



Université d'Oran 2 -MOHAMED BEN AHMED-
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

THÈSE

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat en Sciences
En Sciences Commerciales

**La mise à niveau des petites et moyennes entreprises (P.M.E.) algériennes :
une approche par la compétitivité**

Présentée et soutenue publiquement par :
M. KHALDI Ali

Devant le jury composé de :

M. BOUYACOUB Ahmed	Professeur	Univ-Oran2	Président
M. REGUIEG ISSAD Driss	Professeur	Univ-Oran2	Rapporteur
M. CHERCHEM Mohamed	Professeur	Univ-Oran2	Examineur
M. AMRANI Abdennour Kamar	Professeur	Univ-Sidi Belabes	Examineur
M. CHENINI Abderahmane	Professeur	Univ-Mascara	Examineur
M. BRAINIS Abdelkader	MCA	Univ-Mostaganem	Examineur

Année 2017

Remerciements

A l'issue de la rédaction de cette recherche, je suis convaincue que l'aboutissement de ce projet n'est pas uniquement le fruit de mes efforts personnels. En effet, je n'aurais jamais pu réaliser ce travail doctoral sans le soutien d'un grand nombre de personnes sur mon chemin.

En premier lieu, je remercie fortement et infiniment notre Dieu ALLAH, le tout-puissant, qui m'a donné le courage, la patience, le grand souffle et la force dans l'aboutissement de mes études doctorales et à qui je dois toutes mes reconnaissances et mes gratitude.

Ce travail n'aurait pas été possible sans l'accord de mon directeur de thèse, le Professeur M. REGUIEG-ISSAAD Driss qui m'a dirigé tout au long de ces années. J'aimerais également lui dire à quel point j'ai apprécié la confiance qu'il m'a accordée en acceptant de relancer la direction de ce travail après une rupture de trois années de ma part. Il a toujours été disponible, à l'écoute de mes nombreuses questions et s'est toujours intéressé à l'avancement de mes travaux. Les nombreuses discussions que nous avons eu ainsi que ses conseils sont pour beaucoup dans le résultat final de ce travail.

Mes reconnaissances et ma profonde gratitude s'adressent également aux Professeurs membres du jury : M. BOUYACOUB Ahmed ; M. CHERCHEM Mohamed ; M. AMRANI Abdenour Kamar ; M. CHENINI Abderrahmane et M. BRAINIS Abdelkader qui ont d'abord accepté d'assister à la présentation de ce travail. Je les remercie pour avoir consacré leurs temps à lire attentivement notre travail et apporté leurs remarques, commentaires, critiques constructives et encouragements.

Mes remerciements s'adressent également à tous ceux qui ont contribué, à quelque niveau que ce soit, à l'avancement de ma thèse. Qu'ils trouvent à travers notre travail l'expression de ma reconnaissance et de mon profond respect pour leur engagement à la recherche scientifique.

Liste des abréviations

ANDPME : Agence Nationale de Développement de la Petite et Moyenne Entreprise

ANGEM : Agence Nationale de Gestion du Microcrédit

ANSEJ : Agence Nationale de Soutien à l'Emploi de Jeune

BEI : Banque Européenne d'Investissement

BMN : Bureau de Mise à Niveau

CEE : Communauté Economique Européenne

CNAC : Caisse Nationale d'Assurance Chômage

CNAS : Caisse Nationale d'Assurance Sociale

CNCI : Comité National de la Compétitivité Industrielle

CNC PME : Conseil National Consultatif de la PME

Conform : Conseil et Formation

COFIL : Comité de Pilotage

DAO : Data Access Object (en français : Dessin Assisté par Ordinateur)

DGRI : Direction Générale de la Restructuration Industrielle

EDIP : Economic Development Incentive Program

ED PME : Euro Développement de la Petite et Moyenne Entreprise

EFQM : European foundation for quality management (en français : Fondation Européenne pour la Qualité du Management)

FAI : Fonds de d'Appui aux Investissements

FCE : Forum des Chefs d'Entreprises

FGAR : Fonds de Garantie des Crédits

FN MNPME : Fonds National de Mise à Niveau des Petites et Moyennes Entreprises

FMI : Fonds Monétaire International

FODEC : Fonds de Développement de la Compétitivité Industrielle

FPCI : Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle

GPAO : Gestion de la Production Assistée par Ordinateur

GTZ : Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (en français : Agence Allemande pour la Coopération Technique)

IEVP : Instrument Européen de Voisinage et de Partenariat

INPED : Institut National de la Productivité et du Développement Industriel

MIR : Ministère de l'Industrie et de la Restructuration

MN : Mise à Niveau

NEPAD : New Partnership for Africa's Development

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

ONUDI : Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel

PAS : Programme d'Ajustement Structurel

PEDIP : Programme d'Evaluation, de Développement et d'Intégration Professionnelle

PEV : Politique Européenne de Voisinage

PI : Programme Intégré

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PMN : Plan de Mise à Niveau

PPM : Pays Partenaires Méditerranéens

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (en français : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces)

TPE : Très Petite Entreprise

UE : Union Européenne

ZLE : Zone de Libre Echange

ZALE : Zone Arabe de Libre Echange

Liste des tableaux

Tableau 1. Statistique du commerce extérieur de l'Algérie	16
Tableau 2. Classification des écoles de pensée marketing	50
Tableau 3. Le marketing management selon ses initiateurs des années 50	51
Tableau 4. Comparaison entre l'optique production, produit, vente et marketing	58
Tableau 5. Les trois composantes d'une démarche marketing	60
Tableau 6. L'évolution du rôle de la démarche marketing	62
Tableau 7. Intégration du consommateur au mix marketing : les modes de participation	65
Tableau 8. Rôles et comportements hiérarchiques dans le processus stratégique	93
Tableau 9. Les écoles de la stratégie	98
Tableau 10. Quelques exemples de définitions du concept guerrier de la stratégie	100
Tableau 11. Définitions de la notion de ressource	109
Tableau 12. Typologie des ressources	110
Tableau 13. Matrice SWOT d'après Mintzberg et al. 1999	116
Tableau 14. Dimensions concurrentielles associées aux stratégies	128
Tableau 15. Caractéristiques qui fondent la distinction : marketing stratégique – stratégie marketing dans une organisation	135
Tableau 16. Un inventaire des éléments de marketing	148
Tableau 17. Eléments du marketing mix des fabricants selon Borden	150
Tableau 18. Les structurations du marketing-mix	151
Tableau 19. Justification des 3P complémentaires pour le marketing des services	156
Tableau 20. Classification générale des produits	162
Tableau 21. Le cycle de vie du produit : caractéristiques, objectifs et stratégies marketing	165
Tableau 22. Les niveaux de découpage de la gamme	170

Tableau 23. Critères de choix d'un circuit de distribution	203
Tableau 24. Changement de paradigme dans la théorie des jeux	211
Tableau 25. Classement de l'Algérie dans le domaine de climat des affaires	224
Tableau 26. La nomenclature des dépenses du FPCI et du FN PME en faveur de la MN de l'environnement de l'entreprise	240
Tableau 27. Composantes du PI et projets financés	242
Tableau 28. Etat de financement du programme intégré (en \$), situation au 11 mai 2006	243
Tableau 29. Tableau récapitulatif "MEDA I et MEDA II" des engagements et des paiements par pays et par type de coopération (En millions €)	250
Tableau 30. Les catégories d'entreprises en fonction de leurs tailles	254
Tableau 31. La bonification servie au titre de la MN	269
Tableau 32. Nombre d'entreprises réalisant des actions de MN par secteur	283
Tableau 33. Répartition des bénéficiaires	294
Tableau 34. Répartition des entreprises par secteurs d'activité	295
Tableau 35. Actions de MN en faveur des PME : Répartition géographique	296
Tableau 36. Répartition des DPS de MN : axes d'intervention	297
Tableau 37. Répartition des DPS de MN : types d'intervention	298
Tableau 38. Répartition des DPS de MN : types de MN	298
Tableau 39. L'évolution du volet formation	299
Tableau 40. Répartition régionale des formations	299
Tableau 41. Les types d'actions de formations	300
Tableau 42. Situation des dossiers de mise à niveau par secteur d'activité fin de l'an.2008	301
Tableau 43. Synthèse des recommandations	317
Tableau 44. L'évolution de la part du secteur privé dans la valeur ajoutée total	324
Tableau 45. L'évolution de la part des PME dans le PIB, la valeur ajoutée et l'emploi	325

(2001-2007)

Tableau 46. Quelques éclairages sur les différences de limites	338
Tableau 47. Les nouveaux seuils	339
Tableau 48. Critériologie de la PME algérienne	340
Tableau 49. Climat des affaires en Algérie selon le rapport Doing Business édition 2015	349
Tableau 50. Structure des projets par tranche déclarée	359
Tableau 51. Structure des projets par taille d'entreprise	360
Tableau 52. Population globale des PME en 2015	361
Tableau 53. Typologie des PME	362
Tableau 54. Répartition des PME (personnes morales) par secteur d'activité	363
Tableau 55. Professions libérales par secteur d'activité	364
Tableau 56. Répartition des PME privées par secteur d'activité	364
Tableau 57. Répartition des PME publiques par tranche d'effectifs et secteur d'activités	365
Tableau 58. Concentration des PME privées par région	365
Tableau 59. L'évolution de la population globale de PME 2001-2014	367
Tableau 60. L'évolution démographique des PME privées 2001-2014	369
Tableau 61. L'évolution des PME publiques	370
Tableau 62. L'évolution des artisans	371
Tableau 63. Mouvements constatés dans la démographie des PME privées	374
Tableau 64. Mouvements constatés dans la démographie des PME privées de 2009 à 2014	375
Tableau 65. Caractéristiques des PME en situation de passivité et de survie	376
Tableau 66. Caractéristiques des PME en situation de croissance	377
Tableau 67. Caractéristiques des PME en situation de compétitivité	378
Tableau 68. FGAR : Situation globale des dossiers traités avril 2004/ décembre 2015	393

Tableau 69. FGAR : Situation des dossiers traités par type de projets 03-2004/ 12-2015	393
Tableau 70. FGAR : Dossiers traités par secteur d'activité (de 2004 à fin 2015)	394
Tableau 71. FGAR : Dossiers traités par région (de 2004 à fin 2015)	394
Tableau 72. Projets hébergés au niveau des pépinières d'entreprises (1er semestre 2015)	399
Tableau 73. L'évolution des indicateurs d'évaluation du bilan d'activité des 13 pépinières d'entreprises de 2014-2015	400
Tableau 74. Bilan d'activité des centres de facilitation fin 2015	402
Tableau 75. L'évolution des indicateurs de performance des centres de facilitation (2014-2015)	403
Tableau 76. Répartition des projets accompagnés par les centres de facilitation selon le secteur d'activités fin 2015	403
Tableau 77. Synthèse des paradigmes épistémologiques	412
Tableau 78. Répartition des PME selon les domaines d'activités étudiées	425
Tableau 79. L'identification des PME étudiées par activité	428
Tableau 80. La dispersion des effectifs selon le besoin des entreprises.	431
Tableau 81. Les deux catégories de PME par opération de MN	433
Tableau 82. Les différents segments de marché de chaque PME	466
Tableau 83. La répartition des catégories de segments de marché	467

Liste des figures

Figure 1. Processus dynamique de la compétitivité	12
Figure 2. Schéma de la compétitivité	14
Figure 3. Synthèse de l'évolution du marketing	36
Figure 4. Construction d'une théorie générale en marketing	41
Figure 5. L'évolution de la démarche marketing selon le marché	55
Figure 6. Les deux visages du marketing	61
Figure 7. Système de livraison de valeur	63
Figure 8. La position du marketing dans l'entreprise	69
Figure 9. Position de la fonction commerciale dans l'entreprise	70
Figure 10. Exemple d'une organisation par fonctions	71
Figure 11. Exemple d'une organisation par chefs de produits	72
Figure 12. Exemple d'une organisation par chefs de marché	72
Figure 13. Exemple d'une organisation par territoire	73
Figure 14. Exemple d'une organisation mixte	73
Figure 15. Généalogie des innovations marketing B to C	75
Figure 16. Modélisation de la planification SWOT	114
Figure 17. Une approche simplifiée du modèle SWOT	115
Figure 18. Les options stratégiques envisageables	117
Figure 19. Représentation de la chaîne de valeur de Porter	120
Figure 20. Stratégies de produit / marché	122
Figure 21. Combinaison extension de gamme – expansion de marché	124
Figure 22. Les trois stratégies possibles selon Michael Porter	125
Figure 23. Influence dominante du marketing et FCS dominants, selon la phase de maturité de l'activité	136

Figure 24. La structure du plan marketing	147
Figure 25. Les différentes approches de structuration du marketing-mix	152
Figure 26. Des 4P aux 4C	156
Figure 27. Les composantes de l'offre	158
Figure 28. Les cinq niveaux d'un produit	160
Figure 29. Le cycle de vie typique de produit	163
Figure 30. Les éléments constitutifs d'un prix de vente	179
Figure 31. Point mort utilisé pour la détermination du prix en fonction d'un objectif bénéfice	181
Figure 32. La méthode du prix psychologique	189
Figure 33. Le degré d'autonomie de l'entreprise en matière de stratégie de prix	191
Figure 34. La relation selon la taille des acteurs : quatre cas de figure	208
Figure 35. Le système général de communication de Shannon	214
Figure 36. L'apport de Wiener au modèle de la communication	215
Figure 37. Le modèle de communication de Weaver	216
Figure 38. Modèle de la communication de masse	216
Figure 39. Les modèles des effets en communication marketing	219
Figure 40. Le modèle de recherche de la communication intégrée (en ligne et hors ligne)	221
Figure 41. Processus de MN selon l'ONUDI	235
Figure 42. Schéma récapitulatif des différents objectifs du programme de MN en Algérie	237
Figure 43. Architecture et procédures du programme de MN	248
Figure 44. Les composantes du programme algéro-allemand	255
Figure 45. Le processus de MN en Tunisie	273
Figure 46. Les procédures d'adhésion	274
Figure 47. Elaboration du diagnostic et PMN	276

Figure 48. Le processus de suivi des PMN	279
Figure 49. Taille des entreprises	282
Figure 50. Les actions de MN mises place	284
Figure 51. Typologie des entreprises	285
Figure 52. Importance des actions	286
Figure 53. Difficultés de mise en œuvre pour les entreprises récentes dans le programme	287
Figure 54. Difficultés de mise en œuvre pour les entreprises anciennes dans le programme	287
Figure 55. Impact concurrentiel	288
Figure 56. Organisation des entreprises	288
Figure 57. Total de l'organisation des entreprises	289
Figure 58. L'appréciation des actions de MN	289
Figure 59. Taux de satisfaction	290
Figure 60. Ventilation de l'appréciation satisfaisante	290
Figure 61. Qualité des termes de référence	291
Figure 62. Relations avec EDPME	291
Figure 63. Compétences des experts	292
Figure 64. Evolution depuis la MN	293
Figure 65. Actions de MN en faveur des PME : Répartition par taille d'effectif	294
Figure 66. Actions de MN en faveur des PME : Répartition sectorielle	296
Figure 67. Typologie globale sur un continuum	330
Figure 68. Les mondes de production des entreprises	336
Figure 69. Les critères habituels de classification de la PME	337
Figure 70. Classement Forum Economique Mondial (indice de compétitivité)	344
Figure 71. La matrice SWOT de l'environnement de la PME	355

Figure 72. Répartition des PME par nature juridique	362
Figure 73. Répartition des PME par typologie	362
Figure 74. Le mouvement de la courbe représentative de l'évolution globale des PME 2001-2014.	368
Figure 75. L'évolution de la courbe représentative des PME privées	370
Figure 76. L'évolution de la courbe représentative des PME publiques	
Figure 77. L'évolution de la courbe représentative des artisans	371
Figure 78. Répartition des crédits à l'économie par secteur juridique de 1993 à 2001	372
Figure 79. L'évolution des crédits leasing au secteur privée de 2011-2013	382
Figure 80. La part des porteurs de projets par secteurs d'activités	385
Figure 81. Les récompenses accordées aux trois premières PME innovantes	403
Figure 82. Les différentes méthodes d'échantillonnage	405
Figure 83. Les dimensions de la compétitivité hors-coûts	417
Figure 84. Relation marketing-compétitivité dans le cadre de la mise à niveau de la PME algérienne	420
Figure 85. La proportion des PME étudiées par domaine d'activité	423

Introduction générale

L'Etat a fait beaucoup d'efforts pour aider et protéger les entreprises algériennes à travers toute une panoplie de mesures de redressement (ajustement structurel, redressement industriel, assainissement financier, ...). La mise à niveau (MN) pourrait contribuer à donner un second souffle, après ces programmes précédents, à l'outil industriel algérien dans sa globalité. Selon Lamiri (2014a) « Le programme sur lequel reposent tous les espoirs maintenant se situe au niveau de la mise à niveau. » Autrement dit, la perspective d'ouverture totale du marché algérien et l'extrême compétitivité, à laquelle seront confrontées les entreprises locales, imposent des mesures d'appui qui passent inévitablement par la MN comme stratégie de développement sous peine de disparaître. Sur ce registre, le gouvernement qui fait de la MN son cheval de bataille et dont le coût moyen pour chaque entreprise est estimé à quelque 50 000 euros¹, s'engage à mettre le cap pour l'émergence d'une économie nationale forte, compétitive et créatrice de richesses et d'emplois en collaboration avec les parties prenantes au moment de l'application de l'accord de libre échange avec l'Union Européenne (UE), et ce jusqu'à l'accession de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). L'accord d'association avec l'UE et l'adhésion imminente à l'OMC représentent des défis et des enjeux majeurs pour améliorer la compétitivité des PME et leur environnement immédiat et sécuriser le contexte de la concurrence des entreprises. Dans ce sens, la suppression des barrières douanières et tarifaires pour les produits finis à l'horizon 2017², contenue dans ces accords, devra accentuer davantage la concurrence et mettra ainsi à rude épreuve les PME algériennes déjà très délicates. « Dans moins de 8 ans, nous allons devoir intégrer la zone de libre échange européenne. Chose qui pourrait porter préjudice à nos différentes PME si ces dernières ne prennent pas toutes les mesures appropriées », disait à l'époque Abdelhamid Temmar, ministre de l'Industrie et de la Promotion de l'Investissement³. Néanmoins, la situation n'est pas aussi effroyable qu'on le pense. Derrière ces deux accords,

¹ On précise toutefois que ce montant peut varier dans une fourchette de 25 000 à plus de 100 000 euros, en fonction de la taille de la PME. Abdelhak Lamiri estime lors de la conférence qu'il a présentée le 29/05/2007 à la maison de la culture Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou sous le thème de "Redressement et mise à niveau des entreprises algériennes dans le contexte de la mondialisation" que les gouvernements qui se sont succédé aient déboursé quelque 120 milliards de dollars à l'ombre des différentes opérations de redressement et de MN.

² A noter que l'Accord d'association entre l'Algérie et l'UE sur l'économie nationale et particulièrement sur le secteur de la petite et moyenne entreprise (PME) est paraphé le 19 décembre 2001, signé officiellement le 22 avril 2002 à Valence (Espagne) et entré en vigueur le 1^{er} septembre 2005.

³ "Petites et moyennes entreprises : faire face aux exigences du marché", El Watan, le 27/06/2009, A. Bersali.

« il existe des opportunités réelles de reconquête du marché intérieur et même de l'exportation à travers des partenariats que rendront possibles les investissements de MN des industries. »⁴

La naissance de la MN en Algérie : Ce concept, initié en 1988 dans le cadre des mesures d'accompagnement de l'intégration du Portugal à l'Europe, se veut un dispositif d'incitation à l'amélioration de la compétitivité des entreprises. Le programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie portugaise avait pour objectifs (Abdelmalki et al, 2009, p. 155) :

1. d'accélérer la modernisation des infrastructures d'appuis au secteur industriel ;
2. de renforcer les bases de la formation professionnelle ;
3. de diriger les financements vers les investissements productifs des entreprises, notamment les PME ;
4. d'améliorer la productivité et la qualité du tissu industriel.

Le programme portugais EDIP (Economic Development Incentive Program) s'est traduit par l'accélération de la croissance dans certains secteurs industriels traditionnels ou l'émergence de nouveaux secteurs industriels, le développement d'activités à forte valeur ajoutée et des créations d'emplois importantes. En raison de son succès, il a inspiré des initiatives de MN dans d'autres pays, notamment dans des contextes d'économie en développement. C'est ainsi que de telles initiatives ont été programmées par des pays du Maghreb et certains pays du Machrek (l'Egypte, la Jordanie et la Syrie) en accompagnement d'accords de libre échange dans le cadre des programmes MEDA⁵. Le Maroc et la Tunisie sont placés face au défi de la compétition mondiale dans le textile. Cependant, les autorités tunisiennes et marocaines ont lancé respectivement en 1995 et en 1997 des programmes de MN des entreprises locales, grâce notamment à l'aide de l'UE.

L'Algérie n'échappe pas à la règle. L'Etat s'est engagé, à l'instar de ses voisins, dans un programme de MN dont l'objectif est de soutenir les dynamiques de restructuration, d'intégration et de croissance industrielle. La doctrine de MN confirme l'obsolescence de l'existant industriel. C'est dans cet objectif qu'on a réfléchi à mettre en place le programme intitulé Euro-Développement PME (EDPME) fin des années quatre vingt dix entre l'Algérie

⁴ « Réda Armani. Consultant en économie industrielle, l'Etat devra abandonner son statut d'actionnaire principal », El Watan, le 08/11/2010, Fella Midjek.

⁵ Un programme MEDA est un programme mis au point au niveau de l'UE pour la MN des PME de quelques pays du tiers monde, dont l'Algérie, pour les accompagner à l'entrée à l'OMC

et l'UE et auquel participe le Ministère de la PME et de l'Artisanat (Hamdane, 2001) mais à tarder à se concrétiser en l'absence du financement à temps (Toubache et Lahlou, 2009). Par rapport à ses voisins, il faut dire que l'Algérie a perdu beaucoup de temps à prendre conscience de la nécessité de mettre à niveau ses entreprises. Toutefois, selon Mustapha Mekideche, économiste et vice-président du CNES, une politique de MN hors structure MEDA, interne et sur les propres fonds de l'entreprise existait déjà, à l'image de celle lancée par NCA Rouiba. C'était une MN extrêmement restrictive qui, dans les faits, n'a pas donné de résultats probants⁶. La MN constitue en fait un couronnement d'un ensemble d'actions qui ont été menées durant un certain nombre d'étapes caractérisées chronologiquement par (Zouiri, 2010):

1. L'abandon d'activités non rentables : textiles, cuirs et peaux ;
2. Le recentrage sur les métiers de base : externalisation des activités annexes et connexes ;
3. La filialisation des unités de production comme première étape du processus de privatisation ;
4. La mise en place d'un cadre organique de gestion des filiales : comités de participation, holdings, sociétés de gestion des participations.

La concurrence des produits européens obligera les autorités algériennes à mettre en place un programme de MN d'envergure de ses infrastructures (comme cela a été le cas de la Tunisie depuis 1995) et conduira nécessairement les entreprises à accroître leur compétitivité (CNUCED, 2004, p. 82). La MN des entreprises fait donc partie de la dernière génération des réformes économiques. Elle part du postulat selon lequel : l'Algérie est résolument engagée dans un processus irréversible de libéralisation et d'ouverture de l'économie nationale. En conséquence, les entreprises algériennes sont sommées d'accélérer leur MN et de suivre le processus inlassablement.

Le concept de la MN vu par les experts : La MN des entreprises n'est pas conçue comme un concept avec un soubassement théorique pouvant éventuellement aboutir à une application généralisée. C'est une démarche opérationnelle récente permettant d'insérer l'appareil de production dans le marché international. Quelques expériences réussies montrent que la MN peut avoir un effet positif. Celles menées, en particulier, par La Voix Express⁷, la Compagnie

⁶ "Mustapha Mekideche. Economiste et vice-président du CNES", El Watan, le 11/10/2006, Salah Slimani.

⁷ Basé à Casablanca (Maroc), la Voix Express est un groupe spécialisé dans la messagerie, la logistique et le transport.

chérienne de chocolaterie (Aiguebelle Maroc), Palm Lingerie⁸...sont de ces expériences. Selon les responsables de ces entreprises, le processus de la MN a déclenché une vraie dynamisation de ces entreprises (Abdelmalki et al. op.cit. p. 158). D'où se sont révélées impératives l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de MN qui s'intéresse à la fois à tout ce qui est macroéconomique et à l'organisation de l'entreprise. Le concept de MN repose sur deux idées, celle d'un progrès et celle d'une comparaison ou d'un étalonnage. En ce compris, les entreprises qui gagnent sont celles qui améliorent leurs activités. Mettre à niveau une structure (une entreprise, un secteur d'activité, une économie nationale), c'est faire progresser une structure existante pour la porter au niveau d'efficacité de structures semblables mais plus performantes.

Du point de vue de l'entreprise, la MN peut être définie comme un processus continu «d'apprentissage et de réflexion»⁹ qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement aux exigences du libre échange (Bougault et Filipiak, 2005 : cités dans Boukrif et Madoui, 2011). D'autres qualifient la MN comme un processus cyclique et automatique, en ce sens qu'il ne faut le réduire à un contrat signé avec l'Etat à travers ses démembrements et qui se traduit par l'engagement d'une enveloppe financière pour remplacer des équipements vétustes. C'est à l'entrepreneur de le mettre en branle. Sur ce registre, Temmar, ministre de l'Industrie et de la Promotion de l'Investissement, soulignait que « c'est aux entreprises de saisir ce que nous leur offrons [...] La MN n'est pas seulement une affaire de l'Etat, mais aussi celle du patronat.»¹⁰ Pour les experts de l'ONUDI, la MN est l'action d'amélioration des performances de l'entreprise (production et croissance) et de sa compétitivité pour lui permettre de se battre efficacement dans son nouveau champ concurrentiel, de s'y maintenir et d'y croître (Hamdane, 2001, op.cit.). Elle est donc distincte des politiques de promotion d'investissement ou de sauvegarde d'entreprises en difficulté, selon des explications contenues dans le site internet du ministère de l'Industrie¹¹. De son côté, Hocine Amer Yahia, ancien responsable au ministère de l'Industrie et consultant, a souligné que la MN est à la fois « une démarche pédagogique de progrès, de renforcement des points forts et de résorption des faiblesses de l'entreprise et une culture permanente d'adaptation visant à acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements

⁸ Basée à Marrakech, l'entreprise Palm Lingerie est spécialisée dans lingerie féminine et masculine.

