l'EURL NATUREL :

-Une concurrence intense.

-Pouvoir très élevé exercé par l'Etat.

-Pouvoir élever des clients.

### **5. Les propositions :**

Sur la base des résultats de notre diagnostic, nous estimons qu'il est possible à l'entreprise EURL NATUREL de développer ses ventes et améliorer sa performance et sa création de la valeur à travers la mise en œuvre de certaines solutions :

D'abord, l'entreprise doit créer, développer le service marketing pour le packaging .qui s'occupe de la réalisation de nouvelle maquette, la réalisation d'enquêtes pour mesurer le degré de satisfaction des clients et préparer des programmes de fidélisation.

Ainsi, l'entreprise doit faire de promotions sur les produits, pour attirer plus des clients.

En ce qui concerne la politique de communication d'EURL NATUREL, l'entreprise doit mettre son site web, pour réorienter ses efforts de communication vers la communication institutionnelle pour améliorer sa notoriété notamment via les supports medias, le sponsoring et la communication événementielle.

L'entreprise dois fournir des efforts au niveau de la formation du personnel notamment dans le domaine du management et le développement personnel, pour motiver le personnel a créer une valeur pour l'entreprise,

Un autre volet suivant les exigences du consommateur algériens qui deviens de plus en plus sélective et conscients en terme de produits cosmétiques naturelles et bios, cette demande du marché permet a l'entreprise de se lancer dans un nouveau domaine d'activité stratégique tous en reposant sur un engagement d'expertise technique, un savoir faire, de la compétence intellectuel et une bonne stratégie de prévision. Cette initiative vas permettre a l'entreprise créer une valeur ajoutée pour les parties prenantes

Par rapport à l'exportation, l'entreprise peut viser de nouveaux marchés extérieurs par conséquent la conquête des marchés internationaux va permettre à l'entreprise de bénéficier au développement économique et financier pour l'Algérie ce qui implique une croissance au niveau du chiffre d'affaire et un accroissement au niveau de la rentabilité économique et pour ce fait l'entreprise EURL NATUREL sera capable de réguler et augmenter ses ventes, vu l'engagement de l'état algérienne sur l'exportation du produit local

Et concernant veille de marketing, l'entreprise doit être toujours vaillante sur le comportement du consommateur et d'essayer de le suivre de près par des stratégies efficaces en marketing tels que une forte identité visuelle et une bonne communication par les supports de marketing (application mobile, site web, les présentoirs, les affiches,) cette stratégie va permettre d'explorer de nouvelles possibilités d'être encore plus connectés avec les consommateurs.

L'entreprise doit faire des promotions avec des prix psychologique sur les produits, pour être dans une place équilibrée par rapport concurrents.

En fin les partenariat sur la recherche et développement, l'entreprise EURL NATUREL peut s'engager de faire des partenariat avec des laboratoires de recherches scientifiques à échelle national ou internationales pour l'ambition de développer, innover et créer de nouvelles produits cosmétiques de qualité et assurer la sécurité sanitaire de leur consommateurs

# **CONCLUSION GENERALE**

Nous avons essayé tout au long de ce travail de recherche, d'analyser les fondements et le processus stratégique de l'entreprise EURL NATUREL, dont la littérature L'élaboration d'une stratégie reste une démarche longue et fastidieuse qui exige de la patience, mais aussi des compétences capables d'assumer cette responsabilité, qui conditionne le futur et la performance de l'organisation.

La stratégie d'entreprise dans la littérature, montre aussi des acquis importants en matière d'outils de formulation et d'analyse stratégique, chaque approche de la stratégie constitue une logique sous-jacente des principales conceptions des outils de formulation de la stratégie, Toutefois, malgré les avancées acquises dans ce domaine, la littérature ne fournit pas d'explications pour justifier la mise en pratique de ces outils sur le plan de leur choix, ces outils sont abordés dans la littérature par rapport aux dimensions organisationnelles et environnementales des entreprises.

Les interrogations se multiplient alors quant à l'universalité de ces outils, et précisément au sujet du choix des outils de l'analyse stratégique, et de leur contribution à la performance. Elle suppose que les outils de formulation de la stratégie ne s'appliquent pas seulement par rapport à un souci de rationalité technique, mais aussi par rapport à des variables internes et externes à l'entreprise.

Sur la base de ce constat, nous avons essayé à travers ce mémoire de proposer une perspective des outils de formulation de la stratégie en se positionnant dans une approche de contingence, dans cette perspective, nous avons essayé de mettre l'accent sur les facteurs contextuels qui interviennent dans le choix des outils de formulation de la stratégie de l'entreprise.

Nous avons pu identifier un certain nombre de facteurs qui impacter le choix des outils d'analyse stratégique. Il s'agit de l'environnement et la structure organisationnelle de l'entreprise, et la taille de l'entreprise, de son âge, et de son étendue.