⁹ Olivier De Velp, Directeur du programme Euro Développement PME pour la MN en Algérie, "Accord d'Association Algérie-UE", El Watan, le 09/02/2005, Salah Slimani.

¹⁰ "Normalisation : seules 450 entreprises sont certifiées", El Watan, le 29/12/2008, Hocine Lamriben.

¹¹ <http://www.mdipi.gov.dz/>

d'entrepreneurs et des méthodes de management dynamiques et innovantes dont le but est de gagner en compétitivité des entreprises aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur du pays.»¹² Essentiellement immatérielle, cette démarche de MN devrait toucher l'organisation de l'entreprise et booster l'esprit d'innovation. Elle devrait aussi servir à inculquer au niveau des PME l'adoption des standards internationaux d'organisation et de gestion. Il ne suffit pas uniquement de changer ses équipements ou de moderniser la production pour se targuer d'une bonne réussite de MN.

Sur le plan opérationnel, « la MN comme un ensemble de mesures d'accompagnement des entreprises pour acquérir une capacité suffisante de compétitivité est indispensable pour les entreprises mais il faut aussi agir sur les comportements et les mentalités des managers pour donner plus de place à l'organisation, à la stratégie, à la gestion des ressources humaines et des finances.» (Benachenhou, 2009). Dans le même ordre d'idées, Lamiri (2009a) a développé «les facteurs clé du succès» auxquels chaque entreprise doit se référer pour réussir son plan de MN. «Ces facteurs sont d'ordre commun ou spécifique. Les premiers, à savoir les facteurs communs, s'appliquent à toutes les entreprises quel que soit leur secteur d'activité ou leur taille. Ces facteurs se traduisent généralement par la gestion de la ressource humaine et le management de l'information et du renseignement qui nécessitent des plans de gestion et des projections ponctuelles. Le second type de ces facteurs est d'ordre spécifique et renferme les paramètres qui diffèrent d'une entreprise à une autre en fonction de son secteur d'activité, de sa taille et de sa santé financière, entre autres» (Idem).

Par essence, la MN est sensée donc éclairer le chef d'entreprise sur les enjeux du marché et l'aligner sur les standards internationaux en termes de comportements d'entrepreneurs et de méthodes de management, notamment ceux en vigueur dans la communauté européenne. La MN ne doit pas être une finalité en soit mais un outil qui offre à l'entreprise les instruments d'un management moderne et efficient. Ce faisant, elle traduit la prise de conscience des chefs d'entreprises que le chemin de la croissance s'inscrit dans une démarche permanente et volontaire. C'est pourquoi certaines entités ont exprimé formellement la volonté d'adhérer aux programmes de MN pour y bénéficier des opportunités offertes. C'est également un passage incontournable que les entreprises auront à emprunter afin d'être prêtes à affronter tous les aléas de l'ouverture à la concurrence. Pour ce faire, les principales mesures d'appui

¹² "Mise à niveau des PME, le plan national accuse un retard d'un an et demi", El Watan, le 24/07/2011, Hocine Lamriben

ont pour finalité d'inciter les entreprises à devenir compétitives en termes de rapport coûts/qualité, maintenir leurs parts de marché interne et de conquérir éventuellement des marchés extérieurs avec à la clé des emplois à créer. «Elles ont grand avantage à être sur place, d'avoir la même culture, etc.», souligne Philippe Brousse, expert financier à l'Euro-Développement PME (EDPME)¹³

Dans une seconde approche méso-économique, les experts évoquent la nécessité d'une MN de l'environnement économique parallèlement au lancement des programmes d'appui aux entreprises dont l'objectif est la mise en place d'un environnement favorable aux PME. De ce point de vue, on estime que la MN des entreprises et l'assainissement total de l'environnement immédiat sous l'angle de la bonne gouvernance des administrations et institutions est indispensable afin d'alléger les contraintes pour l'entreprise. Quand on parle de MN de l'environnement, c'est en fait une façon diplomatique de parler de MN de l'administration algérienne qui est effectivement une nécessité. Sans prétendre à l'exhaustivité, l'environnement administratif est composé de : structures administratives (Chambre de Commerce et d'Industrie (CCI), Conseil Consultatif National de PME (CCN/PME), Agence National de Développement PME (ANDPME), structures financières (Fonds de Garantie (FGAR), Fonds de Compétitivité Industrielle (FCI), institutions internationales (Euro Développement PME (EDPME), organisations patronales, SGP (Sociétés de Gestion des Participations), cabinets de consulting et bureaux d'étude privés, l'université dont il faut impérativement l'impliquer dans le processus de MN.

Evoquant la question de l'environnement de l'entreprise en Algérie, Olivier De Velp a affirmé «que celui-ci évolue. Mais cette évolution, a-t-il fait savoir, ne prend pas une allure que souhaitent les entrepreneurs.»¹⁴ Il faut dire que l'environnement actuel est loin d'être favorable à la consolidation de la PME algérienne. Parmi les obstacles externes aux entreprises, l'ancien ministre et économiste Goumeziane (2009) cite en particulier : un environnement économique, financier et institutionnel inadapté aux activités productives. Ce constat est partagé par Ameer Mekhoukh, expert formateur et directeur de Caceg Consulting¹⁵ pour qui le problème est «dans un système administratif lourd qui risque de mettre en danger tout le

¹³ "Philippe Brousse (Expert financier à L'euro-Développement pme)", El Watan, le 20/07/2004, Salah Slimani.

¹⁴ "Évaluation de l'opération mise a niveau des PME", El Watan, le 05/12/2006, Madjid Makedhi.

¹⁵ Caceg Consulting est un cabinet d'études privé ayant participé à plusieurs opérations de MN au profit des PME.

programme de mise à niveau.»¹⁶ Dans le même ordre d'idées, le dernier rapport 2013-2014 du Forum Economique Mondial sur la compétitivité a souligné les carences de l'Algérie en matière de formation et de gouvernance institutionnelle.¹⁷ Il est donc tout aussi urgent que les pouvoirs publics algériens, si nécessaires avec l'aide de l'institution européenne, s'impliquent dans la MN de cet environnement qui conditionne l'état du climat des affaires. Sur le coût de cette opération, Lamiri estime qu' «il serait judicieux, d'allouer une partie des 50 milliards de dollars, mobilisés par l'Etat pour consolider la croissance économique, à l'amorce d'un processus de MN de l'administration.»¹⁸ Parmi les principaux messages du rapport 2013-2014 du Forum Economique Mondial sur la compétitivité globale, les pays avec d'excellentes institutions transparentes et efficaces ainsi qu'une forte capacité à innover sont les champions de la compétitivité.¹⁹ Dans le même sillage, le Président du CNC/ PME, Zaim Bensaci a de son côté souligné que «l'innovation et la performance sont les deux critères qui définissent l'environnement dans lequel nos PME vont agir».²⁰ Aujourd'hui, le programme de MN est conscient que sans ses acteurs économiques (ANDPME, CNC, cabinets de consulting, bureaux d'étude, etc.) performants et agissant dans un environnement favorable, les différentes actions qu'on ne cesse d'établir ne seront qu'une littérature de trop pouvant, à la longue, rendre illisible le paysage dans son ensemble.

Au niveau macroéconomique, l'industrie continue à sombrer dans son sommeil à l'exception de quelques filières. «Malgré une timide reprise enregistrée durant ces cinq dernières années, l'industrie nationale a fortement régressé dans la place qu'elle occupe par rapport à la valeur ajoutée nationale : 5,3 % en 2009 soit moins que l'administration avec 6,8 % la même année.»

²¹ A cet effet, le gouvernement projette de porter à l'horizon 2014 la part de l'industrie nationale à 10 % dans la production intérieure brute en lançant un programme national de MN 2010-2014 de 20 000 PME/PMI. Ce programme ambitieux repose sur les recommandations du représentant de la Commission Européenne à Alger, Luccio Guerrato pour qui le secteur de la PME en Algérie est «le secteur le plus stratégique pour l'avenir du pays [...] faute de le

¹⁶ "Ameur Mekhoukh. Expert formateur, les circuits administratifs du financement sont lourds", El Watan, le 27/06/2011, Safia Berkouk

¹⁷ <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>. Consulté le 23.07.14

¹⁸ "Abdelhak Lamiri. Le plan de relance doit être différé", El Watan, le 19/09/2004, Akli Rezouali.

¹⁹ <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness>. consulté le 23.07.14

²⁰ "PME et artisanat. Un financement annuel de un milliard de dinars", El Watan, le 20/12/2004, Salah Slimani.

²¹ Déclaration du Premier ministre Ahmed Ouyahia sur la politique générale, assortie d'un bilan de l'action gouvernementale à l'APN, le 22/10/2010.

mettre à niveau, c'est toute l'économie nationale qui en pâtira.»²² Il s'appuie également sur le rapport annuel de 2003 proposé par l'ONUDI qui met l'accent sur la compétitivité structurelle des économies et invite, de ce fait, à faire un lien entre MN, croissance économique, développement de l'emploi et renforcement de la compétitivité. L'objectif macroéconomique des programmes de MN est d'engager ainsi un processus d'industrialisation d'un pays et développer une économie hors hydrocarbures qui fasse de la croissance endogène, par elle-même, à travers les entreprises et particulièrement les PME. Ou encore, la création d'une dynamique économique à effet d'entraînement permettant une accélération du rythme de croissance.

Bref état des lieux des différents programmes de MN en Algérie : aux craintes formulées par la communauté des affaires au sujet des répercussions directes de l'entrée en vigueur de l'accord d'association, les structures ministérielles ont tenu à la rassurer en indiquant que le gouvernement a déjà mis en place des mécanismes d'accompagnement en faveur des entreprises nationales, notamment pour l'amélioration de leur compétitivité. Dans le but de décortiquer les différents programmes de MN auxquels ont été soumises de nombreuses entreprises économiques durant les trois dernières décennies, nous avons :

Un premier programme de MN à destination des entreprises moribondes du secteur public est engagé grâce au soutien multiforme de l'ONUDI, dès 1997. Malgré l'injection d'argent frais dans les circuits d'entreprises obsolètes, les résultats n'auront jamais atteint les espérances de départ. La décadence du secteur industriel national public et privé continuait inexorablement sa chute libre. Ce ratage, estime Lamiri (2009a, op.cit.), est dû à l'absence de stratégies précises identifiant les points forts et les points faibles de chaque entreprise selon ses spécificités et son environnement.

Ce n'est qu'au début des années 2000 qu'un programme similaire sera ébauché à destination du secteur privé dont l'intitulé générique est "Euro-Développement PME (EDPME)"²³. Ce programme, initié dans le cadre du partenariat euro-méditerranéen, est conçu conjointement par le ministère de la PME et de l'Artisanat (PMEA) et l'organisme EDPME. Cette agence européenne est chargée de la mise en œuvre de ce programme en direction du secteur privé de la PME/PMI à l'échelle nationale. Prévu en 1999, ce dispositif avait démarré en octobre 2000

²² "Euro-développement", El Watan, le 18/07/2004, Salah Slimani.

²³ Egalement appelé programme MEDA.

et devrait s'achever en septembre 2006²⁴. Sa centralisation sur Alger a quelque peu freiné le processus. Les entreprises du centre ont mieux profité de ce programme vu leur proximité. C'est ce qui a amené l'EDPME à ouvrir cinq antennes régionales afin d'offrir ses services, comme par exemple le pré-diagnostic, aux bénéficiaires du programme. Dans le cadre de la loi de finances de 2000 qui a retenu la création d'un compte d'affectation spéciale intitulé "Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle"²⁵, ce programme est cofinancé à hauteur de 63 millions d'euros dont 57 millions d'euros a été pourvue par la Commission européenne, 3,5 millions d'euros par le ministère des PME et 2,5 millions d'euros, est à assurer par les PME engagées dans ce processus. Les actions initiées²⁶ au profit des entreprises ont pu finalement gagner l'adhésion des PME, d'autant que le programme qui avait comme méthode une approche groupée est passé à l'approche individuelle traitant la MN des entreprises au cas par cas. Ce programme aura surtout permis de faire un diagnostic sur l'état de la gestion des PME privées et sur l'élaboration d'un manuel méthodologique de fonctionnement.

Le programme MEDA est prolongé au-delà de l'échéance arrêtée eu égard aux résultats probants qu'il a donné. Quelque 500 PME devraient bénéficier du programme complémentaire "MEDA II"²⁷. Lancé en octobre 2008, il prendra le relais et devrait s'appuyer sur les experts algériens formés dans le cadre du premier programme et sur la nouvelle approche qui semble prendre forme au niveau de la majorité des 400 PME impliquées jusque-là. Doté d'une enveloppe financière de près de 44 millions d'euros (4 millions d'euros assurés par l'Algérie et 40 millions d'euros engagés par la Commission européenne), il vise essentiellement à : consolider les acquis des programmes précédents ; mettre en place une démarche qualité/normalisation dans les PME relevant de certaines filières-pilotes et appuyer le développement du marché des services d'appui aux PME et les assister dans l'œuvre de MN. On suppose qu'entre les deux programmes MEDA I et MEDA II, il y a plus de synergie dans le sens où ce dernier promet d'être plus efficace en raison de l'expérience capitalisée à la

²⁴ Mais a été prorogé à décembre 2007.

²⁵ Ce fonds est destiné à couvrir les aides financières directes aux entreprises industrielles ou de services liés à l'industrie pour des opérations de MN et la promotion de la compétitivité industrielle.

²⁶ Expertise et assistance technique sur tous les volets relatifs au fonctionnement de l'entreprise assurées par des experts nationaux et étrangers.

²⁷ Spécifiques à la région méditerranéenne, les programmes MEDA I et MEDA II sont une contribution de la Commission européenne pour le développement à travers le monde en apportant leur appui avec des dispositifs et des outils ainsi que les crédits pour la MAN.

faveur du premier programme et de la présence d'un réseau d'antennes de MN couvrant pratiquement toutes les zones utiles du pays.

Le plan MEDA est bon mais il est trop insuffisant pour remédier aux problèmes (Lamiri, 2012a). Le Gouvernement compte ainsi poursuivre la MN de l'appareil économique, qu'il veut adosser à un système efficient d'information économique et de veille stratégique, permettant d'avoir une vision globale et cohérente du développement à long terme. Ce programme national de MN des PME, qui vient compléter et renforcer celui du MEDA/PME est adopté par le gouvernement en 2004, et lancé officiellement au mois de février 2007, avec un budget de 1 milliard de dinars par an pour la prise en charge des opérations immatérielles de MN. Ce nouveau mécanisme, piloté par L'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME), consiste à accompagner les entreprises à fort potentiel et de moins de 20 salariés, ce qui représente 97% du tissu global des PME. En s'inscrivant dans une démarche intégrée et cohérente pour une MN durable des PME à l'horizon 2017, le programme cible les entreprises qui ne sont pas couvertes par les programmes précédents de MN et sera étendu aux PME de production, mais aussi, à leur environnement.

Dans le cadre du plan quinquennal 2010-2014, un autre programme national de MN, ambitionne de cibler 20 000 PME privées à l'horizon 2014, un peu moins de 3% du parc existant (Lamiri, 2014c), par le biais de l'Agence Nationale de Développement des PME (ANDPME). Un simple calcul arithmétique indique en effet qu'il faudra traiter annuellement quelque 4000 PME pour solder ce programme et, même plus, compte tenu du fait que l'année 2010 et, sans doute, même 2011 doivent être considérées comme perdues, eu égard à l'absence de textes législatifs et réglementaires devant régir ces MN. Financé à hauteur de 385,7 milliards de dinars de ressources publiques en concours directs et en bonifications sur les intérêts des crédits bancaires prévus dans la loi de finances 2010, il touche essentiellement des entreprises issues des secteurs de l'industrie, du BTPH, de la pêche, du tourisme et de l'hôtellerie, des services, des transports et des technologies de l'information et de la communication (TIC). Le programme en question vise les objectifs suivants :

1. la modernisation des équipements ;
2. l'amélioration du système d'organisation, de gestion et de production ;
3. la formation et le perfectionnement ;
4. la qualité et la certification ;

5. le marketing et les recherches de marchés ;
6. l'alliance et le partenariat.

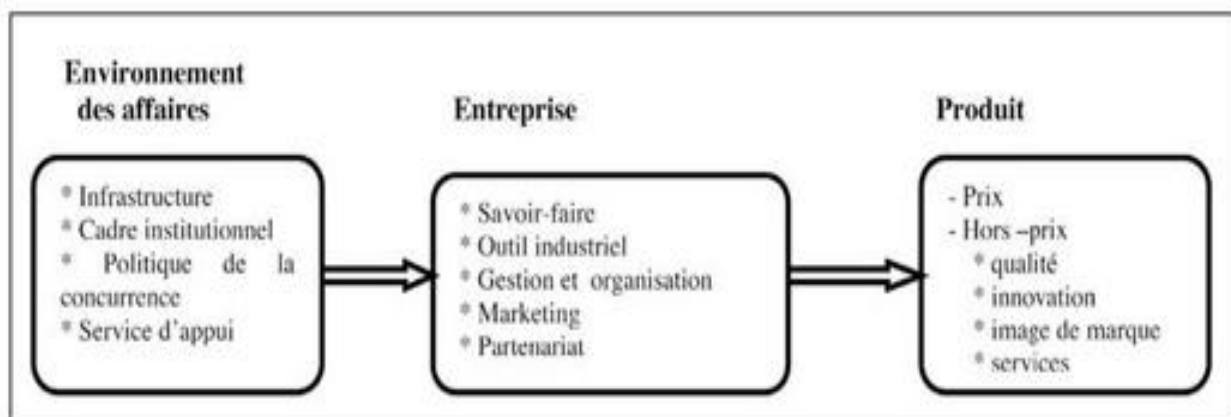
D'après notre analyse documentaire sur l'état des lieux des différents programmes, nous observons que la MN est conduite de façon un peu désordonnée et par plusieurs acteurs : la communauté européenne, le ministère de la PME, le ministre de l'Industrie. Il serait bon de rassembler tous ces efforts dans une instance de coordination pour traduire quelque chose de plus cohérent. Cette coordination requiert la nécessité de laisser le soin à des organismes spécialisés, à l'instar des instituts de développement et d'études stratégiques dont l'efficacité n'est plus à prouver eu égard à leurs compétences (Idem). Selon cet économiste, "ce n'est que dans les pays sous-développés que les instituts de cette vocation ne sont pas mis en valeur. Ces pays préfèrent confier cette tâche à des ministères dont le nombre est souvent foisonnant" (Idem).

Le concept de compétitivité : Le concept de compétitivité est complexe et parfois ambigu. Force est de constater que le thème de la compétitivité, largement débattu, est abordé à différents niveaux d'analyse qui sont en partie interdépendants mais qui peuvent aussi être en opposition. Depuis le début des années 80, la compétitivité apparaît dans les études africaines dans une période de crise économique grave (Mainguy, 1998). Selon Krugman (1996 : cité dans Dejardin, 2006), la compétitivité tend à focaliser l'attention générale et à orienter les mesures de politique économique vers la considération d'une seule cause des difficultés économiques rencontrées. Définie de façon très générale, la notion de compétitivité désigne "la capacité d'une entité économique à déployer une activité et à générer un revenu, l'activité étant soumise à concurrence" (Dejardin, 2006, p. 5).

Lorsqu'elle concerne des pays, la compétitivité fait souvent référence à "la capacité d'effectuer des échanges et de s'intégrer aux marchés mondiaux. Elle suppose alors qu'un pays donné dispose d'un nombre et d'un éventail suffisants de secteurs industriels qui soient en mesure de soutenir avec succès la concurrence de producteurs étrangers sur les marchés intérieurs et extérieurs [...] Dans un sens beaucoup plus large, le concept de compétitivité fait également référence au grand nombre de facteurs, d'institutions et de politiques qui, dans un pays, sont à même d'agir sur le dynamisme des entreprises. Ces facteurs sont notamment le cadre juridique et réglementaire, les systèmes d'éducation et d'innovation ainsi que les autres conditions qui favorisent ou entravent l'entrepreneuriat." (OCDE, 2006, p. 115). Au fil des

années, un consensus s'est néanmoins dégagé pour considérer qu'une économie compétitive est une économie qui parvient à faire croître le revenu et la prospérité de sa population. L'UE définit la compétitivité comme «la capacité d'une économie nationale à améliorer durablement le niveau de vie de ses habitants et à leur procurer un haut niveau d'emploi. La compétitivité ne constitue donc pas un but en soi, mais elle a pour objectif de garantir notre prospérité, en particulier dans une période marquée par l'évolution technologique, le vieillissement démographique, une concurrence accrue pour des matières premières en pénurie et la poursuite de la mondialisation» (Denayer et Vandecandelaere, 2012, p. 5). Ainsi, les entreprises ont besoin d'un environnement économique et financier stable qui leur permette de se préparer du mieux possible aux développements futurs et d'améliorer leur capacité de résistance face aux chocs négatifs. L'OCDE (2004a) souscrit à la thèse selon laquelle la compétitivité se joue au niveau de l'entreprise, mais est en partie déterminée par un contexte général et un jeu complexe d'interactions entre les pouvoirs publics, les entreprises et d'autres acteurs (voir figure 1).

Figure 1. Processus dynamique de la compétitivité



Source : Ben Mlouka et Sahut, 2008, p. 79.

Au plan de l'entreprise, la compétitivité peut être vue comme la capacité d'une firme d'offrir, par rapport à ses concurrents, des produits de valeur supérieure à coûts égaux ou de valeur égale à coûts inférieurs (ou encore de combiner ces avantages) et de bâtir ainsi des positions compétitives avantageuses permettant de réaliser des performances économiques supérieures sur longue période. En cela, la compétitivité d'une entreprise est avant tout liée à son savoir économique, c'est cela le vrai défi (Djeflat, 2005). Ce savoir se traduit surtout par les technologies utilisées et l'innovation produite qui déterminent, elles mêmes, la compétitivité

d'une entreprise (Chettab²⁸, 2013). Dans un contexte d'internationalisation de la concurrence, la compétitivité d'une entreprise serait sa capacité, dans des conditions de concurrence libre et ouverte, de produire des biens qui passent le test des marchés internationaux tout en lui permettant de maintenir ou d'améliorer sa rentabilité sur une longue période (De Woot, 1988).

Cette définition générale appelle plusieurs commentaires. Elle est compatible avec des définitions de la compétitivité au niveau macroéconomique, entendue comme "la capacité de produire des biens et services qui satisfont aux conditions de la concurrence internationale tout en permettant aux habitants d'un pays de bénéficier d'un niveau de vie croissant et soutenable" (De Ville, 1994, p. 3). Elle aborde différents aspects de la compétitivité qu'il convient de distinguer ; celui de la compétitivité "ex post" qui a trait aux "résultats" c'est-à-dire aux positions concurrentielles obtenues et aux performances économiques réalisées²⁹ et celui de la compétitivité "ex ante" qui se réfère essentiellement aux sources internes de la compétitivité. Cet objectif "de conditions de la concurrence internationale" est déjà assigné en 2001, par la loi d'orientation de la PME³⁰, est "d'améliorer la compétitivité en permettant à ces entités économiques d'adopter les standards internationaux d'organisation et de gestion" (Idem). Il convient aussi de distinguer, à l'instar de De Ville, deux perspectives supplémentaires dans l'analyse de la compétitivité : la perspective statique qui consiste à considérer la position compétitive à un moment donné du temps et la perspective dynamique qui s'appuie sur la capacité de rester compétitif en longue période et sur les processus par lesquels les sources d'avantages compétitifs peuvent être valorisées.

Ces conceptions de la compétitivité sont au centre des travaux empiriques qui se sont développés depuis une vingtaine d'années notamment dans le champ du management stratégique. Selon Ingham (1995), la compétitivité statique et "ex post" étant essentiellement privilégiées dans les recherches en stratégie dérivés de l'économie industrielle, tandis que la compétitivité "ex ante" et dynamique se retrouvent dans celles qui sont issues des courants

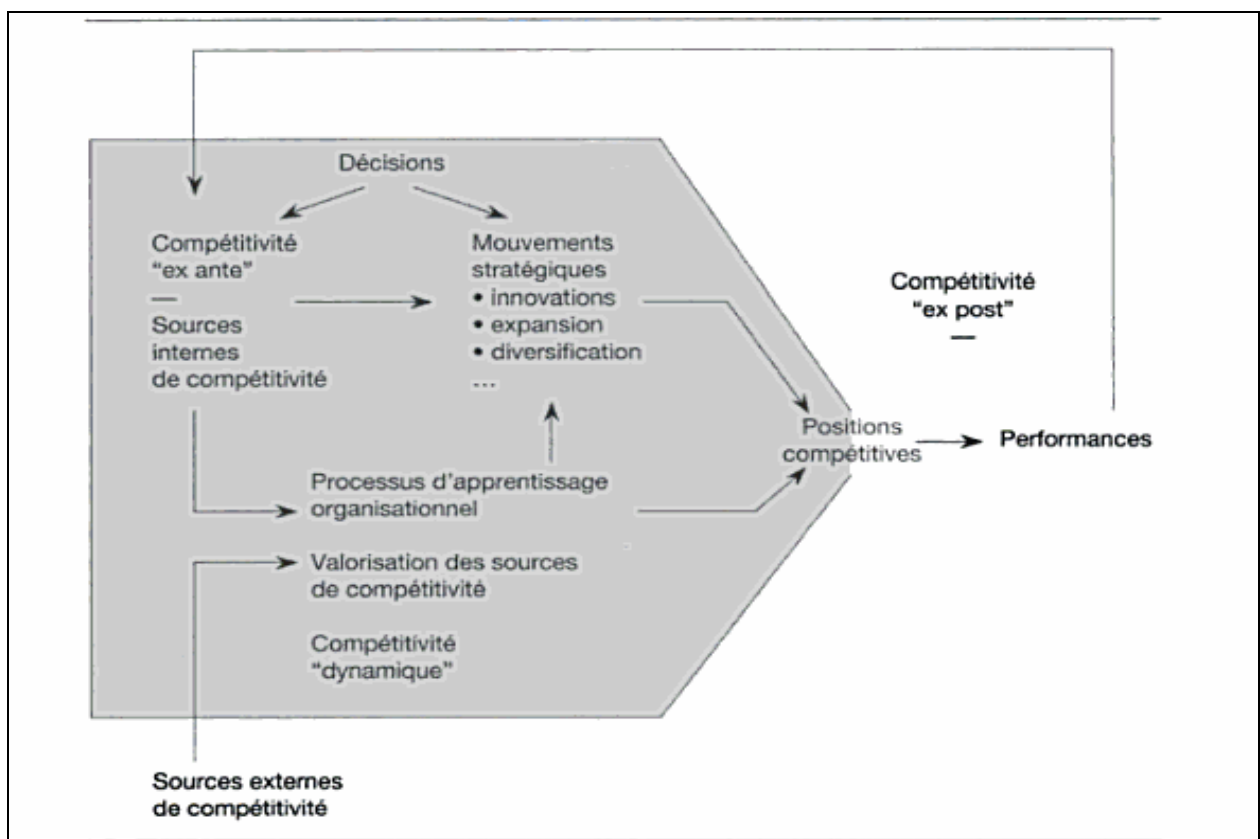
²⁸ Professeure et chercheure associée au CREAD

²⁹ Les travaux sur la compétitivité ont souvent le défaut de faire un objectif de cette dernière alors qu'elle n'est qu'un moyen (Mainguy, op.cit, p. 12)

³⁰ La loi n° 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME et qui définit la PME algérienne comme une entreprise de production de biens et de services, employant entre 1 à 250 personnes à plein temps pendant une année, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards de DA ou dont le total bilan n'excède pas 500 millions de DA, et qui respecte le critère d'indépendance.

théoriques et conceptuels qui sous-tendent l'analyse des organisations et des processus de décision (voir figure 2)

Figure 2. Schéma de la compétitivité



Source : Ingham, 1995, p. 3

Les formes de compétitivité : On distingue alors schématiquement deux types de compétitivité, qui par ailleurs peuvent être mis en rapport l'un avec l'autre : la compétitivité-prix (qui cherche à débouter les concurrents en vendant à des prix plus bas que les leurs) et la compétitivité structurelle ou hors-prix (qui cherche à les concurrencer par d'autres moyens comme une meilleure qualité des produits et services, un meilleur marketing, une meilleure gouvernance, etc.) (Paquet, 2006).

Le premier type repose sur les prix. L'entité économique est en mesure de répondre à la concurrence en ajustant ses prix. Pour faire apparaître toutes les nuances sémantiques qui sous-tendent la définition de la compétitivité-prix, Mainguy (op.cit.) présente les trois types de prix auxquels il est fait référence habituellement, implicitement ou explicitement: le prix de vente ; le prix de revient comptable et le prix de revient de référence. Lorsque l'entité est une entreprise particulière et que le prix désigne le prix de vente du produit, la capacité de réponse à la concurrence de l'entreprise est étroitement associée à la structure des coûts relatifs à laquelle elle-même et ses concurrents sont confrontés. Dans une perspective dynamique, la position concurrentielle de l'entreprise dépend très étroitement des gains de productivité qu'elle est en mesure de faire découler de l'intégration du progrès technique et qui se traduisent par la diminution du coût unitaire de production (Dejardin, op.cit.). Cela est rendu possible par des coûts de conception, de production et de commercialisation inférieurs aux autres entreprises du secteur. Dans ce cas, il est stratégique pour l'entreprise de flexibiliser et de réduire les coûts que représentent les ressources mobilisées pour améliorer la structure des coûts de production (Schuler et Jackson, 1987 : cités dans Ferrary, 2010 ; Samuelson, 1998) dès lors que ses clients sont prioritairement sensibles à l'importance du prix lors de leur prise de décision d'achat. Les entreprises qui s'inscrivent dans cette logique entretiennent donc leur avantage concurrentiel dans la faiblesse des prix induite par la maîtrise des coûts et la maximisation d'économies d'échelle.

Inversement, le second type repose sur d'autres moyens hors prix pour se différencier de ses concurrents (Mathis et al. 1988). La différenciation recherchée s'inscrit dans le temps. Dans une perspective de compétitivité-qualité, la différenciation s'effectue pour l'essentiel par la qualité des biens et services produits, individuellement ou en assortiment, et par l'image et la réputation que le marché concourt à leur attribuer ou qui sont forgées par le marketing. Pour Bogaert et Kegels (2006), il ne s'agit pas uniquement d'offrir des produits de qualité mais surtout des produits répondant précisément à la demande. Une entreprise se différencie de ses concurrents quand elle offre quelque chose d'unique auquel les clients attachent de la valeur et qui dépasse la simple offre d'un prix faible. Conformément à la théorie des ressources, la compétitivité-qualité résulte de la combinaison spécifique de compétences stratégiques qui permet de différencier l'offre de l'entreprise pour lui conférer un avantage concurrentiel durable (Penrose, 1959 ; Prahalad et Hamel, 1990 ; Barney, 1991 : cités dans Ben Mlouka et Sahut, op.cit.) permettant à la firme de prélever un surprix (Porter, 1986). La capacité de

différenciation de l'entité doit être mise en rapport avec sa capacité d'innovation. Cette dernière est déterminée par l'allocation des ressources de l'entité vers l'accroissement et l'amélioration de facteurs particuliers tels que la Recherche et Développement et le capital humain (Dejardin, 2006, op.cit.). Metcalfe et al. (2003 : cités dans l'OCDE, 2004b) affirment que ce sont les caractéristiques de l'entreprise qui déterminent sa compétitivité structurelle, ces caractéristiques étant notamment : l'efficience et l'efficacité de l'utilisation des ressources ; la détermination et l'aptitude à relier rentabilité et accroissement des capacités (c'est-à-dire la détermination à investir), et la capacité d'innover pour améliorer la technologie et l'organisation de l'entreprise.

Problématique et hypothèse de travail

Parler de MN c'est donc évoquer la compétitivité interne et externe. Deux éléments de compétitivité pour lesquels l'Algérie n'est pas bien lotie, même avec quatre programmes en activité (des programmes nationaux et ceux en partenariat). Au niveau interne, on brandit l'échec des précédents programmes de MN par rapport aux objectifs inscrits en s'appuyant sur les propos récents des économistes algériens. Chettab (op.cit.) et Bouzidi (2014) estiment que le système productif algérien en termes d'innovation et de compétitivité est défaillant en raison de la structuration même du cadre de fonctionnement de l'économie nationale, les pertes de parts de marché sont alors de plus en plus significatives. Sur le plan de l'industrie nationale, Serrai (2014) déclare que «l'industrie est malade. 42 % des unités industrielles au niveau national ont été fermées. Actuellement la croissance du secteur de l'industrie en Algérie ne dépasse pas les 5 %.» Enfin, au niveau externe, Lamiri (2014, op.cit.) explique que le système productif dispose d'un tissu de milliers de PME qui ont enraciné une culture peu compatible avec une très haute compétitivité. Par ailleurs, à la lecture du tableau ci-dessous, le retard est aujourd'hui considérable en termes d'amélioration des capacités concurrentielles des entreprises locales par rapport aux échéances fixées, ce qui explique que le gouvernement algérien s'est engagé à négocier l'ajournement du démantèlement tarifaire jusqu'au 2020.

Au niveau externe, les statistiques le démontrent suffisamment. Environ 3% seulement des recettes extérieures sont apportés par les exportations hors hydrocarbures de 2005 à 2013 alors que les dépenses d'importation ont sensiblement augmenté.

Tableau 1. Statistique du commerce extérieur de l'Algérie

Valeur en 10 ⁶ \$	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Export.hors hydros.	1099	1 158	1 332	1 937	1 066	1 526	2 062	2 062	2165
Exportations hydros.	43 937	53456	58 831	77 361	44 128	55 527	71 427	69 804	63752
Σ des exportation.	45036	54613	60 163	79 298	45 194	57 053	73 489	71 866	65917
Importations	20048	21456	27 631	39 479	39 294	40 473	47 247	47 490	54852
Balance commerciale	24989	33157	32 532	39 819	5 900	16 580	26 242	24 376	11065

Source : <http://www.andi³¹.dz/index.php/fr/statistique/bilan-du-commerce-extérieur>

Ce tableau peu reluisant nous indique qu'on n'est ni dans une logique de production massive avec des coûts faibles, comme en Chine, non plus, dans un segment de produits de qualité réclamés par les marchés étrangers. La compétitivité externe est donc défailante en termes de coût et de marketing. Pourtant, le programme de MN initié par les autorités au profit des entreprises consacre théoriquement tout un chapitre à la formation des gestionnaires en marketing qui comprend, entre autres, la question de marketing mix comme une réelle opportunité économique. **La priorité de l'heure est alors de rattraper le retard en termes de MN de marketing. Dans ce contexte émerge la question centrale qui s'interroge sur les actions marketing qui font l'objet d'un accompagnement au profit des entreprises, et ce par la mise en place et l'exécution de programmes destinés à la promotion de leur compétitivité ?**

L'hypothèse que nous essaierons de vérifier sur le terrain c'est qu'il existe une relation étroite entre le marketing et la compétitivité. Cette hypothèse paraît la plus plausible dans la mesure où il a été constaté que les entreprises qui adoptent l'optique marketing à travers le monde enregistrent une meilleure performance que celles qui ne s'en soucient pas. Nous accordons désormais la priorité au marketing comme facteur de renforcement de compétitivité des entreprises concernées. C'est à ce niveau de la gestion que l'impact est plus remarquable. A cet effet, nous supposons qu'en l'absence d'investissement dans le marketing, dans le but d'améliorer la compétitivité de l'entreprise, tous les efforts engagés dans la MN seront voués à l'échec. Pour ce qui nous concerne, ces investissements ont pour objet de transformer le marketing en noyau d'activité de l'entreprise de sorte que les autres fonctions de l'entreprise

³¹ Agence Nationale de Développement de l'Investissement.

gravitent autour de lui et devraient aboutir à une orientation marché qui guide toutes les autres fonctions de l'entreprise en vue de servir et satisfaire au mieux les clients. Ceci exige également une profonde transformation dans les mentalités au niveau de la culture marketing pour devenir des entreprises centrées sur la clientèle. C'est à ce prix que les entreprises algériennes pourront réussir leur MN et devenir compétitives dans un environnement concurrentiel.

Plan de travail

L'ossature de notre travail se décompose en quatre chapitres dont la hiérarchisation respecte, d'une part, la perception de Lambin et Moerloose (2007, p. 7) sur la composition de la discipline marketing en trois systèmes: un système de pensée, d'analyse et d'action et, d'autre part, l'approche de Kotler (2007, p. 7-8) selon laquelle le marketing est censé dicter, ou au moins inspirer, la stratégie de l'entreprise. Le responsable marketing dispose de différents outils pour réaliser cette stratégie. Celle-ci consistera à mélanger de la manière la plus efficace possible ces outils, à constituer un marketing-mix (Colmant, 2009). A cet effet, la revue de la littérature sur le marketing se veut être conforme à ces deux approches. Ces développements théoriques nous permettent d'asseoir et de formuler le cadre référentiel de recherche sur la relation entre la compétitivité et le marketing.

En tant que système de pensée, nous avons préféré traiter la culture marketing sous forme de valeurs fondamentales de l'entreprise à l'égard du consommateur ou du client et la reconnaissance de son importance pour l'entreprise (telles que reflétées par le concept de marketing). Dans le chapitre 1, le marketing est considéré comme une science dans le sillage de la réflexion taylorienne, en se définissant comme la gestion scientifique de la vente. Dès les années 20, les textes de Hoyt et de White formalisent cette idée d'une organisation scientifique de la vente et de la distribution. Dans la deuxième section, nous présenterons une revue de la littérature marketing qui recense plusieurs manières d'appréhender l'évolution de cette discipline. En cela, nous comptons sur l'approche généalogique et de périodisation du marketing. Dans la troisième section, nous explorerons les fondements de l'une des écoles de pensée la plus célèbre dans le champ du marketing, celle du marketing management. Dans la quatrième section, nous présenterons l'évolution et le contenu de la démarche marketing classique. Sous l'influence de la révolution numérique qui a transformé la relation clients-entreprises, ces dernières ont permis d'intégrer leurs clients dans la démarche marketing

envisagée. Ce prolongement de l'approche classique du marketing sera traité dans la cinquième section. Pour finir, nous proposons une description des innovations marketing qui s'ajoutent à la palette de plus en plus large des marketings en mouvement pour permettre aux entreprises de répondre aux nouveaux défis de la société et de la consommation.

Sous l'angle de système d'analyse, nous clarifions l'amalgame entre stratégie marketing et le marketing stratégique ainsi l'activité orientation client et les outils qui y conduisent. Dans le chapitre 2, nous commençons par éclaircir le concept stratégie sous l'angle des lois immuables de l'acteur stratégique, de la pensée stratégique et du résultat final du stratège. Dans la deuxième section, nous traiterons les différentes conceptions de la stratégie depuis son origine militaire jusqu'à sa transposition dans le monde des affaires, afin de montrer que la stratégie marketing ne trouve sa raison d'être que si elle puise de ces différents paradigmes. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous explorerons dans la troisième section les modèles de performance stratégique les plus célèbres, celles de l'analyse SWOT et de la chaîne de valeur qui relie les choix stratégiques à la compétitivité de l'entreprise. A l'issue de l'analyse complète de son activité (chaîne de valeur) et de son environnement (la matrice SWOT), l'entreprise peut faire ses propres choix stratégiques. A cet effet, nous décrivons dans la quatrième section les options stratégiques possibles, à savoir les stratégies de croissance et les stratégies génériques. Dans la cinquième section, nous parlerons de la stratégie marketing proprement dite. L'hypothèse de confusion dans les définitions de la stratégie marketing et du marketing stratégique tant chez les chercheurs que chez les praticiens a été vérifiée empiriquement, c'est pour cette raison que nous y suggérons de clarifier leur périmètre sur la base de critères discriminants. A la fin du chapitre, nous précisons les implications de la stratégie marketing orientée client en termes de gouvernance imbriquée, c'est-à-dire l'intégration des acteurs externes concernés par la satisfaction du client à la chaîne de valeur de l'entreprise.

Du point de vue de système d'action, les tactiques marketing portent essentiellement sur les modulations du marketing mix par lesquelles s'effectue la mise en œuvre des stratégies fonctionnelles de marketing. Dans le chapitre 3, nous aborderons l'origine, la définition et la modélisation du concept de marketing-mix. Ce dernier fait souvent débat, non pas sur son utilité que personne ne conteste, mais sur le nombre d'ingrédients qui le compose. La question est de savoir si les 4P sont encore d'actualité, on parle de 5P, de 7P et plus récemment de 8P. Or, en faisant un tour d'horizon, on arrive à 10P. Dans la deuxième section, nous explorerons

les enjeux de la politique de produit. Dans la troisième section, nous étudierons les fondements de la variable prix et les paramètres conduisant à sa détermination. Dans la quatrième section, nous présenterons tous ce qui relève de la distribution, à savoir les circuits, les fonctions, les stratégies ainsi que les indicateurs de distribution. Nous achèverons ce chapitre par la l'analyse de la politique de communication, son processus et le concept de communication intégrée.

Le chapitre 4 sera consacré au concept de la MN. La section 1 abordera le contexte et la justification de la MN. Dans la section 2, nous traiterons le cadre conceptuel de la MN dans lequel cette dernière est prise dans le sens d'une recherche permanente de compétitivité. Dans la section 3, nous découvrirons les différents programmes de MN et leurs contenus lancés par les instances nationales et internationales. Sans oublier les expériences des pays voisins en la matière, la section 4 examine l'expérience tunisienne ainsi que la description de son programme de MN. La section 5 reproduit les résultats de l'enquête de 2007 menée par l'EDPME sur l'impact du programme de MN sur les entreprises industrielles algériennes. Dans la continuité de cet impact, nous avons choisi de clôturer ce chapitre par l'évaluation des PMN en Tunisie. Comme la section précédente, cette évaluation doit permettre de répondre à une question principale, celle de savoir dans quelle mesure le PMN est parvenu à atteindre son objectif principal.

Le chapitre 5 couvre l'analyse théorique et empirique de la PME en Algérie. La section 1 présentera l'importance de la PME du point de vue économique et académique. Dans la section 2, nous avons tenté de résoudre la problématique de la définition d'une PME. Ainsi, plusieurs approches sont réunies à cet effet, les approches qualitatives et quantitatives. La PME ne fonctionne pas en vase clos. A cet effet, nous avons, dans la section 3, analysé l'environnement de cette dernière composé de menaces et opportunités sans oublier l'environnement interne représenté par les forces et les faiblesses de la PME. Dans la section 4, nous montrerons l'évolution de la PME algérienne depuis sa naissance jusqu'à son développement en 2015 ainsi que ses caractéristiques. Le talon d'Achille de la PME est son financement. Vue de cet angle, nous avons présenté, dans la section 5, la problématique et les pistes d'amélioration du financement. Enfin, la section 6 termine le chapitre par la présentation de la politique promotionnelle de la PME à travers les concepts des incubateurs et des centres de facilitation en passant par la valorisation du potentiel stratégique de l'innovation et de la qualité de la PME.

Le chapitre 6 sera réservé au cas pratique. Nous commençons par comprendre ce qu'est une posture épistémologique en tant que socle d'une méthode de recherche et décrivons les trois paradigmes épistémologiques qui dominent les recherches en sciences de gestion. Dans la deuxième section, nous présenterons également la position méthodologique à travers ses différentes formes que nous avons mené jusqu'ici et la méthode d'échantillonnage que nous allons nous servir pour effectuer notre cas pratique. Dans la troisième section, nous utilisons le modèle conceptuel basé sur la relation mise à niveau – marketing – compétitivité. Celui-ci va nous être utile à montrer au niveau des PME si la mise à niveau marketing a contribué réellement à leur compétitivité. Dans la quatrième section, nous présenterons les résultats de notre recherche, suivie de la vérification de l'hypothèse de départ dans la cinquième section. Enfin, nous terminerons notre recherche par une conclusion générale.

Objectifs de la recherche

De la problématique susmentionnée clairement énoncée en Algérie, il existe un rapport entre la compétitivité et la mise à niveau marketing. Ainsi, l'objectif principal de cette étude est de mener une analyse de performance en termes marketing sur la PME dans un environnement ouvert et concurrentiel. Cette recherche va nous conduire de connaître l'impact des programmes de mise à niveau sur la compétitivité de la PME en Algérie. Notre intérêt est également d'examiner le rôle du marketing dans la performance des PME non mises à niveau. A travers une comparaison entre ces deux catégories de PME (celles mises à niveau et celles qui ne le sont pas), nous pouvons connaître que la compétitivité est soit le fruit d'une démarche volontariste de l'excellence de la part d'une PME, soit d'un programme dicté par les autorités dont il faut respecter à la lettre.

Nous prendrons le contexte du secteur de la PME algérien comme un cas pratique. La collecte de données se fera sur un grand échantillon de 30 unités industrielles de production de biens touchant six domaines d'activités – plastique et emballage, agroalimentaire, chimie, mobilier et rangement, métallurgie et textile – opérant à Oran. Mais avant cela, nous avons tenté à travers cette étude de faire une évaluation des programmes de mise à niveau déjà engagés par les différents organismes nationaux et internationaux ainsi que celle du programme appliqué en Tunisie, et ce à travers la documentation émise par les instances gouvernementales tunisiennes.

De ce fait, nous résumons les objectifs principaux de recherche en ces termes suivants :

1. Analyser l'impact des programmes de mise à niveau sur la performance de la PME algérienne privée ;
2. Comparer l'état d'esprit et la stratégie marketing des PME mises niveaux et celles non mises à niveau sur le plan de leurs compétitivités.

Chapitre 1. Evolution et cadre conceptuel du marketing

Introduction

Un bien qui ne trouve pas de consommateur est pratiquement sans valeur, de même qu'une lettre jamais lue. Voilà notre point de départ pour illustrer le marketing. En tant que pratique de management, le marketing plonge ses racines au moins au 19^{ème} siècle (Volle, 2011). En tant que concept qui consiste à placer le client au centre de la démarche de l'entreprise, le marketing est connu des entreprises américaines au début du XXe siècle. En 1960, les ingénieurs américains fêtent déjà les cinquante ans de la discipline comme le montre (Marco, 2006a). Selon Barth (2006), le marketing célèbre en 2006 son centenaire. Actuellement, le marketing est utilisé dans les entreprises pour tenter de résoudre les problèmes rencontrés par les responsables commerciaux. D'une part, la connaissance de la demande s'avère indispensable à toute action. L'information commerciale guide le choix des options à long, moyen et court terme. D'autre part, la satisfaction de la demande devient un impératif d'autant plus exigeant que la concurrence se fait plus forte sous l'influence d'un système économique contraignant.

Dans ce chapitre, nous aborderons le marketing comme une science dans le sillage de la réflexion taylorienne, en se définissant comme la gestion scientifique de la vente. Dès les années 20, les textes de Hoyt et de White formalisent cette idée d'une organisation scientifique de la vente et de la distribution. Dans la deuxième section, nous présenterons une

revue de la littérature marketing qui recense plusieurs manières d'appréhender l'évolution de cette discipline. En cela, nous comptons sur l'approche généalogique et de périodisation du marketing. Dans la troisième section, nous explorerons les fondements de l'une des écoles de pensée la plus célèbre dans le champ du marketing, celle du marketing management. Dans la quatrième section, nous présenterons l'évolution et le contenu de la démarche marketing classique. Sous l'influence de la révolution numérique qui a transformé la relation clients-entreprises, ces dernières ont permis d'intégrer leurs clients dans la démarche marketing envisagée. Ce prolongement de l'approche classique du marketing sera traité dans la cinquième section. Pour finir, nous proposons une description des innovations marketing qui s'ajoutent à la palette de plus en plus large du marketing en mouvement pour permettre aux entreprises de répondre aux nouveaux défis de la société et de la consommation.

Section 1. L'émergence du concept original du marketing : le marketing scientifique

Au début des années vingt, naît un mouvement collectif qui prônait la transposition de la gestion scientifique de la production (l'approche taylorienne) à la gestion scientifique de la force de vente ou de la distribution et des marchés (Cochoy, 2000) dont les contributeurs majeurs ont été, respectivement, Charles Hoyt (1912) et Percival White (1921). En justifiant que la planification des ventes et la gestion scientifique de la distribution présidaient la planification de la production, leurs efforts sont donc consacrés à la coordination du marketing avec l'"Organisation Scientifique du Travail" (Taylor, 1911). C'est ainsi qu'on parle du marketing scientifique ou de marketing taylorien.

L'originalité des travaux de Hoyt s'inspire du modèle taylorien, en l'occurrence les méthodes de fabrication de masse, avec la gestion scientifique des hommes et des machines (Cochoy, op.cit.). Cela s'explique, d'abord, par la similitude de leurs parcours professionnels³², ensuite, par les succès du schéma taylorien, en termes de réduction des coûts de production. Néanmoins, Il observait que l'absence d'une démarche en matière de distribution neutralisait cet acquis. Selon lui, il est inutile de scientifier la production si l'on ne fait pas autant pour la distribution. D'une autre manière, la scientification de la production et de la distribution sont deux processus synchroniques. Alors, il soutenait que les principes scientifiques de la production pouvaient s'appliquer à la gestion de la vente en se demandant pourquoi ne pas

³² Les deux sont des ingénieurs de formation

faire pour la vente ce qui a si bien réussi pour la production. Symétriquement, il proposait de faire aux vendeurs ce que Taylor avait réussi à faire aux ouvriers. La démarche scientifique de Hoyt est caractérisée par les traits suivants :

1. distinguer le vendeur classique du vendeur moderne³³ dans l'optique d'améliorer la transparence de la représentation commerciale ;
2. poster les vendeurs sous le contrôle direct et total d'un service de gestion spécialisé dans l'optique d'une collaboration vendeur-directeur des ventes;
3. internaliser la formation des vendeurs³⁴ dans l'optique d'en créer les critères de sélection ;
4. instaurer des avantages financières et naturelles dans l'optique de stimuler la performance des vendeurs. Nouvelle mission, position hiérarchique, formation et incitations des vendeurs représentent les fondements historiques de la gestion scientifique de la force de vente.

"Percival white, ingénieur de formation, et bien informé du management scientifique de Frederick Taylor" (Bartels 1976 : cité dans Cochoy, 2000, op.cit. p. 151) dénonçait, au premier chef, l'autorégulation par le marché (la main invisible, selon l'expression d'Adam Smith) et ses résultats abusifs (désordre de la distribution, concurrence déloyale et destructrice et procédures de marketing inorganisés), bref l'optique vente (selon l'expression de Robert Keith). "Les américains ont été amenés à croire que la libre concurrence est essentielle au bien-être du consommateur. La libre concurrence, cependant, [...] amène avec elle la vente forcée, les dépenses publicitaires sans justification économique, la redondance des services et divers abus commerciaux et pratiques contraires à l'éthique" (White op.cit. : cité dans Cochoy, 2000, op.cit., p. 419). Cette logique du laisser-faire en marketing (coûts de distribution élevés, vente forcée, etc.) provenait d'une immoralité marketing. "La compagnie type, telle qu'elle est aujourd'hui organisée, encourage des gaspillages en matière marketing. Parce qu'elle n'a pas de connaissances adéquate du marché, elle met l'accent sur les mauvais stimuli, essaye d'entrer sur les mauvais marchés, adopte les mauvais objectifs" (Idem, p. 17). Afin de lutter contre cette gabegie en marketing, il opérationnalise ce qu'appeler soixante ans plus tard Chandler (1988) le concept de "la main visible du manager" dont le représentant est celui qui transposait la maîtrise de l'atelier à celle du marché. En s'alignant à son confrère

³³ Selon Hoyt (1912 : cité dans Cochoy, 2011), le vendeur classique possède l'exclusivité territoriale, démarche les clients de ce territoire qui deviennent ses propres clients et représente lui-même. Le vendeur moderne coopère strictement avec la direction des vente, représente l'entreprise mère et se relègue à l'arrière-plan du produit

³⁴ La formation du vendeur était externalisée dans le sens où celle-ci était empirique.