Pour vérifier la solidité de notre approche sur l'utilisation des outils d'analyses stratégiques par les facteurs de la contingence, nous avons effectué une étude qualitative au niveau de l'entreprise EURL NATUREL, qui est une PME qui évolue dans le domaine de cosmétique. Nous avons pu observer comment s'est fait le choix des outils et comment s'est passé leur mise en place qui a pris en charge leur utilisation.

À l'aide des entretiens semi-directifs réalisés avec les responsables d'EURL NATUREL, et les résultats de notre étude de cas, nous avons constaté que les outils d'analyse stratégique aide l'entreprise pour prendre des décisions et pour rendre l'entreprise performante dans un

marché concurrentielle, nous avons émis à travers cette dernière l'idée que « l'utilisation des outils d'analyse stratégique par les PME dans le cadre de leur réflexion et décision stratégique est mitigée.

Nous avons pu identifier lors de notre étude de cas, des facteurs de contingence qui limitaient l'utilisation des outils d'analyse stratégique, le premier facteur est le type de structure organisationnelle, nous avons observé qu'une structure qui présente un nombre de fonctions réduit, limite les possibilités de choix en matière d'outils de diagnostic interne

Le second facteur, est la taille de l'organisation. Il est évident que les petites entreprises présentent des limites à cause de leur taille, qui rend l'utilisation de certains outils d'analyse stratégique très compliqué.

Troisième facteur de contingence identifié concerne la compétence des dirigeants, le dernier facteur identifié est celui de l'influence de l'environnement dans le choix des outils et de leurs mises en œuvre , on a constaté qu'il existe une multitude de facteurs qui peuvent influencer l'environnement de l'entreprise, au niveaux interne et externe de l'entreprise , nous avons constaté que l'entreprise doit investir et innover, développer, diversifier, faire des partenariats économiques et sur la recherche et développement , élargir la logistique , faire des promotions sur les produits , exporter , pour assurer toujours la création de la valeur .

Au terme de notre mémoire, nous pouvons conclure que l'analyse répond de manière satisfaisante à la détermination des facteurs qui influencent le choix des outils de diagnostic stratégique dans le cadre d'une démarche stratégique surtout dans le cas des PME, bien sûr les résultats de notre étude de cas ne peuvent être généralisés à l'ensemble des PME. Il serait peut-être intéressant de compléter cette recherche par le volet performance et ainsi savoir si le choix des outils, a une influence sur la performance.

# **Bibliographie**

## Ouvrage :

- ❖ Alsot -Passeron : « Compétitivité et stratégie françaises », Ed Economica, Paris, 1996, p.38.
- ❖ Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Warnier, Stratégie, édition Dalloz, 1993.
- ❖ Alfred Chandler, Stratégies et Structures de l'entreprise, édition Organisation, 1972.
- ❖ Alain Charles Martinet, Diagnostic stratégique, Paris, Vuibert, 1988.
- ❖ Alain Charles Martinet, Op.cit, p95.
- ❖ Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Warnier, Stratégie, Dalloz, 1993.
- ❖ Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Wanessa Warnier, Op.cit, p 122.
- ❖ Alain Desreumaux, Op.cit, p 112.
- ❖ A.Guilhon : « Vers une nouvelle définition du concept de la PME à partir du concept de contrôlabilité », In O. Torres : « PME de nouvelles approches », Ed Economica, Paris, 1998, p .p.64 -67.
- ❖ A.Guilhon : « Vers une nouvelle définition du concept de la PME à partir du concept de contrôlabilité », in O. Torres : « PME de nouvelles approches », op, cit, p62.64
- ❖ A.Guilhon : « Vers une nouvelle définition du concept de la PME à partir du concept de contrôlabilité », in O. Torres : « PME de nouvelles approches », Op.cit, p.64.
- ❖ A.M. Kmups et R.Witerwulghé « le problème des PME en Belgique. Évolution et perspectives régionales : de PME créent-elles des emplois ? » Sous direction Xavier greffe.1984, economica
- ❖ Boston Consulting Group, « Perspectives sur la stratégie de l'entreprise », Hommes et Techniques, 1970. Paris
- ❖ E ADER et J. LAURIOL, « La segmentation, fondement de l'analyse stratégique », Harvard l'Expansion, printemps 1986.
- ❖ E ADER et J. LAURIOL, « La segmentation, fondement de l'analyse stratégique », Harvard l'Expansion, printemps 1986
- ❖ Frédéric Leroy, Les stratégies de l'entreprise, édition Dunod (2eme édition), 2004.
- ❖ Julien et Morel (1986) in : « wtterwulghé, La PME est une entreprise humaine , Ed , De Boeck , 1998 , p 13"
- ❖ G, A koukou Dokou, M Baudour, M Roge « accompagnement managérial et industrie de la PME », 2000 harmattan,paris, p25
- ❖ Gaston Mialaret, 2012, p36-38
- ❖ G A koukou Dokou, M Baudour, M Roge « accompagnement managérial et industrie de