Hoyt, il réinterprète la taylorisation de la vente dans le contexte de la gestion globale de l'entreprise – la vente n'était qu' "une partie intégrante du processus de distribution" (White, op.cit., p. 11) – et le positionnement du marketing par rapport à la production "le marketing est le premier et que toute la production dépend à terme de la demande du marché" (Idem, p. 03). Cela sous-entend que l'élimination des pertes marketing est un préalable au lancement de la production. Là encore, la voie hiérarchique entre production et distribution se trouvait pour la première fois inversée : la production serait une fonction de réponse au marché "les gaspillages dus à une diversification³⁵ inutile sont éliminés par un marketing scientifique. Les études de marché indiquent les attentes de la consommation, à la fois présente et potentielle" (Idem, p. 17).

Un autre regard de White consistait à remarquer que la gestion commerciale était conduite indépendamment de l'ensemble des activités de l'entreprise. Son optique était de prolonger la gestion scientifique de la distribution en envisageant une politique de marketing intégrée. Concrètement, il reliait toutes les activités de marketing à un système d'organisation scientifique planifié, dans lequel chaque fonction particulière opère en coordination avec l'ensemble.

La scientificité du marketing est sujette également à l'aspect éthique de la pratique marketing. Le concept éthique est considéré comme le développement des principes du management scientifique taylorien à la gestion globale de l'entreprise, conformément à une vision marketing, c'est-à-dire comme un facteur de réussite durable et un garant des intérêts de l'ensemble des acteurs impliqués. En fait, le concept d'éthique n'a rien d'innovant dans les travaux de White. Avant lui, Taylor a évoqué implicitement l'éthique sous le couvert de la coopération et de bénéfice mutuel entre l'employeur et l'ouvrier. White a tiré profit de cette réflexion et la déplaçait dans la sphère marketing. Ainsi, White est parvenu à formuler la scientifisation du marketing en insistant sur trois dimensions majeures :

1. rationaliser la production par des études de marché ;
2. intégrer le marketing dans un ensemble cohérent d'activités de l'entreprise ;
3. humaniser la pratique marketing.

Section 2. Les approches de l'évolution du marketing

³⁵ Par diversification, on entend la différenciation des produits.

"L'évolution du marketing est communément attribué à deux phénomènes. L'un serait la multiplication des produits répondant à une même utilité ; l'autre serait un changement du consommateur, plus instable dans son choix, plus individuel dans son comportement."³⁶ La revue de la littérature marketing recense plusieurs manières d'appréhender l'évolution de cette discipline. Par exemple, là où les historiens français voient trois manières d'écrire l'histoire du marketing, les anglais en voient quatre : la descriptive, la managériale, la behavioriste, et la sociale-échangiste (Wright, 2002 : cité dans Marco, op.cit.)³⁷. Nous retenons les approches suivantes.

2.1. L'approche généalogique du marketing

L'histoire du marketing se comprend au moyen de la métaphore de l'arbre de vie (Marco, op.cit.) dont la racine, le tronc et les branches représentent respectivement l'histoire macroscopique, mésoscopique et microscopique du marketing³⁸. L'ensemble constitue ce qu'on appelle "l'arborescence du marketing" (Idem, p. 02). L'histoire macroscopique globale intègre les pratiques marketing dans des événements économiques et sociaux. L'histoire mésoscopique intervient au plan des secteurs d'activité. A ce niveau intermédiaire, elle met en relief l'histoire de la pensée et celle des institutions. L'histoire microscopique du marketing explique l'évolution des techniques au sein des entreprises.

Les racines macromarketing de l'histoire reflètent l'histoire du commerce qui s'est transformée elle-même en histoire des méthodes commerciales des entreprises. Les tenants de cette étude historique sont : l'école américaine, Tedlow, Chandler et Jeffries. Les travaux d'historiens montrent clairement que l'origine du marketing n'est pas exclusivement américaine et que cette origine ne date pas des années 1950 (Volle, op.cit.). Jones & Monieson (1990 : cités dans Barth, op.cit.) évoque des assises philosophiques allemandes de plusieurs écoles marketing. En effet, quand la pensée du marketing au début du XXe siècle a commencé à émerger sous sa forme contemporaine, les sciences économiques en Amérique

³⁶ <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Marketing-5766.htm> consulté le 01.12.2013.

³⁷ Un groupe de chercheurs français retient lui aussi quatre approches : la traditionnelle, l'empirique/positiviste, la réaliste, et la relativiste (Bouder-Pailler et al. 1999)

³⁸ Le modèle d'analyse provient de l'économie industrielle, qui a proposé le triangle micro-méso-macro (Morvan 1985).

du Nord étaient clairement divisées en écoles de pensée institutionnelles et néo-classiques (Arndt 1983). Les auteurs estiment ainsi que, dès 1912-1913, des cours de marketing ont été donnés en Allemagne. Plus loin encore, L'école américaine représentée par les principaux auteurs : D.F. Dixon, R.A. Fullerton, McCracken, McKendrick, R. Williams, Boorsten et de nombreux autres spécialistes³⁹ dépiste les prémices de la pensée macromarketing au Moyen Âge. L'alliance entre la théorie marketing globale et les concepts de développement national s'opère dès le XVIe siècle, la révolution commerciale ne s'opérant vraiment qu'après 1500. Les formes modernes du marketing n'apparaissent cependant qu'au XVIIIe siècle : présentation des vitrines, agencement des magasins, panneaux d'affichage, publicité dans les premiers journaux (Flacher 2003). Le moteur principal était l'effet de mode comme régulateur de la société. Au XIXe siècle s'impose la révolution marketing majeure : le grand magasin et le libre-service (prix fixe et retour possible des marchandises). La fin du marchandage déclenche de nouvelles forces commerciales qui permettent la croissance de grandes entreprises de distribution. D'où le boom de la consommation qui se déplace d'un cadre social à un cadre de pur marché (Idem)

L'un des plus remarquables historiens est Tedlow (1997). Il retrace l'évolution du marketing en quatre parcours en s'inspirant de l'histoire industrielle (Chandler, op.cit.) :

1. Fragmentation (1800-1880) les Etats-Unis sont divisés en une multitude de fragments géographiques. Les affaires portent sur des volumes faibles, avec des marges importantes, ce qui limite fortement les échanges. Les marques sont quasiment absentes, les produits achetés essentiellement génériques, et l'autoproduction reste fondamentale Chandler (op.cit.) situe entre 1850 et 1860 l'apparition, pour les États-Unis, des négociants en produits agricoles, et dans la décennie suivante des formes modernes de commercialisation de masse. Il détaille ensuite le courtier moderne, le revendeur grossiste, le détaillant de masse, le grand magasin, la maison de vente par correspondance, la chaîne de magasins et l'économie de vitesse dans les transports et les communications. C'est une agence de publicité, en l'occurrence la N.W. Ayer & Son, qui réalise en 1879 la première

³⁹ Ces chercheurs américains sont les fondateurs de Journal of Macromarketing en 1981.

étude empirique de marché⁴⁰, tandis que la première étude vraiment scientifique date de 1911 avec la Curtis Publishing Company (Ferber, 1984).

2. **Unification** (1880-1950), les produits américains commencent à échapper à leur confinement dans les frontières des régions. La guerre civile et la phase de reconstruction sont terminées, les Etats deviennent une seule nation politiquement stable. Le chemin de fer transforme profondément le monde des affaires. Les productions s'écoulent sur un marché sensiblement plus grand : les coûts unitaires diminuent, de même que les prix de vente, ce qui permet de diffuser de nombreux produits auprès d'une large fraction de la population. Entre 1880 et 1890 sont fondées des entreprises qui allaient révolutionner de nombreux marchés dans le secteur des produits de grande consommation comme American Tobacco (1881), Johnson & Johnson et Coca Cola (1886), Kodak (1887) ou Heinz (1888) (Volle, op.cit.).
3. **Segmentation** (1950-1980) la segmentation des marchés se développe sur une base démographique et socioculturelle. Ce faisant, la différenciation remplace la guerre des prix. Les démarches de segmentation ont été grandement facilitées par le développement de la publicité à la radio, puis à la télévision. (Idem)
4. **Globalisation** (depuis 1990), avec des volumes importants produits, des marques mondiales, et l'internationalisation de la publicité

Jeffries (1954 : cité dans Marco, op.cit.) étudie la montée de trois nouvelles formes de distribution en masse : le grand magasin, les coopératives et les réseaux de succursales. Pour les grands magasins, les Anglais visent les classes moyennes, là où les Américains visaient les agriculteurs et les commerçants. Pour les coopératives, anglais et écossais fondent la plus grande entreprise de ce type au monde : la CWS (Co-operative Wholesale Society) (Redfern, 1913, 1938 : cité dans Marco, op.cit.). Pour les succursales, Chandler (op.cit.) détaille les différences et les similitudes entre les systèmes anglais et américain, en s'appuyant sur les travaux de Cole, Mathias et Fraser

Le tronc méso-marketing de l'histoire est marqué par les fondateurs américains et les initiateurs français, tels que Robert Bartels et Franck Cochoy. Le premier historien de la

⁴⁰ C'est pourquoi Robert Bartels annonce dès le 1er décembre 1978 le centenaire du marketing (Bartels, op.cit. : cité dans Marco, op.cit.).

pensée marketing fut Robert Bartels⁴¹ dès la fin des années 50 et le début des années 60 (Savitt, 1980). Il détermine sept grandes périodes dans cette évolution intellectuelle :

1. la période de découverte du domaine (1900-1910) par les premiers enseignants du marketing;
2. la période de conceptualisation (1910-1920) où les principaux concepts sont créés⁴² ;
3. La période d'intégration (1920-1930) pendant laquelle des aires spécialisées commencent à apparaître tandis que de nouvelles approches se font jour ;
4. la période de réévaluation (1940-1950) qui reprend les premiers concepts sous un angle plus scientifique ;
5. la période de re-conceptualisation (1950-1960) qui lance de nouveaux concepts mettant l'accent sur la prise de décision, les aspects sociaux et l'analyse quantitative ;
6. la période de différenciation (1960-1970) qui propose de nouveaux concepts enchâssés dans les nouvelles approches théoriques (marginalisme, holisme, environnementalisme, systémique et comparaisons internationales) ;
7. la période de socialisation (depuis 1970) qui inverse le sens d'influence non plus de la société vers le marketing, mais du marketing vers la société.

C'est dans le cadre de l'université d'État de l'Ohio que les premiers cours furent donnés sur la distribution des produits agricoles dès 1905, le crédit commercial en 1909 et la vente en 1916. Le cours de recherche sur les marchés (market research) date de 1940. (Idem). Le premier auteur spécialisé semble bien avoir été Charles Coolidge Parlin qui publie en 1911 un ouvrage de 460 pages sur la recherche commerciale, et qui peut être considéré comme la première recherche en marketing. Parlin est l'auteur de la formule "le client est roi" qui fera florès ensuite. Dès 1912 Archie W. Shaw écrit un article important dans le *Quarterly Journal of Economics*, intitulé "Some Problems in Market Distribution" qui attire l'attention des économistes américains sur la nouvelle discipline. En 1914 Butler, De Bower et Jones publient leurs *Méthodes de marketing et force de vente* (New York, Alexander Hamilton Institute). À cette époque le terme de "marketing" est ajouté au vocabulaire de gestion commerciale en compagnie des termes anciens tels que commerce, échange ou distribution.

⁴¹ L'historien Bartels dénombre plus d'un millier d'ouvrages concernant le marketing général entre 1900 et 1960. Il a fait le point sur le corpus des écrits spécialisés en marketing depuis le début du XX siècle puis d'en tracer les grandes lignes épistémologiques.

⁴² Aux États-Unis les études de marché sont apparues avant les sondages d'opinion (Cochoy, 2000, op.cit; Antoine, 2005). Et les premières études de marché datent de 1906-1911 (Cochoy, 2000, op.cit, p. 89).

Paul W. Ivey fut le premier à utiliser le titre "principes du marketing" dans les années 20. Les autres fondateurs de la discipline furent Converse, Clark, Maynard, Weidler et Beckman.

Cochoy (2011, op.cit.) montre que la discipline a suivi six étapes dans la chronologie historique :

1. Les prémices (1900-1913) : Hagerty donne un cours dès 1905 sur le marketing agricole, relayé par Weld en 1913 avec une étude des circuits de distribution ;
2. Les débuts (1914-1920) : Litman enseignât le merchandising, Shaw à Harvard et Hagerty dans l'Ohio sont contemporains de la création du magazine d'Affaires System ;
3. L'essor (1920-1937) : Person, Mercer, Hoyt et Whyte relayent la collaboration entre tayloriens et marketers ; ils mettent l'accent sur les problèmes de vente et de gaspillage dans l'organisation des services marketing ;
4. La maturité (1937-1957) : Naissance de l'American Marketing Association (AMA) le 1er janvier 1937, intégration de la publicité au champ de la discipline, publication des premiers articles sur l'histoire du Journal of Marketing, alors âgé de dix ans ;
5. Le renouveau (1957-1975) : Apparition du marketing management, du marketing non marchand, autorité de Kotler et Levitt, multiplication des supports spécialisés ;
6. Le temps de l'histoire (1976- 1998) : Premier colloque d'histoire du marketing en 1988, influence de Bartels sur Fullerton, Savitt, Nevett et Hollander. Création de revues spécialisées.

2.2. L'approche de périodisation du marketing

La formulation de l'évolution du marketing sous forme de succession de périodes continues "parfois découpées artificiellement" (Volle, 2011, op.cit., p. 43) est l'œuvre de Robert Keith (1960). C'est dans un article publié en 1960 que Keith introduit l'idée des trois ères du Marketing (auxquelles s'ajoute l'ère de la "révolution marketing" dont il annonce l'arrivée). Analysant l'évolution de l'entreprise Pillsbury, dont il fut un dirigeant, il conclut à la succession de trois temps, coïncidant avec les modifications de la situation économique environnante :

1. l'ère de la "production" (1850 à 1930, environ), l'entreprise se préoccupe essentiellement de la conception du produit et de l'organisation du processus de production, et non la recherche d'un marché. Les ventes se développent naturellement, conséquence d'un excédent de la demande sur l'offre ;
2. l'ère de la "vente" (de 1930 à 1950 environ), la firme est toujours très orientée vers la production, mais le recours à une force de vente performante est nécessaire pour faire face au ralentissement de la demande et à l'augmentation de la pression concurrentielle. Elle a été marquée également par la reconnaissance du consommateur (création d'un service commercial) et des intermédiaires (grossistes et détaillants) ;
3. l'ère de "marketing" (à partir de 1950), la satisfaction des besoins du client prend la place de l'organisation interne de la production à la première place des préoccupations. Autrement dit, l'introduction d'une nouvelle fonction, celle du marketing qui dirige et contrôle sur toute la chaîne les autres activités de l'entreprise. Cette nouvelle démarche est rendue nécessaire par le déficit de demande et l'excès d'offre ;
4. l'ère de la "révolution marketing" qui permet de passer d'une entreprise qui possède le concept de marketing à une entreprise de marketing. Au fur et à mesure que l'entreprise entre dans la quatrième ère, le marketing devient la force motrice de la société entière.

Keith, dans sa présentation, eut recours à la métaphore de la révolution copernicienne⁴³, puis procède par analogie pour conclure que désormais l'entreprise n'est plus au centre de l'univers des affaires. C'est le client qui est au centre. Dans le même temps, il procède à une opération de généralisation, de sorte que toutes les entreprises américaines, y compris Pillsbury, connaissent une révolution marketing. L'articulation des ères successives plaçant le marketing comme l'aboutissement d'un processus irréversible s'efforce de faire considérer comme naturel l'ensemble des étapes. Une telle présentation appelle les remarques des auteurs Fullerton (1988 : cité dans Bousquet 2005) ; Meuleau (1988) ; Marion (1995) :

1. Pour le premier, les périodes délimitées par Keith ne correspondent à aucune chronologie universelle. L'évolution des conditions d'offre et de demande dépend, entre autres, des situations spécifiques de chaque marché ;

⁴³ La révolution copernicienne est une analogie utilisée par Kant dans la Critique de la Raison pure, son œuvre majeure. Copernic a découvert que c'est la terre qui tourne autour du soleil, alors que l'on pensait l'inverse avant lui.

2. Selon le second, la théorie des ères repose implicitement sur un modèle révolutionnaire de changements, où ces derniers interviennent soudainement ou de façon innée et sans rapport avec le passé ;
3. Quant au troisième, la périodisation proposée par l'auteur est peut-être valide pour Pillsbury mais il n'est pas assuré qu'on puisse la généraliser à l'ensemble de l'économie américaine, et encore moins à tout type de pays. La volonté de présenter le cas de Pillsbury comme une évolution représentative de l'évolution générale n'est qu'une rhétorique qui prend la partie pour le tout sans démonstration.

En échange de la périodisation formulée par Keith, Fullerton (op.cit. : cité dans Bousquet, op.cit.) fait une contre-proposition mettant l'accent sur le caractère graduel du changement et la pertinence d'une autre périodisation constituée de quatre périodes bien différentes et surtout plus longues en remontant à la fin du moyen âge :

1. **la période des antécédents (1500-1750)** : cette période ouvre la voie à des développements ultérieurs dans le marketing en développant le commerce d'une activité considérée un peu mieux que la criminalité vers son acceptation en tant que profession respectable. Le développement d'attitudes capitalistes a promu l'acceptation de la négociation pour le profit.
2. **la période des origines (1750-1850)** : dans les débuts de l'industrialisation, les hommes d'affaires employés les tactiques de marketing pour exploiter les marchés en utilisant la segmentation et la publicité. Au cours de cette époque, la concurrence était intense et les fournisseurs perdent de plus en plus la traditionnelle sécurité des marchés fondés sur l'offre menés auparavant.
3. **la période du développement institutionnel (1850-1929)** : cette époque était importante pour son développement d'une superstructure pour l'avenir de la pratique de marketing. Des institutions spécialisées ont d'autant plus augmenté pour répondre au besoin de développement de techniques sophistiquées pour attirer et approvisionner les marchés que leur taille augmente et leur emplacement par rapport aux sources d'approvisionnement s'accroît. Les développements pour remplir ces besoins élargis incluent le commerce de détail, une meilleure distribution physique et l'amélioration dans la publicité et de la recherche de marché.

4. la période de l'affinage et de la formalisation (à partir de 1930, jusqu'à nos jours) :
pour décrire le développement du marketing dans ce champ, Fullerton se réfère à l'affinement de la pratique au sein de chacun des éléments du marketing mix et à la formalisation des institutions individuelles. Il est étonnant de constater qu'il n'est fait aucune mention du fait que le marketing a été développée en une discipline intégrée au cours de cette période.

Malgré la critique radicale de Fullerton, le paradigme des trois ères du marketing de Keith fait encore largement référence, tant auprès des enseignants que des praticiens du marketing. "Une telle fidélité ne peut s'expliquer par l'inertie ou l'habitude. Comme l'avance Baker (1996), cette typologie, critiquable sur le plan historique, trouve une validation empirique dans une approche culturaliste de l'entreprise : certaines entreprises sont marquées par une culture production, d'autres fortement marquées par la culture vente, etc." (Mathieu et Roehrichp, 2005, p. 41)

2.3. Les autres approches (volle 2011 & Dussart et Nantel 2007)

Selon Volle (2011, op.cit.), l'évolution globale du marketing résulte de la combinaison de plusieurs mouvements internes qui sont à l'œuvre depuis près de deux siècles. Si chaque mouvement a sa propre dynamique, l'évolution du marketing résulte aussi des interactions entre ces mouvements. Sur la base de la lecture de l'œuvre de l'auteur, nous présentons ci-dessous quatre grands mouvements :

1. l'évolution des relations entre ceux qui fabriquent et ceux qui commercialisent ;
2. l'alignement de la production sur la vente, puis de l'entreprise sur le client ;
3. le développement d'institutions spécifiques (commerciales et académiques) ;
4. la sophistication et la réflexivité croissante des pratiques.

L'évolution des relations producteurs-commerçants se manifestait par l'apparition des intermédiaires qui a balayé la confusion dans les rôles de la production et de la commercialisation. Avec le développement de la production de masse, Des intermédiaires sont alors apparus pour consolider les chaînes commerciales qui s'allongeaient pour faire le pont entre les producteurs et leurs clients devenus des consommateurs anonymes. Pour les producteurs, il devint rapidement nécessaire de mettre en place des dispositifs spécifiques pour contrôler et animer le canal de distribution. Vis-à-vis du client final, ce sera le rôle de la

marque et plus récemment, des programmes de fidélité. Vis-à-vis des intermédiaires, ce sera un mélange de programmes (promotions de vente, formation...), de contrats (franchise, concession...), voire même une intégration vers l'aval avec l'acquisition directe d'intermédiaires. Au développement des marques par les industriels, les intermédiaires ont naturellement réagi en travaillant leur image, en développant la vente à distance, en améliorant l'efficacité des techniques d'exposition des marchandises, en multipliant les produits à leur nom voire même les Marques De Distributeur (MDD), en intégrant la production en amont.

Le premier alignement de la production sur la vente consiste non pas à vendre en fonction de l'impératif des usines mais à produire (en nature ou en volume) en fonction des attentes des consommateurs. De fait, au début du XXe siècle, cet alignement prend essentiellement une dimension technique : il s'agit de communiquer à l'usine des prévisions de vente les plus justes possible, tant sur les qualités attendues par le marché que sur les quantités commercialisables. Le deuxième alignement de l'entreprise sur le client, plus tardif que le premier, de nature également plus culturel que technique, consiste à faire en sorte que la direction commerciale multiplie les liens avec les autres rouages et fonctions de l'entreprise de façon à mettre le consommateur au centre des processus de décision et d'action. A la fin du XXe siècle, cet alignement devient un enjeu organisationnel majeur, pour faire en sorte que l'orientation marché se diffuse dans toute l'organisation, y compris auprès des fonctions support qui ne sont pas a priori en relation avec les clients. On parle alors d'une culture client, où le marketing dit relationnel recommence à jouer un rôle, comme avant l'ère industrielle, pour souder les relations entre tous les acteurs de la chaîne jusqu'au client final.

Le marketing ne serait pas ce qu'il est sans le développement de nombreuses institutions spécifiques qui participent à informer les clients (agences de communication, médias...), informer les entreprises en retour (instituts d'études de marché...), prendre en charge les flux physiques (grossistes, logisticiens spécialisés...), présenter les offres au public (détaillants de toutes sortes), permettre le financement des achats (société financières...), etc. Des institutions spécifiques – comme les agences de publicité ou les grands magasins – sont venues renforcer l'éclosion des pratiques commerciales nouvelles⁴⁴. Au XIXe siècle, de

⁴⁴ Par exemple, La vente en "cash and carry" est lancée en 1908, permettant d'éviter le crédit ; le "self-service" est instauré en 1916. Le cash and carry est une "forme de vente appartenant au commerce de gros et effectuée en libre service à destination des professionnels, collectivités, associations,... Le distributeur Metro pratique la vente en Cash and Carry à destination des restaurateurs et autres clients dans le domaine de l'alimentaire. On

nombreuses institutions jouent déjà un rôle pour accompagner les industriels dans leurs efforts commerciaux destinés à créer des débouchés pour leurs produits et à les rapprocher de leurs consommateurs potentiels⁴⁵. Sur le plan des institutions académiques, elles se sont développées pendant le XIXe siècle, avec la première école de commerce en France (1819) et les premières universités commerciales en Allemagne (1898). Les premiers cours de marketing sont donnés en 1902 aux Etats-Unis et, par la suite, plusieurs manuels sont publiés dès les années 1910. Le savoir se développe massivement et se transmet dans les business schools universitaires, notamment Harvard, dès 1905. La presse professionnelle se développe également, permettant aux managers de mieux saisir les enjeux des nouvelles pratiques commerciales.

Concernant la sophistication et la réflexivité croissante des pratiques, Cochoy (2011, op.cit.) défend même l'idée qu'entre les années 1850 et la fin des années 1920, tous les outils du marketing moderne, à quelques détails et raffinements près, avaient été inventés. Cela dit, les techniques commerciales sont de plus en plus sophistiquées et il ne s'agit pas seulement d'un changement de degré, mais aussi d'un changement de nature. Ces techniques sont utilisées de façon de plus en plus raisonnée, avec une volonté d'apprentissage qui caractérise la réflexivité du management contemporain. La communication évolue de communication de masse vers une communication participative où le client s'implique dans la conception de l'offre et du message. Les techniques s'appuient de plus en plus sur des cadres généraux (méthodes, concepts et théories) qui permettent de les appliquer de façon rigoureuse et systématique. Il est alors possible de comprendre le lien entre les actions et les résultats, ce qui permet un apprentissage au niveau de l'organisation tout entière. Cette réflexivité croissante est renforcée, d'une part, par des institutions dont la mission consiste à transmettre les connaissances plus ou moins formalisées (revues, programmes de formation, etc.) et, d'autre part, par la disponibilité sans cesse croissante des technologies pour traiter les informations. Cela dit, la réflexivité n'est pas homogène d'une fonction à l'autre du marketing. Plus qu'un mouvement de fond, il s'agit d'une multitude d'évolutions propres à chaque fonction du

observe un certain glissement sémantique lié au terme de cash and carry qui est maintenant parfois également utilisé pour désigner le commerce de détail sous forme de magasins entrepôts. » <http://www.definitions-marketing.com/definition/cash-and-carry/> Consulté le 15/04/2014.

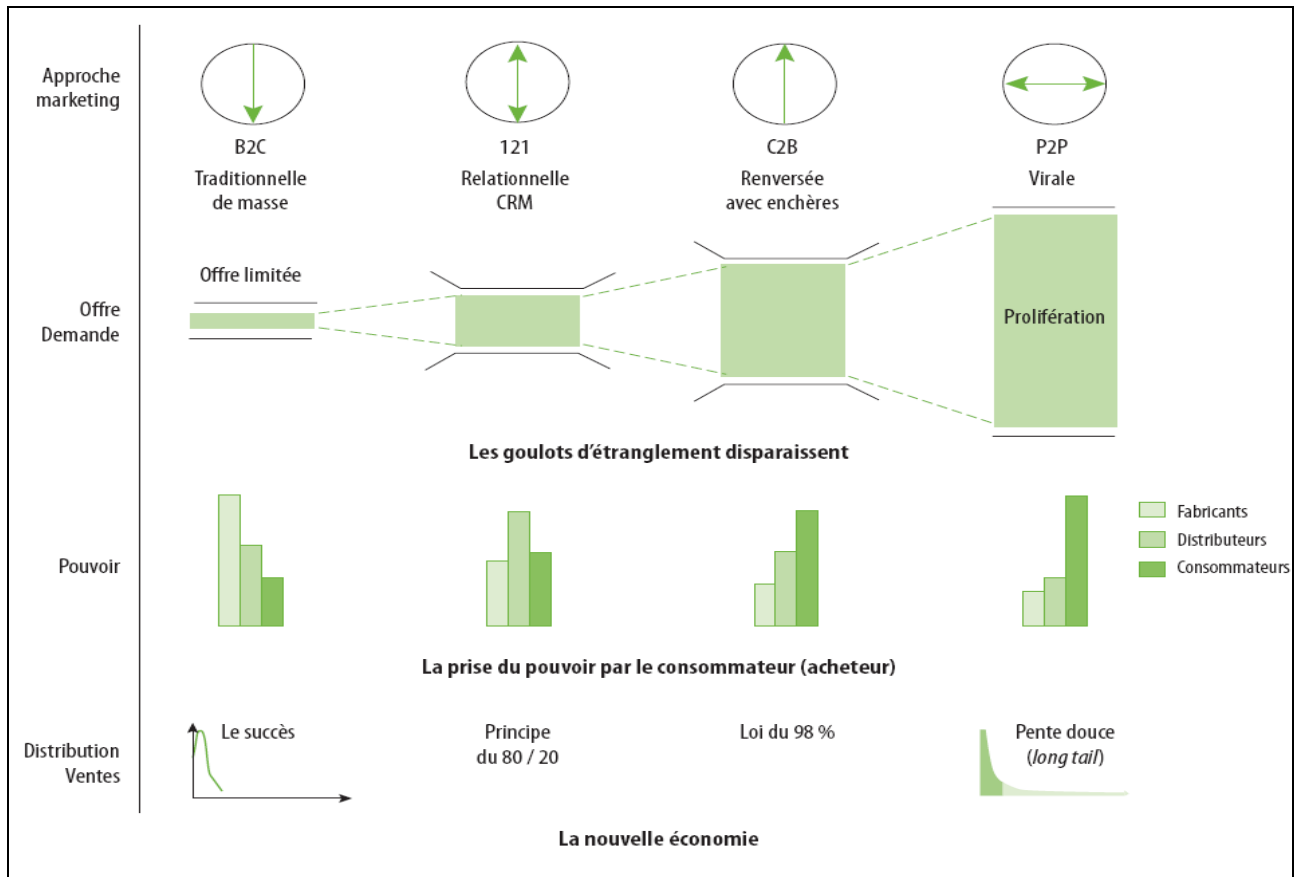
⁴⁵ Les industriels créent des départements d'étude commerciale et des agences de publicité à service complet qui interviennent parfois en amont, dans la conception même du produit, sur la base d'études de marché qu'elles peuvent mener. Mais le développement des études de marché s'accompagne de la création d'entreprises spécialisées dans cette activité, avec par exemple, A.C. Nielsen en 1923 et Gallup en 1935 aux USA.

marketing. Ainsi, par exemple, la réflexivité des techniques d'études marketing est très supérieure à celle des techniques de communication ; la réflexivité de la communication directe très supérieure à celle de la publicité, etc. Ces différences tiennent notamment à l'usage de modèles – et de données associées à ces modèles – qui se développe fortement dans certains secteurs du marketing (prévision des ventes, médiaplanning, géomarketing, ciblage comportemental...).

Dussart & Nantel (2007) stipulent que la rétrospective du marketing ne s'est pas faite de façon linéaire mais jalonnée par un ensemble d'événements majeurs ou de ruptures marqués par de très nombreux apports et nouveautés, de toutes natures et de toutes constitutions. Les auteurs ont également montré, pour chaque événement, les liens et les interactions avec les autres. Ils tentent de mettre en parallèle tout ce qui s'est passé de majeur dans l'évolution du marketing :

1. l'évolution du point de mire du marketing (les ruptures technologiques sont venues changer le point de mire du marketing) ;
2. la prise de pouvoir par le consommateur ;
3. la tension grandissante des relations entre les distributeurs et les fournisseurs ;
4. l'enracinement de la distribution virtuelle ;
5. la prolifération des offres et des demandes ;
6. le repositionnement vers le haut de la fonction marketing (le marketing en tant que stratégie et non pas seulement en tant que fonction de base ainsi que la qualification du marketing).

Figure 3. Synthèse de l'évolution du marketing



Source : Dussart et Nantel, 2007, p. 71.

En ce qui a trait à la fonction marketing, nous sommes donc passés d'un marketing du fabricant au client (B2C) à un marketing relationnel à deux sens (toujours B2C ou B2B, mais avec rétroaction), puis à un marketing renversé avec enchères en ligne (C2B) (ou encore de l'acheteur avec appel d'offres en marketing industriel), pour enfin arriver à ce dont nous allons parler de marketing viral propre aux communautés virtuelles (et non plus à la marque) (le P2P pour poste-à-poste ou peer to peer).

La migration se fait aussi par le passage de canaux de distribution de type propriétaire et très canalisateur à des modes de distribution qui se sont ouverts, pour aboutir à une prolifération d'offres commerciales de tous types s'adressant à des niches multiples et à des communautés virtuelles libres et difficilement contrôlables. Tous les goulots d'étranglement sautent. À l'extrême, pratiquement tout devient accessible à chacun.

Le pouvoir économique et de négociation est passé des mains des fabricants à celles des grands distributeurs de masse. Mais ces derniers sont pour une fois réunis dans leur perte de

pouvoir conjointe face à la fulgurante montée en puissance de consommateurs et des acheteurs.

Enfin, l'économie traditionnelle des succès, celle du principe du 80/20 (80 % des ventes venant de 20 % de références au sein d'une catégorie), évolue progressivement, mais de façon significative, vers une nouvelle économie marquée, elle, par la loi du 98 %, c'est-à-dire que 98 % des références constituent autant de niches commercialement rentables, pour les distributeurs virtuels tout au moins. Mais il y a aussi, du côté de la demande, 80 % des ventes en moyenne (selon les secteurs) qui seraient imputables à 20 % des individus, ménages ou entreprises en tant qu'unités de consommation.

Section 3. La théorisation du marketing

Sheth, Gardner et Garrett (1988) présentent trois raisons qui motivent le développement d'une théorie générale en marketing : la fragmentation de la discipline ; la crise d'identité du marketing et la crise de crédibilité.

- 1. La fragmentation de la discipline marketing** : au fur et à mesure de son développement et de sa sophistication, la discipline du marketing devient de plus en plus fragmentée avec un phénomène d'hyper-spécialisation de certains chercheurs qui sont complètement perdus quand ils doivent affronter le champ entier de la discipline. Selon les auteurs, l'existence d'une théorie générale pourrait servir de point d'ancrage à ces chercheurs et leur permettrait de positionner leur théorie spécifique dans le cadre de la théorie générale, en l'enrichissant ou éventuellement en la remettant en cause sur certains aspects.
- 2. La crise d'identité du marketing** : le marketing vit une crise d'identité que les auteurs illustrent par cette question toute simple mais dont la réponse est difficile : qu'est-ce que le marketing ? Une théorie générale pourrait définir les contours de la discipline du marketing.
- 3. La crise de crédibilité du marketing** : en plus de la crise d'identité, le marketing vit une crise de crédibilité. Les praticiens du marketing sont très déçus de ce que leur offre la recherche académique, celle-ci ayant des préoccupations très éloignées du monde de l'entreprise.

Bartels (1968, p. 32-33) a proposé une théorie générale sur la composition de sept sous-théories :

- 1. Théorie de l'Initiative sociale (Theory of social initiative) :** c'est la société, et non pas l'entrepreneur qui est à la base de toute l'activité. Le marketing c'est cette activité menée par la société en général pour répondre à ses besoins de production, de distribution et de consommation de produits nécessaires à l'existence humaine. Cette activité est réalisée par une société au sein de la structure de la valeur et de l'organisation sociale de sa propre culture. Différentes sociétés atteignent des fins similaires (à mesure relative) par des moyens différents. Le niveau de technologie, des valeurs du groupe ou de la nation, même l'importance relative accordée à l'activité économique, intellectuelle, religieuse, ou de loisirs sont des facteurs qui doivent être prises en compte dans l'interprétation du processus marketing et de l'institution d'un peuple. En d'autres termes, l'orientation écologique, est le point de départ de l'analyse marketing.
- 2. Théorie des séparations économiques (du marché) (Theory of economic (market) separations) :** la raison pour laquelle les gens de la société ont besoin d'une forme de marketing c'est que les producteurs et les consommateurs sont séparés. Les individus, les familles, les tribus et les nations sont rarement, voire jamais économiquement autonomes, bien que leur interdépendance varie largement. Le but du marketing est de résoudre ou supprimer ces séparations et de permettre le déclenchement de la consommation.

La notion de séparations économiques des producteurs et des consommateurs revêt plusieurs significations : spatiales (distances physiques des deux parties), temporelle (différence de temps entre la production et la consommation), informationnelle (les deux parties ayant des connaissances différentes des produits et des conditions de marché), et financier (les acheteurs démunis de pouvoir d'achat soit au moment où ils souhaitent acheter ou ils ont besoin d'acheter). Tout ce qui est fait dans le processus de marketing doit contribuer à l'élimination de ces séparations. Ce qui est fait dans le marketing, par conséquent, dépend du caractère des séparations de marché présentes dans l'environnement social particulier.

- 3. Théorie des rôles du marché, des perspectives, des interactions (Theory of market roles, expectations, interactions) :** poursuivant ses objectifs économiques en supprimant les séparations du marché, la société se répartit en plusieurs fonctions, chacune de ces fonctions étant responsable de l'exécution d'une partie du processus de marketing. Certaines de ces fonctions sont incluses dans la structure de l'organisation de gestion; d'autres sont externes à elle, mais sont incluses dans le mécanisme de marché dans son ensemble. Dans la théorie de marketing traditionnel, les participants au processus sont considérés comme des entités économiques et supposés agir en tant que telle. La théorie comportementale les identifie comme des entités sociales se comportant sous la gamme complète des motivations humaines. Dans leurs rôles respectifs, les individus ont des aspirations techniques et humaines associées au rôle, soit par anticipation personnelle ou par sanction sociale. Le processus marketing est un processus d'interaction entre les participants, au cours duquel les attentes respectives peuvent être satisfaites ou pas. Dans la mesure où elles ne le sont pas, de nouveaux comportements évoluent, caractérisés par le déplacement des marchés, des changements dans l'état concurrentiel, l'innovation, la survie et par le comportement adaptatif.
- 4. Théorie des flux et des systèmes (Theory of flows and systems) :** Les flux sont les mouvements des éléments qui résolvent des séparations marché. Le marketing ne se produit pas comme un seul mouvement, mais plutôt comme un certain nombre de mouvements en série parallèles, mutuels ou en duplication. Ils se produisent dans les relations complexes entre les individus qui ont trouvé une base économique pour leur existence et de leur participation dans le processus marketing.
- 5. Théorie des contraintes de comportement (Theory of behavior constraints) :** l'action dans le système marketing n'est pas déterminée entièrement par un seul individu ou un ensemble de participants. Elle est régie par de nombreux déterminants et se produit selon des contraintes définies par la société. Certaines de ces contraintes sont de nature économique. Seulement, cela ne peut se faire que dans les limites de la faisabilité économique. Cette dernière peut être déterminée par une expérience dans la combinaison rentable des facteurs économiques de la production. Cependant, beaucoup de faisabilités sont prédéterminées et énoncées dans la forme de technologie marketing, de savoir-faire. Ceci est la raison pour avoir une connaissance approfondie

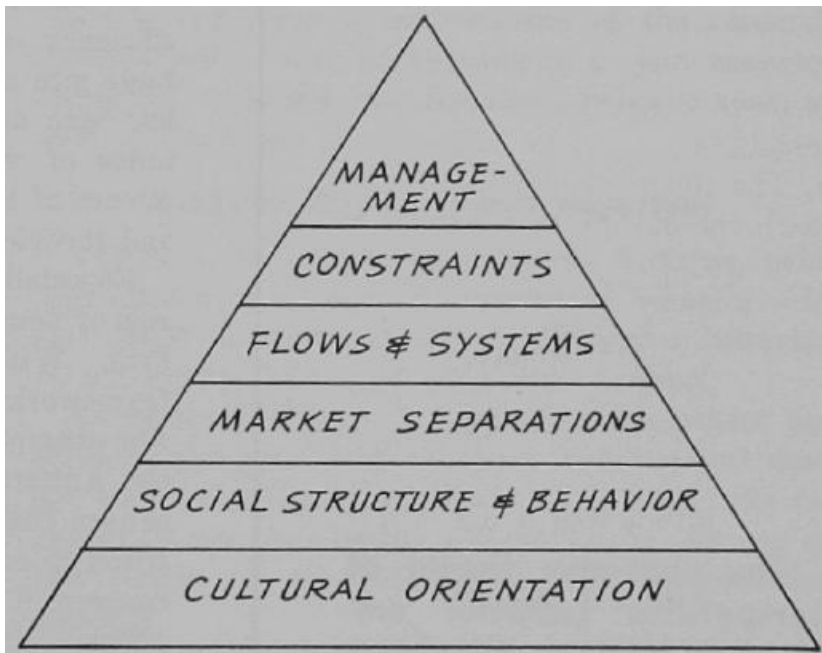
du fonctionnement marketing ou des relations de produits de base-fonctions-institutions comme énoncés dans la théorie du marketing classique.

Les contraintes sont aussi sociales plutôt qu'économiques ou techniques dans la nature. Celles-ci peuvent être de nature éthique, tel que ce terme est largement utilisé, indiquant ce qui est «juste» de faire dans certaines circonstances. La justesse peut être déterminée par des normes personnelles, juridiques, sociales et théistes, et chacune d'elles peut différer d'une société à l'autre. Comme le marketing est considéré plus comme une démarche personnelle plutôt que seulement une démarche physique, de telles contraintes jouent un rôle plus important dans la théorie du marketing.

- 6. Théorie du changement social et de l'évolution marketing (Theory of Social Change and Marketing Evolution) :** Aucun système de marketing ne demeure statique; tous passent par des phases d'adaptation au changement continu, à la fois dans l'environnement extérieur et l'environnement intérieur de l'organisation de marketing lui-même. Dans une théorie générale du marketing, des dispositions seraient prises pour la comptabilisation et l'anticipation du changement dans les processus, les systèmes et les modèles de comportement.
- 7. Théorie du contrôle social du marketing (Theory of Social Control of Marketing) :** Comme la société sanctionne l'émergence d'un mécanisme de marketing, elle évalue et régleme son évaluation aussi. Les normes nécessaires à l'évaluation sont celles qui répondent à des objectifs sociaux individuels et collectifs.

Bartels construit donc une définition du marketing qu'il prétend être compatible avec le contour de la théorie générale : " le marketing est le processus par lequel la société, afin de répondre à ses besoins de consommation, élabore des systèmes de distribution composés de participants, qui, en interaction avec des contraintes techniques (économiques) et éthiques (sociale) créent les transactions ou flux qui résolvent les séparations du marché et donnent lieu à l'échange et à la consommation." (p. 32). Une représentation schématique d'une telle théorie pourrait se présenter comme suit:

Figure 4. Construction d'une théorie générale en marketing.



Source : Bartels, 1968, p. 33

Les implications de ce schéma montrent que 1) le management ("management behavior"), intégrant à la fois la technologie économique et social, est un objectif ultime de la théorie du marketing ; que 2) les racines de la théorie marketing s'ancrent dans le contexte culturel de la société et que 3) la structure d'une théorie qui comprend des composants est très influencée par le théoricien qui l'échafaude.

Micallef (1984) rappelle les critiques que cette théorie soulève : "formalisation partielle, collection de théories ou éléments, absence de généralisation. De plus, l'auteur ne s'écarte guère des suggestions d'Alderson en termes de fonctionnalisme commercial" (p. 36). Alderson (1957) n'a jamais vraiment présenté une théorie générale, mais Hunt et al. (1981) ont repris ses écrits et ont reconstitué une théorie générale selon Alderson. Cette théorie générale comporte six éléments (Barth, 2006, op.cit., p. 94) :

1. Le marketing est un échange qui se fait entre les groupes qui consomment et les groupes qui produisent ;
2. Le ménage est l'un des deux principaux systèmes organisés en marketing ;
3. L'entreprise est le deuxième principal système organisé de comportement en marketing ;

4. Étant donné l'hétérogénéité de la demande et de l'offre, le but fondamental du marketing consiste à réaliser des échanges en assortissant des segments de la demande avec des segments de l'offre ;
5. Le réseau de distribution constitue un troisième système organisé du comportement en marketing ;
6. Étant données l'hétérogénéité de la demande et de l'offre et les institutions requises pour réaliser les tris et les transformations nécessaires à la coïncidence des segments de la demande avec des segments de l'offre, le processus de marketing va prendre les ressources agrégées dans leur état naturel et amener des assortiments de biens aux mains des consommateurs.

Une autre théorie générale a été proposée par El Ansary et Stern (1992 : cités dans Ibnkhayat 2005) qui se fonde sur le système commercial vertical, à savoir : "les canaux de distribution comme des ensembles d'organisations interdépendantes engagées dans un processus qui a pour objet de rendre accessible un produit ou un service pour son utilisation ou sa commercialisation" (p. 270). Les systèmes commerciaux verticaux sont les chaînes corporatives, les groupements volontaires et les détaillants non affiliés appelés aussi systèmes marketing verticaux corporatifs, contractuels et administrés. De plus, l'émergence et le développement des chaînes corporatives et des groupements volontaires dans le secteur de l'alimentation constituent la base du fondement théorique des systèmes marketing verticaux (Mc Cammon, 1970 : cité dans Lessasy, 2008). Une théorie du comportement du consommateur et une théorie du comportement d'achat organisationnel sont essentielles pour comprendre et prédire l'action des agents partenaires. Elles sont liées aux théories économiques et comportementales générales.

Hunt (1990) a proposé, pour sa part, le cahier des charges d'une théorie générale. Elle devra expliquer tous les phénomènes dans les quatre domaines suivants (Barth, op.cit., p. 95):

1. Le comportement des acheteurs orienté vers les échanges de consommation ;
2. Le comportement des vendeurs orienté vers les échanges de consommation ;
3. Le cadre institutionnel orienté vers les échanges de consommation et/ou les échanges qui facilitent ;

4. Les conséquences sur la société du comportement des acheteurs, du comportement des vendeurs et du cadre institutionnel orienté vers les échanges de consommation et/ou de facilitation ;

Force est de constater que la théorie générale tant appelée de leurs vœux par les théoriciens du marketing n'est pas encore élaborée ; par contre, on peut identifier des écoles de pensées génératrices de théories qui jalonnent l'histoire du marketing comme discipline scientifique

Section 4. Les écoles de pensée marketing

Comme le souligne Bartels (1965), avant 1950, il n'est guère possible de distinguer différentes écoles de pensée dans le champ du marketing. C'est à la fin des années 80 que Sheth et al. (1988 : cités dans Damperat, 2005) qui, dans leur présentation des courants d'idées en marketing, proposent de distinguer douze écoles de pensée retraçant l'évolution des soixante-quinze dernières années : l'école des biens ; de pensée fonctionnelle ; de pensée institutionnelle ; de pensée fonctionnaliste ; de pensée managériale ; de pensée du comportement de l'acheteur ; de pensée de l'action ; de pensée du macromarketing ; de pensée de la dynamique organisationnelle ; de pensée des systèmes et de l'échange social. Par ailleurs, Boss (2011) distingue un autre panorama de quatre écoles relationnelles qui s'inscrivent dans le paradigme du marketing relationnel dans le domaine industriel et des services : l'école américaine ; l'école I.M.P⁴⁶ ; l'école nordique et l'école australo-anglaise, dite de Cranfield. En puisant de la thèse de Barth Martinet (1994, p 158-166), nous allons reproduire les détails de ces différentes écoles. Une école de pensée se définit selon les points suivants :

1. elle doit avoir un centre d'intérêt distinct qui relève de buts et d'objectifs du marketing, précisant qui va ou devrait bénéficier des activités et de la pratique du marketing ;
2. elle doit également avoir une perspective quant à la raison pour laquelle les activités du marketing sont ou devraient être exercées par les parties prenantes ;
3. en plus d'être associée à un penseur pionnier, une école de pensée devrait être associée à un nombre significatif d'autres érudits qui ont contribué au processus de pensée.

⁴⁶ Industrial Marketing and Purchasing Group.

Les auteurs ont donc identifié douze écoles de pensée qui répondent à ces critères. Ils ont mis au point une classification avec une matrice à deux dimensions : la première dimension est la qualification active/interactive, la seconde économique/non économique.

La première dimension est l'interactivité. Les écoles sont recensées comme interactive ou non-interactive :

1. Le processus interactif est fondé sur l'équilibre du pouvoir entre acheteurs et vendeurs dans le marché ;
2. Le processus non-interactif caractérisait surtout les premières écoles de marketing où l'un des agents (en général le producteur) était considéré comme actif et ayant un impact sur le comportement des consommateurs. Cette prédominance du vendeur a pris fin dans les années 70 où les positions se sont inversées et où la prédominance a été accordée au consommateur dans le processus marketing.

Les écoles qualifiées d'interactives ont comme objet de rechercher les relations entre les acteurs du processus marketing, les écoles non-interactives ont pour objet de rechercher un acteur de l'activité marketing.

La deuxième dimension est la filiation des théories ; elles sont classées en économiques et non-économiques :

1. Les écoles les plus anciennes ont adopté une attitude très économique, où les acteurs sont considérés comme conduits par des valeurs économiques : la maximisation du profit était le but du système marketing, au moyen de la satisfaction des besoins des consommateurs, de l'activité des producteurs, des distributeurs, des consommateurs ;
2. D'autres écoles non-économiques ne se contentèrent pas de cette explication et ajoutèrent des facteurs sociaux et psychologiques qui pourraient influencer le comportement des acteurs marketing.

La perspective économique sous-entend que le marketing est une sous-discipline de l'économie avec une perspective normative ; par contre la vision non-économique n'attribue pas la paternité du marketing à la psychologie par exemple, qui ne l'a d'ailleurs jamais revendiquée; la recherche est dans ce cas plus descriptive. Nous sommes renvoyés à l'idée d'un marketing comme carrefour de disciplines et qui, à ce titre, emploie des méthodes, méthodologies, concepts venant de domaines différents et difficilement consolidables.

- 1. L'école des biens :** Elle démarre en 1900 et correspond à l'émergence du marketing comme discipline indépendante avec une différenciation qui se centre sur le produit. Elle prend sa source dans l'économie de l'agriculture. Un de ses objectifs est la recherche d'une classification des produits avec comme but la mise au point de procédures et de techniques marketing valables quel que soit le produit auquel elles s'appliquent. Cette école a donc permis la mise à jour d'une pléthore de classifications avec des auteurs comme Parlin, Copeland, Aspinwall, Hoton, Luck, Bucklin... La classification dominante est la classification en trois catégories : les biens d'équipement (convenience goods), les biens de consommation (shopping goods) et les biens sélectionnés (specialty goods) qui, on peut le remarquer, est toujours utilisée. La méthode utilisée est inductive avec observation des faits et de cas.

- 2. L'école de pensée fonctionnelle :** L'objet de la recherche est centré sur les activités nécessaires aux actions marketing. Elle voit le jour en 1912 quand Arch Shaw propose, dans un article fondateur de cette école, la première classification des fonctions marketing avec les points suivants : le partage des risques, le transport des marchandises, le financement des opérations, la vente de la communication et des innovations de produits, l'assemblage, l'assortiment et les réexpéditions. Depuis, beaucoup d'autres classifications ont été proposées par des auteurs comme Weld, Fulbrook, Mac Garry... Cette école a donné naissance aux fameux 4Ps de Mac Carthy qui sont le prolongement naturel de ces classifications de fonctions. Cette école était également basée sur la recherche inductive (observations et études de cas). Elle est quasiment abandonnée depuis 1950.

- 3. L'école de pensée régionale :** Dans cette école, le marketing est défini comme une activité économique destinée à établir le lien géographique ou spatial entre acheteurs et vendeurs. Les questions que se posent les chercheurs sont du type : quel rôle joue la distance dans le choix d'un magasin A plutôt qu'un magasin B pour l'achat d'une marchandise X ? La méthodologie est très quantitative et repose sur un processus déductif. Cette école pose le problème de sa véritable appartenance au marketing, elle semble plutôt être une préoccupation de la géographie et de l'économie avec le problème central du lien entre activité économique et espace physique. Les principaux promoteurs sont Revzan et Grether. En 1984/85, il y a encore eu des propositions de résultats de recherche dans cette école qui portaient surtout sur des modèles mathématiques sophistiqués; les auteurs

considèrent que la pensée régionale peut encore être le terreau de développements théoriques à venir.