la PME », 2000 harmattan,paris, p25

- ❖ GARTNER, W.B. “ Who is an entrepreneur ” is the wrong question, American journal of small business, spring 1988, p.11-31
- ❖ GARTNER, W.B., et EISENBERG, E., Why most organizations do not grow: a preliminary theory and cases, Papier présenté à la Babson entrepreneurial research conference à Gent 1998, 14p.
- ❖ G. Johnson , K. Scholes , R. Whittington, F. Fréry, Op.cit, p 432.
- ❖ G. Johnson , K. Scholes , R. Whittington, F. Fréry; Stratégique; 7eme edition; Pearson Education; 2005
- ❖ G. Johnson , K. Scholes , R. Whittington, F. Fréry, Op.cit, p 243.
- ❖ Henry Mintzberg, Grandeur et décadence de la Planification Stratégique, Paris, Dunod, 1994.
- ❖ Henry Mintzberg, Le Management : voyage au centre des organisations, édition Organisation, 1989.
- ❖ Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lempel, Safari en pays stratégie : l'exploration des grands courants de la pensée stratégique, Paris, Village mondial, 1999.
- ❖ Henry Mintzberg, Le pouvoir dans les organisations, Les Éditions d'Organisation, (1990),
- ❖ Henry Mintzberg (1989) , Op.cit, p 144
- ❖ J.P.Halfer, M.Kalika, J.Orsoni, Op.cit, p 436.
- ❖ J.P.Halfer, M.Kalika, J.Orsoni, Op.cit, p 434.
- ❖ KH. ASSALA « PME en Algérie : de la création à la mondialisation », Op.cit. p14
- ❖ LETOWSKI, A. Comment aborder et analyser les réalités de la création d'entreprise, Observatoire de l'ANCE, 12-10-1992, 13p.
- ❖ MOREL d'ARLEUX, C., Success as a psychological and social construct - the influence of the entrepreneur's nature on his/ her conception of success, Papier présenté à la Babson entrepreneurial research conference à Gent 1998, 13p.
- ❖ M Marchesnay, julien M P « la petite entreprise », 1998, Vuibert gestion, paris, p 57
- ❖ M Marchesnay, julien M P « la petite entreprise », 1998, Vuibert gestion, paris, p 70
- ❖ Michael Porter, (traducteur) Philippe De Lavergne, L'avantage concurrentiel, Inter Edition, 1992.
- ❖ Michael Porter (1992), Op.cit, p 78.
- ❖ Michael Porter, (1986), Op.cit, p 313.

- ❖ Michael Porter, (1986), Op.cit, p315
- ❖ Michaël Porter, Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, édition Economica, 1980.
- ❖ Olivier Meier, Michel Bisac, Diagnostic stratégique : évaluer les compétitivités de l'entreprise, édition Dunod, 2005.
- ❖ OCDE, « Promouvoir l'entrepreneuriat et les PME innovantes dans une économie mondialisée ». Paris, 2004, p25
- ❖ Piaget, 1967, p.6.
- ❖ Selmer, C. (2019). Outil 26. La matrice SWOT. Dans : , C. Selmer, La boîte à outils du contrôle de gestion (pp. 102-103). Paris: Dunod.
- ❖ Stratégor, Politique générale de l'entreprise, édition Dunod (4eme édition), 2005.
- ❖ Tugrul Atamer, Roland Calori, Diagnostic et décisions stratégiques, édition Dunod (2ème édition), 2004.
- ❖ Thiétart, Raymond-Alain, Jean-Marc Xuereb. « Chapitre 5. Analyse de l'environnement concurrentiel », , Stratégies. Des concepts à leur mise en œuvre, avec la participation de Barthélemy Jérôme, Donada Carole, van Wijk Gilles. Dunod, 2015, pp. 71-89.
- ❖ TARONDEAU, J.C.Recherche et développement, Vuibert gestion 1994, 237p.
- ❖ Vas, Alain. « Chapitre 4. L'analyse stratégique externe », , Stratégie d'entreprise. Voyage illustré, sous la direction de Vas Alain. Dunod, 2020, pp. 37-75.
- ❖ Wtterwulaghe , La PME une entreprise humaine , Ed , de boeck , 1998 , p14.

**Site internet :**

<https://www.lecoindesentrepreneurs.fr/chaine-de-valeur/>.

<https://www.leblogdudirigeant.com/la-chaine-de-valeur/#chaine-de-valeur-definition>.

<https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/matrice-bcg.htm>.

<https://www.leblogdudirigeant.com/analyse-swot/>.

<https://www.creer-mon-business-plan.fr/guide/les-outils/analyse/pestel>.