- 4. L'école de pensée institutionnelle :** Elle occupe une place centrale dans le développement de la discipline marketing et existe dès les premiers jours de la discipline. Elle a pour objets de recherche les organisations remplissant les fonctions nécessaires pour apporter les marchandises du producteur au consommateur : "la chaîne de distribution" (elle a engendré l'école de la dynamique organisationnelle qui analyse les relations entre les acteurs d'un même canal de distribution, mais de façon plus comportementaliste). Elle naît en 1910 de la nécessité de justifier aux yeux du public les marges réalisées sur les produits agricoles, c'est-à-dire la différence de prix de vente entre le producteur (sur place) et le magasin de détail (en ville), ce qui amène les chercheurs à une évaluation des organisations de transformation et de transport des marchandises. Cette école fut très populaire entre 1954 et 1973 avec des chercheurs comme Breyer, Converse, Duddy, Me Cammon, etc. A cette période, les chercheurs commencèrent à utiliser intensivement les théories économiques pour analyser des phénomènes comme l'émergence des canaux de distribution, l'évolution de leur configuration et le design des cadres institutionnels efficaces et efficients. Cette école a ensuite connu un déclin : elle fut en quelque sorte supplantée par l'école de la dynamique organisationnelle.
- 5. L'école de pensée fonctionnaliste :** C'est une école plus conceptuelle et moins descriptive que les précédentes. Elle conçoit le marketing comme un système de relations structurelles interconnectées, dynamiques et interdépendantes. C'est une école initiée et quasiment développée par un seul auteur Wroe Alderson (à la fois praticien et universitaire), conceptuellement très riche avec énormément de néologismes. Elle a une vue très systémique avec deux concepts de base : le système organisé du comportement, c'est à dire les entités qui évoluent dans l'environnement du marketing et l'hétérogénéité du marché. Selon Alderson, le marché parfait se définit par la coïncidence de chaque élément de l'offre avec un élément de la demande, mais ce marché n'existe pas à cause de la défaillance de la communication, d'où l'importance du rôle de l'information (cette analyse s'oppose à la théorie économique classique qui veut que la régulation du marché s'opère par le prix. Pour Alderson, le prix est une composante de l'information). C'est ainsi qu'Alderson définit le concept de "transvection" qui englobe toute la chaîne de

transactions et éventuellement de transformation du produit qui le mènera du fournisseur au consommateur.

6. L'école de pensée managériale : Elle démarre fin des années 40, début des années 50 avec la création par Deau et Baumol de l'économie managériale dont le but était de traduire la théorie économique souvent abstraite en des principes managériaux facilement praticables.. Le même mouvement s'est amorcé en marketing avec Howard en 1957, ou Kelly et Lazer en 1958. Cette école a connu son plein essor dans les années 60 avec des auteurs comme Levitt, Borden, Smith, etc. et l'introduction de concepts comme "la myopie marketing", le "marketing mix", le cycle de vie du produit ou la segmentation du marché qui ont eu une très grande résonance dans la littérature et l'enseignement marketing. C'est aussi l'essor du concept marketing qui met le consommateur/client au cœur du processus de l'organisation. La plupart de ces concepts ont été fortement remis en cause dans les années 80, mais il faut constater qu'ils restent toujours très utilisés et très attractifs (segmentation critiquée par Winter en 1984, cycle de vie du produit mis en question par Day en 1981 et Gardner en 1987, concept marketing mis en cause par Houston en 1986, etc.) Cette école a engendré une littérature extrêmement abondante, beaucoup d'études empiriques, des articles conceptuels et des études de cas. Elle s'est également intéressée au positionnement des produits et aux interfaces du marketing avec les autres fonctions de l'organisation. Elle se caractérise par son souci constant d'opérationnalité.

7. L'école de pensée du comportement de l'acheteur : C'est une école de pensée basée sur l'étude du comportement et qui est descriptive et non plus normative. Elle marque en ce sens une rupture avec les écoles précédentes ; de plus, elle s'intéresse à l'individu et non plus au marché C'est un changement de paradigme. Son objectif est de comprendre pourquoi les consommateurs se comportent comme ils le font dans le marché. Ses recherches sont assez fragmentaires avec des approches issues de la psychologie, de la sociologie ou de l'anthropologie. Sa recherche est centrée sur les produits de grande consommation. Elle est également très focalisée sur le choix des marques. Cette école a eu un très grand impact sur la discipline du marketing et a attiré de nombreux chercheurs dont beaucoup venaient d'autres disciplines. Cette école a eu une production très importante ; son démarrage s'est fait après la seconde guerre mondiale, quand les entreprises, devant certaines difficultés à écouler leurs produits ont alloué des fonds à

cette recherche basée sur les disciplines du comportement. Les grands tenants de cette école sont Hall (1960), March et Simon (1958), Edwards (1961), Katona, Lazarsfeld, Rogers, Arndt, Robertson, etc. En 1970, cette école s'est distinguée comme une discipline autonome du marketing avec la création de l'ACR (Association of Consumer Research) et la publication du JCR (Journal of Consumer Research) en 1974

8. L'école de pensée de l'action : Elle représente à la fois la recherche empirique et la pensée conceptuelle s'intéressant au bien-être et à la satisfaction du consommateur, par le biais de l'étude de mauvaises pratiques du marketing par des organisations. Cette école se centre donc sur des cas spécifiques de consommateurs ou d'entreprises. Elle s'est développée sous la poussée des consommateurs et d'hommes politiques, et a donc connu son essor à la fin des années 60, quand le mouvement consumériste a pris une importance nationale aux Etats Unis. Ce sont en fait trois champs de recherche parallèles qui se sont développés : le premier sur les malversations en marketing basé sur des cas d'espèces, le second sur des populations dites désavantagées comme les noirs, les handicapés, les pauvres et autres communautés de consommateurs minoritaires, le troisième sur les mécanismes de la satisfaction ou de l'insatisfaction du consommateur. Peu de chercheurs se sont intégrés à cette école. La polémique lancée par Peter Drucker concerne la rupture entre producteur et consommateur qui ne portent pas le même regard sur les mêmes choses. Il préconise donc de prendre le point de vue de l'acheteur. Kotler va plus loin en disant que cette orientation est nécessaire mais pas suffisante, pour au moins deux raisons:

- ✓ Il est très difficile de définir objectivement la satisfaction du consommateur ;
- ✓ Ce que le consommateur désire n'est peut-être pas bon pour lui (arbitrage entre la satisfaction à court terme et à long terme).

Plus récemment les chercheurs activistes ont mis l'accent sur l'éthique en marketing avec publication de guides de bonne conduite à destination des praticiens. Cette école est donc passée d'une réflexion critique sur des cas d'espèce à une démarche d'explication, puis de prescription dans le domaine de la pratique marketing.

9. L'école de pensée du macro marketing : Elle étudie le rôle et les impacts des activités et des institutions marketing sur la société et vice versa. Elle est née dans les années 60 de l'intérêt croissant manifesté pour le rôle des institutions d'affaires dans la société. L'opinion publique qui considérait les affaires comme une institution fiable et nécessaire

dans la société fondée sur le système de la libre entreprise, a commencé à douter de leurs intentions et de leurs activités à partir de cas d'espèces. C'est la seule école avec l'école managériale à prendre en compte l'environnement, à ceci près que l'école managériale considère l'environnement comme un ensemble de variables exogènes incontrôlables. Kotler a ainsi développé ce sujet dans la notion de "mégamarketing". L'objectif du macromarketing va être d'essayer de comprendre la connotation négative du marketing. Les auteurs de cette école sont Hancock, Holloway, Fisk. Il y a en fait deux champs de recherche ; l'un s'intéresse au consumérisme et au rôle des affaires dans la société, l'autre à l'internationalisation du marketing. Cette école a connu une période de sommeil entre 1967 et 1977 et a redémarré à cette date avec la conduite d'un séminaire sur le macromarketing, animé par Charles Slater. Une des préoccupations majeures étant de définir le macro-marketing en définissant d'ailleurs plutôt ce qu'il n'est pas.

10. L'école de pensée de la dynamique organisationnelle : Elle est directement issue de l'école institutionnelle puisque ces deux écoles cherchent à comprendre et expliquer les activités intriquées des canaux de distribution. Mais alors que l'école institutionnelle s'appuie sur une analyse économique, l'école de dynamique organisationnelle porte sa recherche sur les besoins et les objectifs de chaque acteur du canal de distribution, fabricant, grossiste ou détaillant. La chaîne de distribution est vue comme une coalition concurrentielle basée sur des intérêts particuliers. C'est une école assez récente qui a pris son essor dans les années 70 avec quelques prémices dans les années 50. Les auteurs principaux sont Ridgeway, Mallen, Stern, etc. Les concepts clés de la recherche sont le pouvoir, le conflit, la coopération, le marchandage... avec la recherche de leurs origines dans les organisations, de leurs effets et le problème de leur mesure.

11. L'école de pensée des systèmes : Cette école est née dans les années 60 de découvertes dans d'autres domaines portant sur les systèmes. On constate une extrême popularité du terme "système" en marketing comme dans d'autres domaines. Les auteurs sont Forrester, Boulding, Kuhn, Bertalanffy, Katz, Khan, etc. Pour eux, le marketing est un sous-système de la société, lui-même ayant des sous-systèmes qui sont le marché ou les canaux de distribution par exemple. Les études portent à la fois sur les éléments du système et sur les relations entre ces éléments et aboutissent à la mise au jour des interactions qui existent dans tous les éléments composant le système marketing. Il faut noter que l'école fonctionnaliste d'Alderson pourrait trouver sa place dans l'école systémique. Cette école

prétend apporter une vision du système à d'autres écoles, comme l'école managériale, vécues comme trop focalisées ou trop réductionnistes. Elle est loin d'avoir atteint son plein accomplissement et c'est vers des auteurs comme Porter qu'elle peut trouver un développement.

12. L'école de pensée de l'échange social : Son démarrage a eu lieu dans le milieu des années soixante en ne limitant plus les objectifs du marketing aux échanges entre vendeurs et acheteurs. Les pionniers de cette école sont Alderson, Mac Innes, puis Kotler en 1972 avec son concept générique du marketing : la transaction ou l'échange. Puis, ce fut Bagozzi qui, à partir du milieu des années 70, fut le porte parole de cette école avec de nombreux articles portant sur le concept d'échange considéré comme le concept fondamental du marketing, critiqué ou relayé par d'autres chercheurs (comme Hunt).

Tableau 2. Classification des écoles de pensée marketing

	Perspective Non Interactive	Perspective Interactive
Perspective économique	École des biens École fonctionnelle École régionale	École institutionnelle École fonctionnaliste École managériale
Perspective non économique	École du Comportement de l'acheteur École de l'action École du macro-marketing	École organisationnelle École des systèmes dynamiques École de l'échange social

Source : Barth Martinet, op.cit. p. 166

Section 5. Le paradigme du marketing management

Nous avons vu plus haut que l'école managériale est actuellement prédominante et constitue le corps des techniques enseignées dans toutes les écoles de gestion du monde. Certes, dès 1926, l'expression marketing-management est utilisée pour désigner le champ spécifique de la gestion des opérations commerciales, mais il faudra attendre les années 50 pour que paraisse, sous la plume de Drucker (1957), le premier ouvrage dans lequel le marketing est conçu la fonction la plus englobante au niveau de la gestion d'une entreprise, et donc la clef de succès des affaires. Il fut le premier à défendre l'idée que les entreprises devaient s'orienter vers le marketing, c'est-à-dire adopter le point de vue du consommateur et affirmer avec force que le client constitue le fondement de l'entreprise et la cause de sa survie. Quelques années plus

tard, ce concept est présenté par plusieurs de ses initiateurs comme une idée relativement nouvelle dans l'étude des relations d'échange (voir tableau 3).

Tableau 3. Le marketing management selon ses initiateurs des années 50

"Le marketing [...] considère toute l'entreprise [...] du point de vue du client [...] au travers de ses études et recherches, (il) établira pour l'ingénieur, le concepteur et le fabricant ce que le client attend d'un produit, combien il est prêt à payer, et où et quand il le désirera. Le marketing aura l'autorité sur la programmation des produits, les plannings de production et la gestion des stocks, aussi bien que sur les ventes, la distribution et les services associés." (Drucker 1954).

"Le marketing management comme un ensemble de décisions (relatives au produit, au prix, à la distribution, à la publicité) et d'instruments permettant la mise en œuvre d'un plan de marketing." (Howard, 1957).

"La tâche principale de la fonction marketing n'est pas tant d'être apte à faire en sorte que le client fasse ce qui convient aux intérêts de l'entreprise que d'être apte à concevoir et à faire faire par l'entreprise ce qui convient aux intérêts du client." (McKitterick, 1957).

"La vente met l'accent sur les besoins du vendeur, le marketing sur les besoins de l'acheteur. Etant donné les besoins du client, une industrie procède à rebours, d'abord en se préoccupant des satisfactions concrètes attendues par le client. Puis, en remontant d'un cran en créant les choses au moyen desquelles ces satisfactions seront en partie réalisées." (Levitt 1960).

"Les entreprises tournent autour du client et non l'inverse, le marketing deviendra la force principale pour motiver toute l'entreprise. Lorsque cette étape du développement sera atteinte, la révolution marketing sera totale" (Keith, 1960).

"Le concept marketing en appelait à une orientation consommateur de la part de la firme, soutenue par un effort de marketing intégré visant à garantir la satisfaction du consommateur comme moyen d'obtenir un profit de long terme." (Levy et Zaltman, 1975).

Source : Marion 2006, p. 06

La formalisation de nombreux concepts clef du marketing management s'opère donc après la Seconde Guerre mondiale : le marketing-mix (Borden, 1964 : cité dans Boss, op.cit.), le cycle de vie des produits (Dean, 1949 : cité dans Diemer 2000), la segmentation (Smith, 1956 : cité dans Takhar, 2012), etc. C'est aussi lors de cette période que l'on va systématiquement mobiliser les ressources des sciences humaines (sociologie, psychologie, etc.) pour les mettre au service du marketing (Martineau, 1955). Avec Kotler et Dubois (1977), puis, Mc Carthy et Perrault (1986) on dispose de la première version des ouvrages les plus célèbres, probablement les plus diffusés dans le monde, articulant l'ensemble des propositions du marketing management dans un édifice qui veut apparaître comme cohérent. Le marketing concept⁴⁷ reposait alors sur ses trois fondamentaux :

1. orientation consommateur ;
2. objectif de profit ;
3. gestion marketing ou marketing management.

1. L'orientation consommateur : Aux antipodes de la vision classique de l'entreprise, la raison d'être de celle-ci est la création du client. Dans ce contexte, Drucker (1957, op.cit.) a renversé une conception ancienne selon laquelle le but de l'entreprise n'était pas la création d'un consommateur, mais la maximisation du profit. En d'autres termes, substituer l'élément externe qui est le consommateur à un élément interne qui est le profit. Si la création d'un client était le but de toute entreprise, le consommateur devenait le centre de la pratique des affaires. Ce renversement des valeurs fut d'abord prolongé par Mc Kitterick (op.cit. : cité dans Marion, 2006, op.cit.) de sorte que la tâche de l'entreprise est de trouver une offre qui réponde à ses besoins. Dans une perspective qualifiée de révolution marketing, Keith (op.cit.) annonce que le consommateur est au centre de l'univers des affaires. Ces auteurs détracteurs de la loi des débouchés de Say affirment qu'il vaut mieux partir des désirs du consommateur pour déterminer⁴⁸ les caractéristiques des produits, plutôt que produire les biens convenant à l'entreprise pour les vendre ensuite au consommateur. Dès lors, le consommateur est à l'origine de la stratégie marketing. L'adoption du marketing management telle qu'elle a été définie a changé la relation

⁴⁷ Le marketing concept est la philosophie normative qui sous-tend l'école de pensée du marketing management

⁴⁸ Les besoins du consommateur comme point de départ de la réflexion des hommes d'affaires a été déjà annoncé par Tosdal (1933 : cité dans Marion, 1995, op.cit.) au lendemain de la crise financière de 1929.

entreprise-consommateur marquée par une relation du type "démocratie marketing" (Laufer & Paradeise, 1982). Désormais, le consommateur prend les choses en main et décide du sort de la firme à travers son vote d'achat. Il est possible maintenant de fonder la démarche du marketing management sur l'existence préalable des besoins dont les consommateurs sont susceptibles de les révéler, ensuite les études marketing sont capables de mettre au jour ces besoins et enfin mettre sur le marché une offre adéquate à la demande.

2. Le profit : Les tenants du marketing management fustigent la notion de maximisation du profit du fait qu'elle est non seulement hors de propos, mais un terreau favorable à l'hostilité du reste de la société vis-à-vis de l'entreprise. Néanmoins, ils réhabilitent le profit en tant qu'indice de performance économique. Pour Drucker (1973 [1975]), une entreprise profitable est celle qui apporte une contribution sociale. En cela, elle devient membre désirable de la communauté. A l'opposé, une entreprise en faillite n'est pas une bonne entreprise avec qui travailler. L'optique de McKitterick (op.cit. cité dans Marion, 2006, op.cit.) c'est que pour obtenir des parts de marchés, mieux valait tout miser sur la satisfaction du consommateur, mieux valait oublier le profit mais non point l'abandonner. Bell et Emory (1971 : cités dans Flipo 2012) considèrent le profit comme un résidu qui résulte d'un service efficace des désirs, donc de la satisfaction des consommateurs. C'est-à-dire ce qui reste lorsque tous ont été satisfaits. Pour eux "on peut avancer que l'entreprise non seulement a la responsabilité, mais aussi utiliserait plus efficacement le marketing si elle prenait en compte les intérêts à long terme du consommateur" (Idem, p. 30). Dans les yeux de Levitt (1972), il faut garder le profit à mi-chemin du minima (condition de survie de l'entreprise) et du maxima (directeur des activités industrielles et commerciales). Quant à Borch (1958 : cité dans Cochoy, 2000, op.cit. ; Pras, 2012), il relègue le profit au second rang de la philosophie marketing après l'orientation consommateur. Loin d'invalider la notion de profit et en associant orientation consommateur et objectif de profit, le marketing management conciliait les intérêts du producteur-actionnaire (le profit) avec ceux du consommateur (satisfaction de la clientèle). Le marketing management profitait donc à l'entreprise (dont il garantissait la morale et les profits).

3. La gestion du marketing : Le concept de marketing est devenu "une discipline de management en 1960 par l'application systématique des outils dans une optique

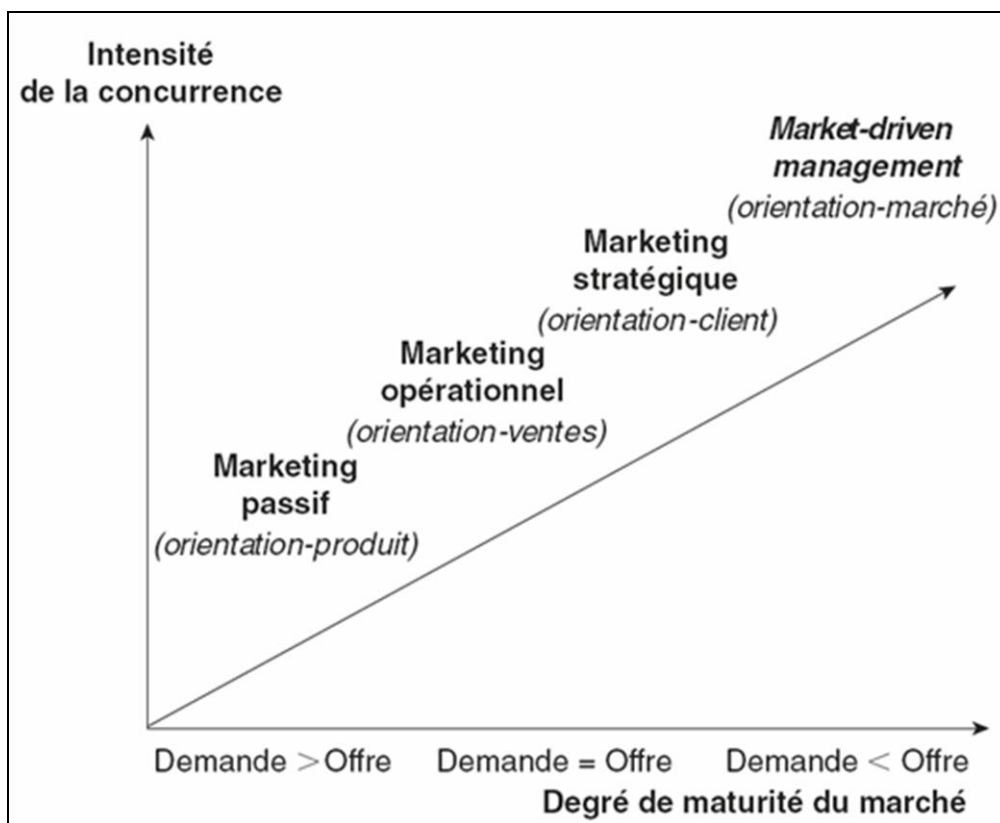
managériale à cette époque" (Pony, 2013, p. 57). Cette optique managériale, appelé le courant du marketing management vise à faire l'orientation client la philosophie permettant de finaliser l'entreprise (c'est-à-dire définir sa mission, son but, son objectif). Il sert à articuler l'orientation consommateur et la réalisation des profits visant tout cela en un tout cohérent et applicable, comme l'expliquait Mc Carthy et Perrault (op.cit., p. 81) "les activités de l'ensemble de l'entreprise doivent être tournée vers la satisfaction des besoins du consommateur sous condition de profit." Pour Levitt (1960 : cité dans Gauzente 2000), le marketing est un processus complet qui intègre tous les efforts de l'entreprise pour découvrir, créer, susciter et satisfaire les besoins des clients. Trois décennies plus tard, Mc Kenna (1991 : cité dans Denis 1999) annonce que le marketing n'est pas une fonction, c'est une manière de conduire les entreprises en s'efforçant de servir les besoins réels du client. La raison d'être d'une organisation est ainsi légitimée et définie par la satisfaction de ses clients et tous ses membres doivent adopter une telle perspective. Bref, l'une des idées clefs du marketing concept consiste à affirmer que l'orientation client et le centrage de l'entreprise sur la fonction marketing est la source fondamentale de la performance.

Quant au rôle du marketer, celui-ci se donnait pour tâche d'appliquer, pour les protagonistes de l'échange, le profit bilatéral. Borch (op.cit : cité dans Cochoy, 2000, op.cit..) explique cette interface "nous, en marketing, nous devons centrer nos affaires sur les besoins et les désirs du client [...] Le besoin de persuader le client potentiel, au travers des arts de la vente et de la publicité, d'acheter les produits et les services qui ont été produits" (p. 05). De ce fait, il représente autant les consommateurs auprès des producteurs que de convaincre les consommateurs que les produits étaient faits pour eux. Double représentant du producteur et du consommateur, le marketer se rendait deux fois nécessaire : on avait besoin de lui à la fois pour entendre ce que voulait le consommateur et pour faire comprendre au consommateur qu'on l'avait bien entendu. Il suggère la poursuite conjointe des intérêts du consommateur et de l'entreprise comme moyen de faire fructifier leurs propres affaires en prenant en compte l'intérêt à long terme de la firme et en mettant en œuvre une approche systématique fondée sur une analyse scientifique des marchés. Le concept marketing profitait donc au marketer (dont il garantissait doublement l'expertise, via les garanties offertes aux deux autres)

Section 6. La démarche marketing

Lambin et De Moerloose (2008, pp. 15-30) nous plongent dans l'histoire de la démarche marketing dans l'entreprise selon la croissance de l'offre et de la demande et l'intensité de la concurrence. On peut y voir quatre phases dont chacune revendique une pensée marketing bien particulière, comme le montre la figure 5.

Figure 5. L'évolution de la démarche marketing selon le marché



Source : Lambin et De Moerloose, op.cit. p. 15

1. La démarche orientation-produit : une approche qui prévaut dans des conditions de marché exceptionnelles caractérisés par :

- ✓ la rareté de l'offre ;
- ✓ l'existence d'un marché potentiel important.

Les composantes de la démarche marketing ont un rôle limité : l'analyse s'exerce naturellement par rapport à la stabilité des besoins ; l'action se réduit à vendre ce qui a été

produit. Sur le plan de l'état d'esprit, l'entreprise sait ce qui est bon pour l'acheteur et que celui-ci partage cette conviction. Les dirigeants de ces entreprises sont en outre souvent convaincus qu'ils fabriquent un produit supérieur et ont tendance à considérer pour acquis que les acheteurs continueront à vouloir leurs produits. La démarche passive persiste toutefois dans certaines entreprises industrielles qui commercialisent des produits banalisés, comme des matières premières ou des commodités, les entreprises de l'Europe de l'Est en transition à l'économie de marché et dans les pays en voie de développement.

2. La démarche orientation-vente : cette démarche est apparue dans les marchés en phase de croissance rapide où le marché potentiel à conquérir est important. Dans ce cas, l'action l'emporte sur la dimension analyse en vue rechercher et d'organiser les débouchés pour les produits fabriqués. Dans cette perspective, la direction commerciale, ainsi créée, est chargée de la mise sur pied du réseau de vente, de l'organisation de la distribution physique, de la publicité et de la promotion. Sur le volet analyse, cette même direction gère également les études de marché dont l'importance commence à se manifester, notamment pour l'analyse des habitudes d'achat, de l'efficacité de la publicité, de l'impact des marques et des conditionnements, etc. Concernant la dimension culturelle de la démarche, elle est typiquement commerciale parce qu'elle considère que le marché est capable de tout absorber même des produits qui ne sont pas naturellement recherchés par les acheteurs, si on fait plier la demande aux exigences de l'offre. Autrement dit, exploiter un marché existant. Cela a été le cas pendant de nombreuses années en Europe occidentale, aux États-Unis et jusqu'en 1996 dans les pays du Sud-Est asiatique. Et lorsqu'il y a des surcapacités dans un secteur, il n'est pas surprenant d'observer le recours à cette orientation vente par des entreprises qui souhaitent liquider leurs stocks.

3. La démarche orientation-client : cette démarche se décline en deux sous-démarches : la démarche réactive client et la démarche proactive client. La première a vu le jour au moment où le courant de pensée de "marketing management", c'est-à-dire lorsque les marchés sont saturés et stagnants, ce qui implique la nécessité d'intégrer la dimension analyse et lui conférer une assise stratégique et légitime à toute action marketing. L'aspect réactif de la démarche est appelé ainsi par rapport à son caractère adaptatif aux attentes exprimées d'un marché existant. La dimension analyse prend alors toute son importance, oriente la politique du mix et décide de sa viabilité économique. Cette attitude, fondamentalement client, conduit à privilégier les préoccupations externes de

fonctionnement (la satisfaction du client) parce que c'est là le meilleur moyen pour l'entreprise d'atteindre ses propres objectifs de rentabilité et/ou de croissance. Ce type de démarche marketing n'est évidemment praticable que dans une organisation où l'orientation-clients est dominante. La deuxième démarche est une stratégie construite, c'est-à-dire créer un marché réellement nouveau qui lui-même va créer ses propres conditions de croissance. Ce virage stratégique insiste sur la revalorisation de la recherche fondamentale à travers les innovations de ruptures. Le maintien d'un bon équilibre entre une démarche réactive et une démarche proactive est important et les règles prudentielles en matière d'allocation des ressources tendent à favoriser cet équilibre.

- 4. La démarche orientation-marché :** la référence incontournable de l'orientation-marché est Webster (1994). Celle-ci implique que l'entreprise prenne en compte, dans son analyse, le rôle de toutes les parties prenantes⁴⁹, ce que Kotler et al. (2006) appellent le "marketing holiste". Ces parties prenantes influencent la décision d'achat du client et font donc partie du marché entendu au sens large. Celui-ci est considéré comme un écosystème complexe et où la dimension culture doit être transmise à l'entreprise tout entière. L'approche orientée marché analyse systématiquement les attentes, les attitudes et les comportements des différents acteurs qui participent au marché et guide ensuite les actions entreprises en fonction des informations récoltées. L'étendue (la dissémination de ces informations dans l'organisation) et la qualité du système d'information marketing vont donc déterminer l'efficacité de la stratégie marketing. Cette orientation a le mérite de corriger les imperfections du marketing traditionnel et de montrer la complexité des marchés mondiaux.

Vandercammen (2006), compare les optiques production, produit, ventes et marketing à travers 17 critères internes à l'organisation et externes à l'environnement de l'organisation dans le tableau ci-après. Bien que chaque optique possède ses propres limites et que l'optique marketing soit presque dominante dans le monde de l'entreprise actuellement, l'auteur ressort avec l'idée selon laquelle les optiques traditionnelles, comme l'optique production et l'optique produit n'ont pas disparues et existent même dans certains secteurs d'activités.

⁴⁹ Nous avons les acteurs traditionnels (le client final, le distributeur et le concurrent) et les nouveaux entrants (les clients prescripteurs et les stackholders)

Tableau 4. Comparaison entre l'optique production, produit, vente et marketing

	Optique production	Optique produit	Optique ventes	Optique marketing
Priorité	Aux impératifs de production	A la qualité des produits	Aux techniques de pub, de promotion et à la force de vente	Aux consommateurs
Choix du consommateur	Sélection sur base du prix et de la disponibilité	Sélection sur base de la meilleure performance	Sélection sur base de la pression marketing	Sélection sur base de la valeur apportée
Gamme de produits	Etroite	Etroite	Etroite	Plus large
Organisation	Centralisée et focalisée sur l'accroissement de la capacité de la production	Centralisée et consacrée à l'amélioration du produit	Centralisée pour la pub et la promotion, décentralisée pour la force de vente	Décentralisée
Objectifs	Analyse de phénomènes internes	Améliorer la qualité de production	Faire acheter	Analyse de phénomènes internes
Recherche	Orientée vers les techniques	Orientée vers les techniques	Orientée vers la pub et la promotion	Orientée vers le marché
Objectifs financiers	Axés sur les coûts	Recherche de qualité et équilibre entre les coûts et la recherche	Axés sur les bénéfices tirés du volume de vente	Moins axés sur les coûts et bénéfices tirés de la satisfaction du client
Développement de nouveaux produits	Sur base des améliorations techniques	Sur base des améliorations techniques	Rare, il s'agit de faire vendre les produits existants	Sur base des désirs des consommateurs
Conception des produits	Définis par leurs performances et leur utilisation	Définis par leurs performances	Rare, il s'agit de faire vendre les produits existants	Définis par leur style et leur aspect
Fabrication	Rigide	Rigide mais adapte aux améliorations techniques	Rigide	flexible
Conditionnement	Considéré comme moyen de protection	Considéré comme moyen de protection	Considéré comme outil de vente	Considéré comme outil de vente
Image de marque	Positionnement par rapport aux performances techniques	Confiance absolue en la pureté et l'immutabilité du produit ou du service	L'image de marque doit faire accepter par le marché le produit proposé	Positionnement par rapport à la perception des utilisateurs

Autres fonctions de l'entreprise	Les comptables et financiers sont intéressés en premier lieu par les impératifs de production	Les comptables et financiers sont intéressés en premier lieu par les innovations	Les comptables et financiers sont intéressés en premier lieu par les dépenses et recettes liées aux ventes	Les comptables et financiers obéissent aux impératifs marketing
Développement	Satisfaire la demande en augmentant la production	Améliorer l'offre de produits (qualité)	Augmenter les ventes	Analyser les besoins
Caractéristiques du marché	Demande massive et peu fortunée. Extension de marché exige une diminution substantielle du prix	Centrée sur l'offre. Le produit est de qualité, le marché doit être en mesure de l'apprécier	Centrée sur l'offre. Le marché doit acheter les produits proposés	Marché segmenté et ciblé
Limites	Banalisation des produits et absence de perception des demandes des consommateurs	Myopie (absence de perception des décalages entre les produits et les attentes du marché) et disparition des produits faute d'un nombre d'acheteurs suffisants	Destruction du marché car le client ne trouve pas l'offre de l'entreprise satisfaisante et a l'impression d'avoir été berné par les techniques de persuasion développées	Concentrer les efforts de l'entreprise sur les besoins exprimés (et non réels) peut être contreproductif
Secteurs d'activités	Pays en voie de développement, sociétés de services, laboratoires d'analyse médicales, professions libérales	Secteurs artistiques et culturels, organisme charitables, organismes à but non lucratif, secteur à technologie dominante	Partis politiques, entreprises à vente unique, biens de consommation, biens industriels, biens d'investissement, services	Tous secteurs (biens de consommation, biens industriels, biens d'investissement, services)

Source : Idem, p.

Théoriquement selon Drucker (1975), la démarche marketing doit conduire à un client qui est prêt à acheter. Tout ce qu'il y a lieu de faire est de rendre le produit disponible. Selon Lambin et De Moerloose (op.cit.), une démarche marketing complète comprend trois dimensions : une composante action (la conquête des marchés), une composante analyse (la compréhension des marchés) et une composante culture (une philosophie de gestion).

Tableau 5. Les trois composantes d'une démarche marketing

Composantes	Orientation	Activités	Lieu dans l'organisation
Action	La conquête des marchés	Les méthodes de vente	Le département vente
Analyse	La compréhension des marchés	Les méthodes d'analyse et de décision	Le département marketing ou stratégie
Culture	Une philosophie de gestion	Les orientations de la pensée	La direction générale

Source : Idem, p. 08.

L'idéologie à la base de la démarche marketing trouve sa légitimité, d'une part, dans les fondements idéologiques de l'économie de marché⁵⁰ qui débouchent sur une philosophie d'action valable pour toute organisation, et d'autre part, sur le paradigme du marketing management des années cinquante (Lambin, 1986). Concrètement, la démarche marketing implique une double logique : stratégique et opérationnelle, comme l'illustre la figure 6

⁵⁰ La poursuite de l'intérêt personnel ; le pluralisme du système politico-économique ; l'échange volontaire et concurrentiel et la souveraineté de l'acheteur (**Lambin, op.cit.**)

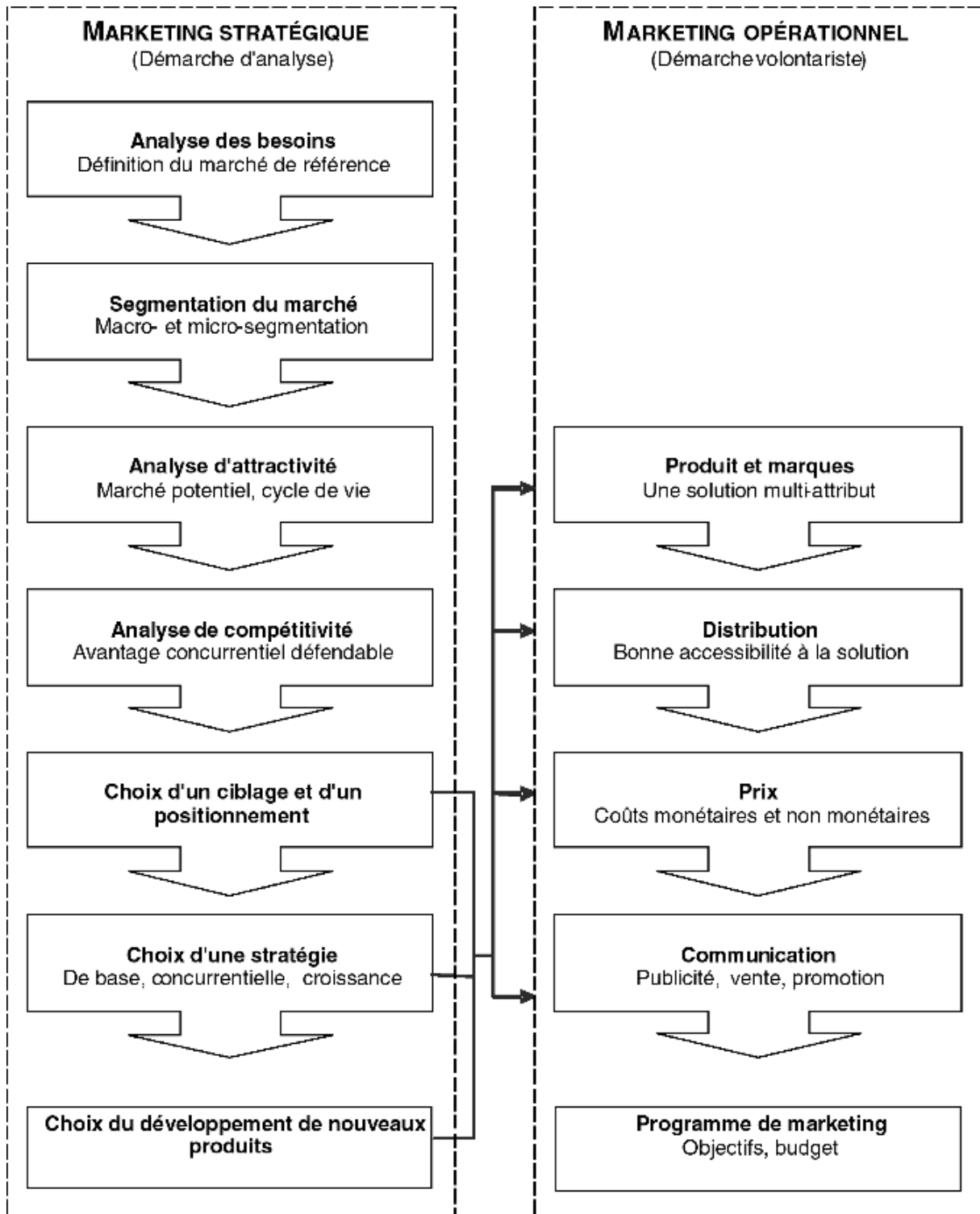


Figure 6. Les deux visages du marketing

Source : Idem, p. 21.

La démarche stratégique du marketing implique que l'analyse des besoins du consommateur est la priorité principale de toute l'activité de l'organisation qui débouche sur une stratégie attractive et compétitive orientée, dans une perspective opérationnelle, vers des segments de marché cibles à travers un positionnement et renforcée par une pression du marketing mix.

Le tableau 6 synthétise le rôle historique de l'entreprise dans chaque optique par rapport aux trois dimensions de la démarche marketing. On y remarque également que la démarche orientée marché est la démarche complète, tandis que les autres prévalent une dimension sur l'autre.

Tableau 6. L'évolution du rôle de la démarche marketing

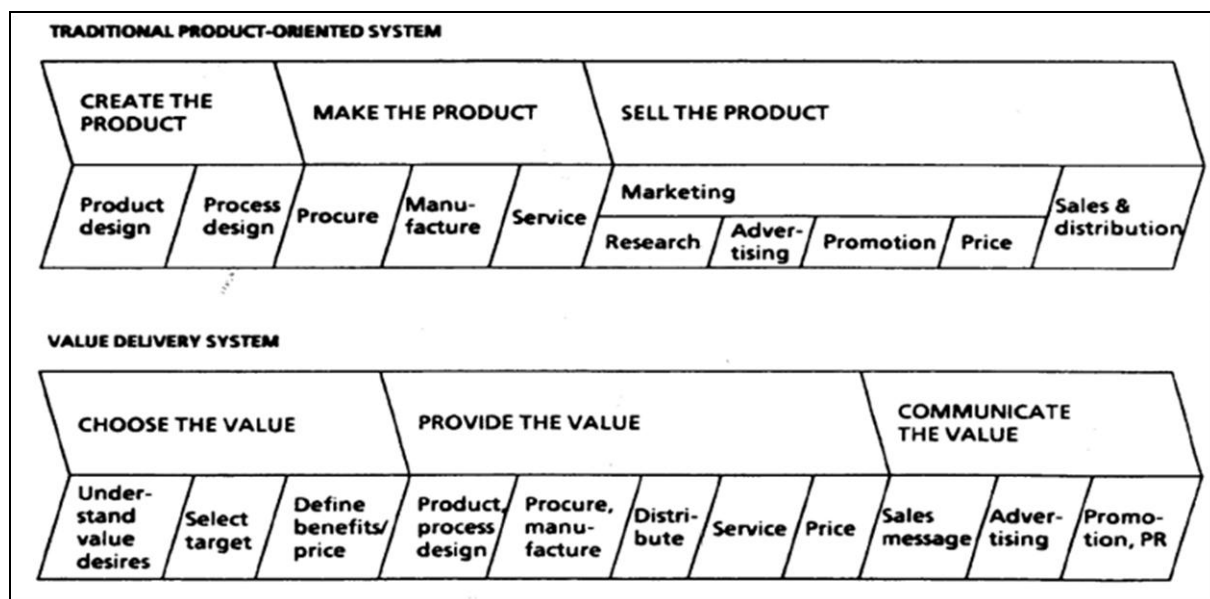
La démarche marketing en pratique	La démarche marketing en théorie			Rôle prioritaire
	Action	Analyse	Culture	
Marketing passif	-	-	-	L'entreprise a une orientation-produit et est centrée sur ses problèmes internes (inside-in)
Marketing opérationnel	Oui	-	-	L'entreprise a une orientation-ventes et est centrée sur l'objectif du faire savoir et du faire valoir (inside-out)
Marketing stratégique	Oui	Oui	-	L'entreprise est orientée-client et regarde ses activités sous l'angle des clients (outside-in)
Market-driven management	Oui	Oui	Oui	L'entreprise est orientée marché et dialogue avec tous les acteurs actifs sur le marché

Source : Idem, p. 29

Kotler et al. (op.cit.) stipulent que la démarche marketing est une chaîne de valeur, et que l'entreprise crée de la valeur pour le client. Dans cette perspective, la valeur est l'évaluation globale, faite par le consommateur, de l'utilité d'un produit basée sur la perception de ce qui est reçu et de ce qui est donné (Zeithaml 1988). La valeur pour le client découle d'un ratio entre les bénéfices et les sacrifices perçus liés à sa consommation (Aurier et Sirieix, 2004). La figure 7 présente cette démarche. Le marketing intervient alors à tous niveaux de la chaîne de création de valeur : le choix de la valeur est déterminé par le marketing stratégique qui va segmenter le marché, déterminer la clientèle cible et définir son positionnement. Une fois ces

choix définis, on s'introduit dans la première phase du marketing tactique pour délivrer la valeur à travers le produit, le prix et la distribution. En dernier lieu, le marketing opérationnel doit communiquer la valeur aux marchés-cibles par des efforts communicationnels. La démarche marketing se trouve ainsi dans une succession de décisions concernant le choix, la délivrance et la communication de valeur.

Figure 7. Système de livraison de valeur



Source : Lanning et Michaels 1988, p. 12.

Toutefois, la légitimité même de la démarche commerciale est parfois remise en cause par les citoyens (Capelli et Sabadie, 2007). Face à ces phénomènes de rejet, le marketing tente de se réinventer en faisant participer ses clients. On passe alors à la création de valeur avec le client.

Section 7. Intégrer le client à la démarche marketing : Le paradigme de co-création de la valeur

La révolution numérique a transformé la relation clients-entreprises, ce qui a permis à ces dernières d'intégrer leurs clients dans la démarche marketing. Pourtant, l'intégration du client à la démarche marketing peut être envisagée comme un prolongement de l'approche classique du marketing et apporter nombre d'avantages à l'entreprise et aux clients. Certains auteurs vont jusqu'à recommander de socialiser le client dans l'organisation au même titre que l'employé (Goudarzi et Eiglier 2006 ; Gourdarzi et al. 2013). Dans le domaine des services, la participation du client comme facteur de réussite est reconnue depuis longtemps. Le développement d'Internet a permis d'étendre cette considération à l'univers des produits

tangibles de masse. L'optique de participation du client repose sur l'hypothèse selon laquelle un produit conçu avec l'aide des clients a plus de chances de les satisfaire et perçu comme ayant une valeur accrue. L'entreprise n'est alors plus de créer de la valeur pour le client, mais avec le client. Selon Vargo et Lusch (2004 : cités dans Béji-Bécheur, 2010) et Marion et Portier (2006), toute création de valeur par l'entreprise passe aujourd'hui par une intégration des consommateurs dans la démarche marketing. D'après ces auteurs, le nouveau paradigme de co-création de la valeur implique que cette dernière est définie par le consommateur et co-créée avec lui au lieu d'être imbriquée dans le résultat final de la production de l'entreprise. Le consommateur passe d'un statut de cible à celui d'acteur de la conception de l'offre, et toute critique concernant la démarche commerciale de l'entreprise s'apparenterait alors à une autocritique. Capelli et Dantas Danilo (2012) illustrent dans leur article comment les clients peuvent participer, à l'égard des leviers du marketing mix, ce qu'on appelle le co-marketing. En cela, ils comptent démontrer l'intérêt de faire participer le client au processus tactique de ses actions de marketing sans pour autant bouleverser le modèle de l'entreprise. Le tableau 7 présente les formes que peut prendre le co-marketing, en résume les atouts et délimite les risques ou les défis en retenant la grille d'analyse du marketing mix pour cette présentation.

Tableau 7. Intégration du consommateur au mix marketing : les modes de participation

Étape de la démarche marketing	Participation du client	Avantages	Défis
Produit	Client spécificateur	Valorisation du client, adaptation aux besoins, différenciation du produit, engagement plus poussé du client	Adaptation de l'outil de production (coûts), augmentation du délai de livraison
	Client modificateur	Valorisation du client, adaptation aux besoins, détermination de nouveaux usages	Absence de maîtrise de l'image des produits de la marque
	Client assembleur	Participation du client, réduction des coûts de production	Résultat final et satisfaction du client relevant de ses compétences
Prix	Client co-décideur du prix	Personnalisation, adaptation au budget du client	Pas de dépassement de budget, respect de la contrainte énoncée par le client
Communication	Client créateur du message	Participation, bouche-à-oreille, animation de la communauté de marque, source d'inspiration pour les professionnels	Délais de création, reprise possible par des professionnels
		Mémorisation, complicité	Complexité du message,

	Client co-créateur de sens		décodage de la publicité suivant les capacités des consommateurs
	Client porteur du message	Aguichage (teasing), bouche-à-oreille, crédibilité de la source	Pas de contrôle sur la perception des clients
Distribution	Client vendeur	Densité du réseau, coût, flexibilité, crédibilité du vendeur	Aucune maîtrise de l'image ni de l'affilié
	Client livreur	Augmentation de la couverture, coût	Problème de maîtrise des conditions de transport

Source : Idem, p.75

1. Le client coproducteur : Aujourd'hui le consommateur et l'entreprise deviennent coproducteurs (Wilkström, 1995 : cité dans Carton, 2004) : les consommateurs s'approprient les produits, les façonnent à leur goût et les rendent uniques. Cette participation à la production peut s'effectuer des manières suivantes selon l'état d'avancement du processus de fabrication.

Dans le cas de production-spécification, le consommateur spécifie des choix qui seront exécutés par le fournisseur du produit ou du service. Aujourd'hui, les desideratas des consommateurs, au niveau individuel, modifient les produits dans des domaines habituellement caractérisés par la production de masse (Merle et al. 2008). Mais par-delà la personnalisation, il est possible d'intégrer le consommateur au niveau du groupe. En utilisant des réseaux sociaux comme Facebook, YouTube ou Twitter, les marques et les consommateurs collaborent à presque toutes les étapes du développement du produit. Par la suite, le produit préféré des consommateurs sera choisie par un vote.

Dans le processus production-assemblage, le client peut devenir un consommateur assembleur de pièces. Il réorganise un ensemble de pièces fournies par l'entreprise comme un jouet à assembler. Il assure ainsi une partie de la fabrication du produit. Norman et Ramirez (2000 : cités dans Corbel et Hermel, 2013) distinguent deux cas selon que le rendu final est standard ou personnalisé. Dans le premier cas, même si le client participe à la production, il suit un mode d'emploi établi par l'entreprise pour obtenir le produit désiré⁵¹. Dans le second cas, l'entreprise fournit un produit sans déterminer le rendu ou l'usage final, ce qui crée un marché de loisirs créatifs et suscite un engouement des consommateurs pour la fabrication d'objets personnalisés à l'aide de prêts-à-monter. Le

⁵¹ C'est l'un des facteurs de succès d'IKEA, qui propose des meubles à bas prix en déléguant le montage aux acheteurs.

rôle du marketing est ici de fournir une vision des usages potentiels et de faciliter au consommateur l'accès à son rôle de créateur (Cammarano et Honebein, 2005 : cités dans Gotteland et Aubert 2010).

Sur le plan de production-modification, le consommateur transforme un produit fini de l'entreprise. Dans les années 1980, des adolescents déchiraient leurs jeans neufs pour être à la mode. Certaines industries s'inscrivent dans ce mode de coproduction en permettant au client de personnaliser ses achats. Les modifications apportées par les consommateurs peuvent être source d'inspiration pour de nouveaux produits.

2. **Le client co-communicateur** : Dans l'optique de la co-communication, le consommateur est intégré au processus de création, de signification et de transmission de la promesse publicitaire. Cette vision permet au récepteur client d'influencer les choix de l'entreprise émettrice. Dans le premier cas, les cibles des campagnes de communication peuvent être co-conceptrices du message émis par l'entreprise à travers la personnalisation d'infolettres (news letters) ou des promotions. Un des défis que doit traditionnellement relever le communicant est de limiter les biais liés à l'encodage du sens dans un message puis à son décodage par la cible. Ainsi, il faut composer un message clair et direct pour que le consommateur l'intègre correctement et sans effort. Pourtant, les études sur la persuasion publicitaire montrent la supériorité de certains procédés reposant sur une participation active de la cible au décodage d'un message (Capelli et Sabadie, op.cit.). Dans le troisième cas, le consommateur peut aussi être intégré à la dernière phase du processus : devenir un support de communication. Toutes les techniques du marketing viral s'appuient sur cette logique d'appropriation du message par la cible, qui devient à son tour la source du message. Avec l'essor du Web 2.0, le consommateur devient un média à part entière et il peut être amené à élaborer des messages échappant au contrôle de l'entreprise. Dans cette optique, il faut concevoir un message qui puisse être transformé facilement par la cible sans pour autant perdre son sens.
3. **Le client co-tarificateur** : la participation du client à la décision du prix n'est pas un processus nouveau. Les techniques du prix psychologique et de l'élasticité de la demande par rapport au prix en témoignent. Une autre technique est utilisée depuis longtemps dans certaines professions comme la fleuristerie : le consommateur indique le prix de la composition florale qu'il désire et le fleuriste la réalise sous cette contrainte. Elle se

développe également grâce aux potentialités d'Internet. Certains sites Internet, comme Priceline.com, où l'internaute propose le prix qu'il serait prêt à payer pour un voyage.

4. Le client co-distributeur : Le processus de distribution est souvent considéré comme un service et, à ce titre, se prête à la participation du client. Le concept de vente en libre-service dans la grande distribution est typique. Il a fondé son succès sur la délégation au client d'une partie des actions jusqu'alors imparties au commerçant. La stratégie du client vendeur faisant appel à celui-ci pour acheminer les produits vers d'autres clients afin de leur démontrer leurs caractéristiques. Cette approche est utilisée pour la première fois en 1947 par l'entreprise américaine Tupperware⁵². C'est le cas de la démonstration vente à domicile. Aujourd'hui, ces techniques d'affiliation se multiplient avec le développement de la vente en ligne. Le principe de l'affiliation sur Internet est le suivant : un apporteur d'affaires – l'affilié – fait la promotion des articles d'un site marchand et redirige les internautes sur ce site en cas d'achat; la contrepartie pour l'apporteur est le reversement par le site du chiffre d'affaires ainsi réalisé. Lorsque la distribution est sélective, ou plus largement lorsque certains consommateurs n'ont pas accès au réseau de distribution, le client peut devenir un livreur bénévole de l'entreprise. Par exemple, les membres d'une communauté de consommation pourront passer des commandes groupées et déléguer l'achat à l'un des leurs. L'acheminement du produit jusqu'à l'acheteur est pris en charge par un particulier. Ces consommateurs relais permettent d'étendre la couverture de l'entreprise.