# **ANNEXE A : LES PRODUITS D'EURL NATUREL**

**EURL**



**NATUREL**

production et distribution des produits cosmétiques,

## **Listing des produits**

<b>Numéro du produit</b>	<b>Désignation</b>
<b>Parfums</b>	
1	FLORANIRVANA PARFUM FEMME 100ML DAISY FANTASY
2	FLORANIRVANA PARFUM FEMME 100ML PINK BOMB
3	FLORANIRVANA PARFUM FEMME 100ML ORCHID NOIR
4	FLORANIRVANA PARFUM FEMME 100ML MA BELLE
5	BLACK IS BLACK PARFUM FEMME 100 ML FRESH
6	BLACK IS BLACK PARFUM FEMME 100ML LADIES
7	BLACK IS BLACK PARFUM FEMME 100ML BLOSSOM
8	BLACK IS BLACK PARFUM HOMME 100ML FOR MEN
9	BLACK IS BLACK PARFUM HOMME 100ML HOT
10	BLACK IS BLACK PARFUM HOMME 100ML SPORT
11	BLACK IS BLACK PARFUM HOMME 100ML AQUA ESSENCE
12	BLACK IS BLACK PARFUM HOMME 100ML ROCK
13	BLACK IS BLACK PARFUM HOMME 100ML MODERN OUD
14	BLACK IS BLACK PARFUM HOMME 100ML VINTAGE VINYL
15	BLACK IS BLACK PARFUM HOMME 100ML VENOM
16	BLACK IS BLACK PARFUM HOMME 100ML SELECT
17	TRIUMPHANT PARFUM HOMME 100ML GOLD GLORY
18	TRIUMPHANT PARFUM HOMME 100ML SILVER GLORY
19	TRIUMPHANT PARFUM HOMME 100ML BRONZE GLORY

20	TRIUMPHANT PARFUM HOMME 100ML BLACK AMBER
21	TRIUMPHANT PARFUM HOMME 100ML FOR MEN
22	THE BEST PARFUM HOMME 100ML CLUEDO CODE RED
23	THE BEST PARFUM HOMME 100ML CLUEDO CODE PARIS
24	THE BEST PARFUM HOMME 100ML CLUEDO PARIS
25	THE BEST PARFUM FEMME 100ML MADEMOISELLE DEBUTANTE
26	THE BEST PARFUM HOMME 100ML BRONZE AGE
27	THE BEST PARFUM HOMME 100ML COUTURE D'HOMME
<b>EAU DE COLOGNE</b>	
1	EAU DE COLOGNE THE BEST 750 ML LAVANDE
2	EAU DE COLOGNE THE BEST 750 ML OCEAN
3	EAU DE COLOGNE THE BEST 750 ML LEMON
<b>Gel douche</b>	
1	DERMOMED GEL DOUCHE 1000ML ARGAN
2	DERMOMED GEL DOUCHE 1000ML FRANGIPANIER ET PECHE
3	DERMOMED GEL DOUCHE 1000ML ALOE GRENADE
4	DERMOMED GEL DOUCHE 1000ML AQUA BLEU
5	DERMOMED GEL DOUCHE 1000ML LILIUM ET DRAGON DE FRUIT
6	DERMOMED GEL DOUCHE 1000ML KARITE AMANDE
7	DERMOMED GEL DOUCHE 1000ML TALC ET IRIS
8	DERMOMED GEL DOUCHE 1000ML MUSC BLANC
13	DERMOMED GEL DOUCHE 750 ML TALC ET IRIS
17	DERMOMED GEL DOUCHE 250 ML FRANGIPANIER ET PECHE
18	DERMOMED GEL DOUCHE 250 ML AQUA BLEU
19	DERMOMED GEL DOUCHE 250 ML LILIUM ET DRAGON FRUIT
9	DERMOMED SAVON LIQUIDE 300 ML FRANGIPANIER ET PECHE
10	DERMOMED SAVON LIQUIDE 300 ML AQUA BLEU
11	DERMOMED SAVON LIQUIDE 300 ML LILIUM ET DRAGON FRUIT
12	DERMOMED SAVON LIQUIDE 300 ML MUSC BLANC
<b>Gel intime</b>	
1	DERMOMED GEL INTIME 300ML MIMOSA
2	DERMOMED GEL INTIME 300ML CALENDULA
<b>Dentifrice Adulte</b>	
1	Dentifrice Best smile soin Globale 75 ML

2	Dentifrice Best smile soin complet 75ML
3	Dentifrice Best smile soin anti-tache 75 ML
4	Dentifrice Best smile soin blancheur 75 ML
<b>Dentifrice Kids</b>	
1	Dentifrice Best smile Kids " Fraise " 75ML
2	Dentifrice Best smile Kids " chewing gum " 75ML