Section 8. L'organisation interne de la fonction marketing

Les structures organisationnelles des entreprises sont multiples. Elles traduisent la philosophie de l'entreprise. Il convient de définir judicieusement 1) la position hiérarchique ; 2) les attributions de la fonction marketing avant de choisir 3) l'organisation interne du service marketing (Mayrhofer, 2006; Vadercammen, op.cit.). Même son de cloche pour Lendrevie et al. (2006), selon lesquels le problème de l'organisation des fonctions et des services marketing se pose à un double niveau. En premier lieu, il s'agit de définir la position et les attributions de la direction du marketing par rapport aux autres grandes directions de l'entreprise ; en second lieu, il s'agit de définir l'organisation interne des services marketing et leurs relations les uns avec les autres.

⁵² <http://fr.wikipedia.org/wiki/Tupperware>, consulté le 05.12.13

8.1. La position hiérarchique et les attributions de la structure marketing dans l'entreprise

L'intérêt accordé aux actions marketing, et par ricochet le rang hiérarchique exercé par les services qui en sont chargés, se différencient selon les secteurs d'activités et les entreprises. Dans certains secteurs, on pense que le marketing a une mission d'une importance capitale et s'assoie, de ce fait, sur un emplacement prédominant dans l'organigramme de l'entreprise. Ce cas est réservé au secteur de produits de grande consommation : dans l'hypothèse où la direction marketing ne s'appuie pas formellement sur une position supérieure dans l'entreprise, les autres directions en subissent quand même l'influence. Dans ces entreprises, la direction marketing est considérée comme un ticket d'entrée au poste de direction générale.

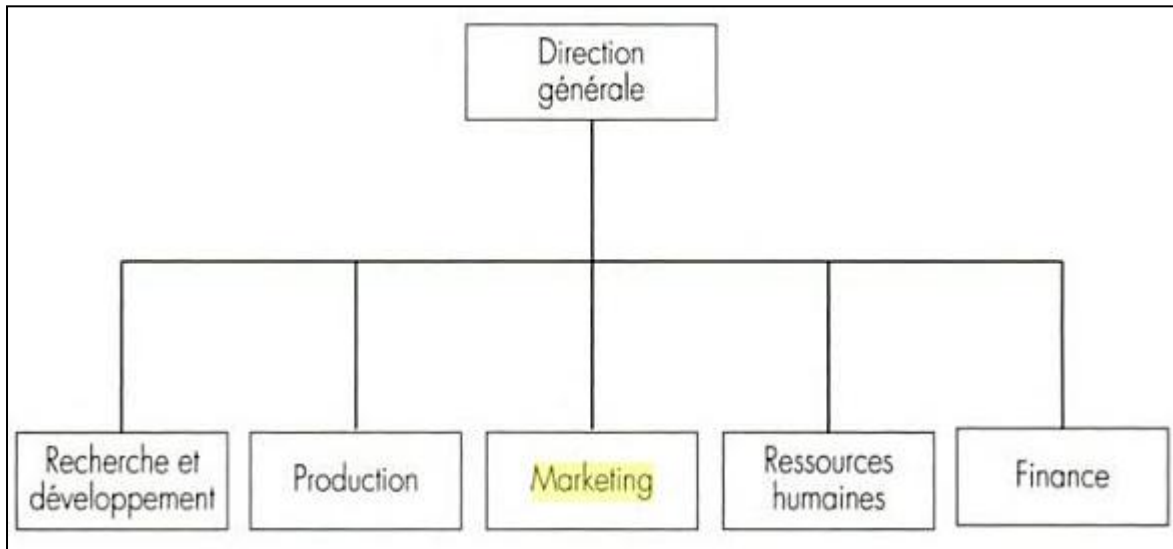
Contrairement au certains secteurs, comme l'industrie lourde⁵³, ce sont les fonctions techniques, de recherche et de production qui sont plus appréciées, alors que la fonction marketing n'occupe qu'une position subordonnée par rapport à ces fonctions. Dans ce cas de figure, la cellule marketing est reléguée dans l'organigramme au second plan, reliée à une autre direction et dont les fonctions sont restreints à la vente classique. Il est de même pour les secteurs non-marchands ou à but non lucratif dans lesquels le marketing est enclin à la modération et à la discrétion dans l'organigramme.

De toute manière, dans la plupart des entreprises, la fonction marketing est placée hiérarchiquement au même niveau que les autres grandes fonctions (R&D, production, ressources humaines, finances, etc.)

Figure 8. La position du marketing dans l'entreprise

Source : Mayrhofer, op.cit., p. 16

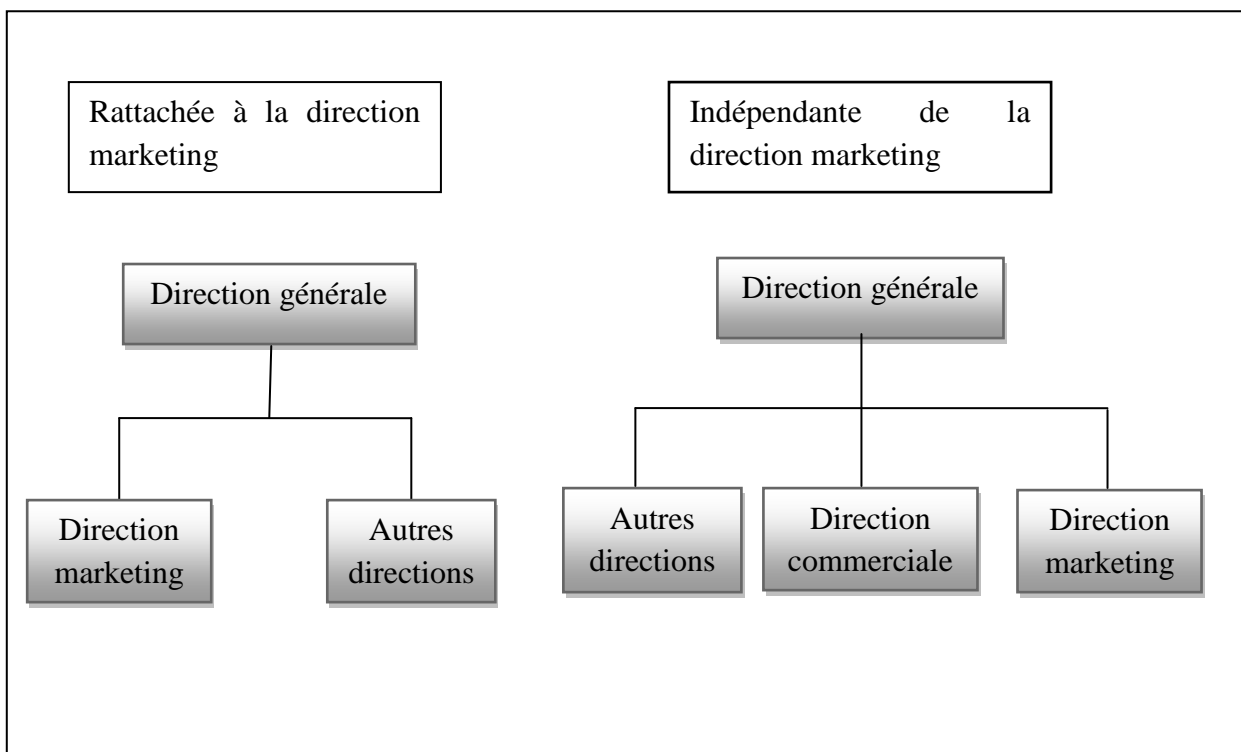
⁵³ A l'instar de Sonelgaz, Sonatrach, et Arcelor Mittal en Algérie.

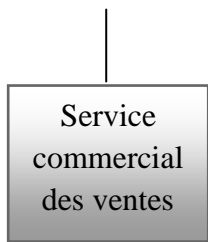


Quant aux attributions de la structure marketing, celles-ci varient également d'un secteur à l'autre, voire d'une entreprise à l'autre. La responsabilité d'un département marketing dans l'entreprise se résume à élaborer les stratégies marketing, à formuler les plans et les budgets correspondant, à en coordonner et à en contrôler l'exécution, ce que les auteurs appellent les fonctions intellectuelles (Lendrevie et al. op.cit.). Quant aux fonctions opérationnelles ou commerciales (vente, études, communication, SAV, etc.), elles peuvent être exercées par une entité commerciale (Idem).

Dans certaines entreprises, la fonction commerciale est intégrée dans la direction marketing concrètement à l'aide d'un service commercial ou d'un service vente. Dans d'autres entreprises, elle est rattachée à une direction commerciale indépendante de la direction marketing et disposée au même niveau hiérarchique de sorte que le directeur général chapeaute les deux directions et gère la coordination.

Figure 9. Position de la fonction commerciale dans l'entreprise





Source : Lendrevie et al. op.cit., p. 1060

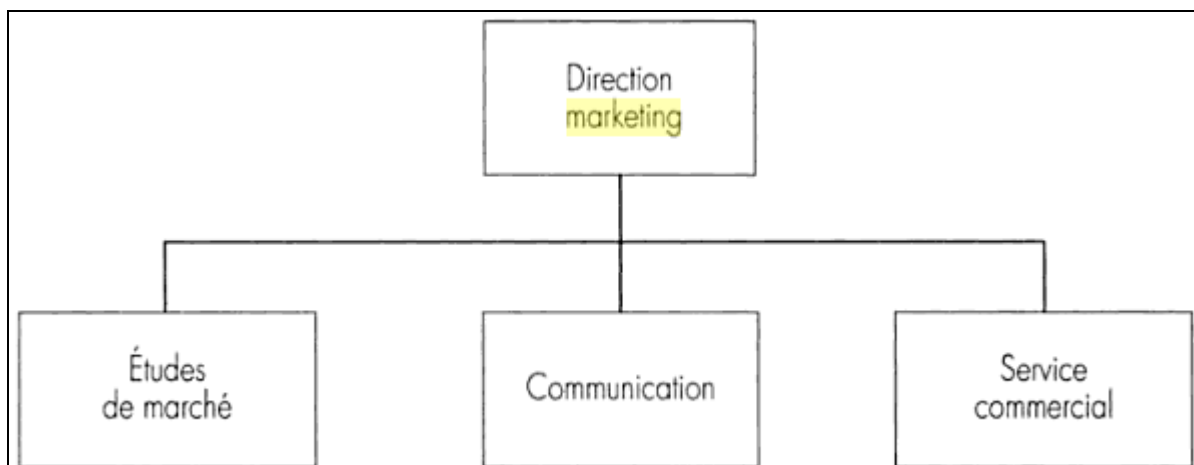
Lorsque la direction marketing est séparée de la direction commerciale, une problématique de différence culturelle peut surgir et nuire à leur cohabitation au sein d'une même direction et dans le pire des cas, noircir l'environnement du travail. De ce fait, la direction générale peut prendre en charge les arbitrages entre les deux directions. On peut même solliciter un service spécial de coordination pour maintenir la cohérence et les contacts entre et avec les deux directions.

8.2. L'organisation interne du service marketing

Le service marketing est chargé d'élaborer, de faire exécuter et de contrôler les stratégies et les plans marketing de l'entreprise. Dans une TPE ou une PME, ces fonctions peuvent être prises en charge par une seule personne, le propriétaire ou le manager ; mais à mesure que l'entreprise s'agrandisse, la cellule marketing s'enrichit. A ce moment là, elle peut être structurée par fonctions, par chefs de produits et/ou par chef de marché

1. L'organisation par fonctions : dans une organisation par fonctions, chaque cellule est spécialisée dans un domaine précis du marketing et chaque responsable relève directement du directeur marketing lorsque les directions marketing et commerciales sont intégrées. L'organisation par fonctions permet généralement un niveau technique adéquat dans chaque domaine, de là réside son principal avantage mais la coordination entre les différents services peut être difficile qui repose entièrement sur le directeur marketing. L'organisation par fonctions est la plus simple et la mieux adaptée aux PME où les activités marketing sont limitées. Elle est également fréquente dans les grandes entreprises industrielles et dans les services

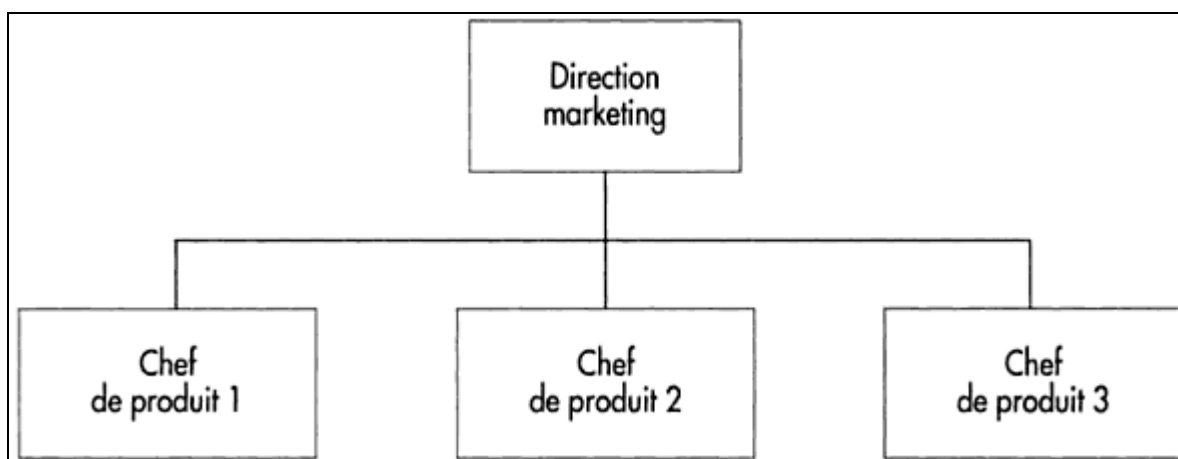
Figure 10. Exemple d'une organisation par fonctions



Source : Mayrhofer, op.cit. p. 18

2. L'organisation par chefs de produits / ou chefs de marques : c'est en 1931, et pour la première fois, que l'entreprise Procter & Gamble aux Etats-Unis s'est engagée dans cette forme d'organisation (Idem). Ce mode d'organisation par chefs de produits ou de marques implique la désignation de responsables marketing par produit ou par marque dont les tâches peuvent être en fonction des différentes lignes de produits fabriqués. Elle s'impose lorsque l'entreprise commercialise un nombre important de produits ou de marques. Elle est notamment diffusée dans les sociétés de biens de grande consommation.

Figure 11. Exemple d'une organisation par chefs de produits

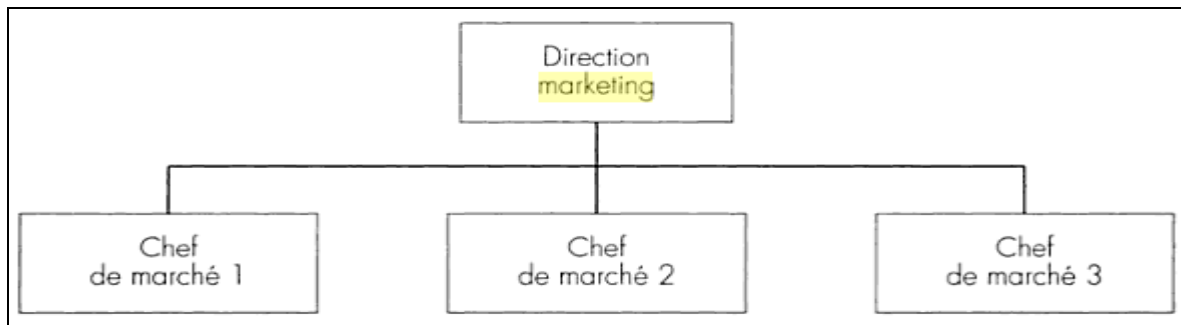


Source : Idem, p. 18

3. L'organisation par chefs de marché ou de clientèle : L'organisation par chefs de marché désigne la nomination de responsables marketing par marché. Elle est adoptée lorsque les produits proposés par l'entreprise sont peu nombreux ou peu différents les uns

des autres, mais que les marchés auxquels ils s'adressent sont hétérogènes par rapport aux critères démographiques, géographiques, socio-économiques, etc. et que les stratégies sont formulées en fonction de ces différents segments. Les chefs de marché peuvent être responsables d'un secteur d'activité, d'un secteur géographique ou d'un segment de marché.

Figure 12. Exemple d'une organisation par chefs de marché



Source : Idem, p. 19

4. L'organisation par territoire : la division géographique influence l'organisation du département marketing. Cette structure est adaptée à l'entreprise qui propose ses services à des clientèles relativement homogènes dans différentes régions ou pays. Les responsables régionaux sont autonomes dans leurs modes d'organisation des opérations mais peuvent s'appuyer sur des services spécialisés (publicité, développement de nouveaux produits, étude de marché)

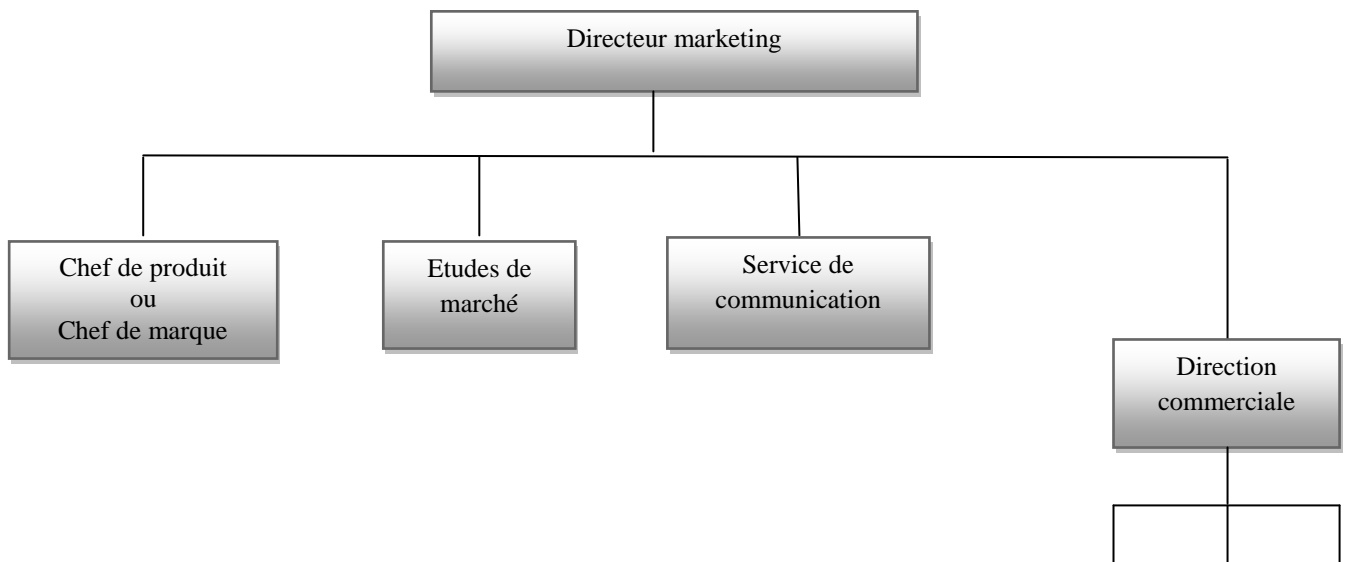
Figure 13. Exemple d'une organisation par territoire



Source : Vandercammen, op.cit., p. 32.

5. L'organisation mixte : les cellules spécialisées sont alors des services communs qui travaillent pour les chefs de produit ou sont volontairement positionnées d'une manière indépendante comme le service consommateurs (documentation, traitement des doléances et des conflits, etc.). quelquefois, on observe des organisations spécialisées par type de circuits de distribution, en particulier lorsque chaque circuit possède sa propre marque.

Figure 14. Exemple d'une organisation mixte



Source : Lendrevie et al. op.cit, p. 1065

Section 9. Les innovations marketing

Depuis les années 80, la liste des panacées supposées venir aider le manager dans le développement de son approche marketing n'a cessé de s'allonger en raison des grands échecs des démarches fondées sur le modèle du marketing traditionnel. L'universalité et la pertinence même de sa démarche et de ses principaux outils, comme le marketing mix, ont été remis en cause par des courants alternatifs que certains ont nommé les innovations marketing.

Il ne faut pas considérer une innovation marketing comme une manière révolutionnaire de faire du marketing qui viendrait remplacer une manière ancienne et donc désuète. Une innovation marketing s'ajoute à la palette de plus en plus large des marketings en mouvement pour permettre aux entreprises de répondre aux nouveaux défis de la société et de la consommation, ceci sans remiser aux oubliettes les approches plus anciennes qui ont toujours leur raison d'être avec, au premier chef, le marketing management.

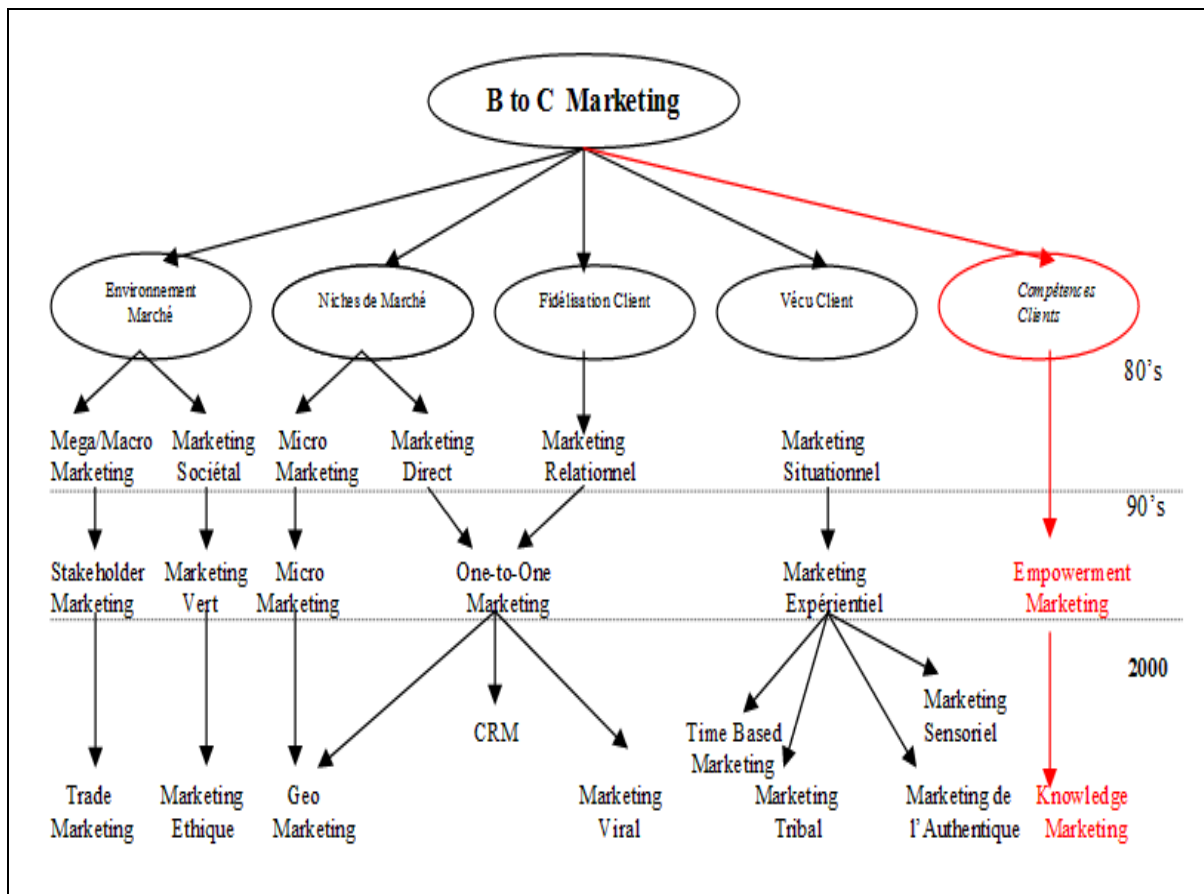
Dans ce sens, "le marketing avancé" (Boyer et Burgaud, 2000) est constamment remodelé par l'environnement dans lequel il s'inscrit (Vandercammen, op.cit.), et a réuni plusieurs instruments dont (Cova et al. 2006) les ont qualifié d'innovations marketing. Par rapport aux protagonistes de l'échange, dix innovations marketing B to C ont été retenues auxquelles s'ajoutent cinq autres B to B. Ces innovations marketing proposées dont nous allons synthétiser uniquement ce qui relève du B to C s'appuyaient alors sur une vision de l'évolution de la société et des marchés. Le décideur, l'homme de marketing et le consultant possèdent désormais les leviers les plus adaptés pour agir sur leur environnement marketing (Boyer et Burgaud, op.cit.). Les 10 innovations marketing B to C :

1. Stakeholder marketing ;
2. marketing éthique ;
3. géomarketing ;
4. customer relationship management (CRM);
5. marketing expérientiel ;
6. time based marketing ;
7. marketing sensoriel ;
8. marketing tribal ;
9. marketing de l'authentique ;
10. knowledge marketing.

Tandis que les 5 innovations marketing B to B représentent:

1. marketing de réseau ;
2. supply chain management ;
3. gestion des grands comptes ;
4. marketing de solutions ;
5. e-market places.

Figure 15. Généalogie des innovations marketing B to C



Source : Cova et al., op.cit., p. 11

- 1. Stakeholder marketing :** Le marketing ne se limite pas à la dyade entreprise-consommateur, il cherche à mettre en jeu les parties prenantes ou les interlocuteurs (stakeholders) dans le marché et surtout hors du marché (élus locaux, gouvernements, associations, etc.) en les encourageant progressivement à devenir de fervents supporters de l'entreprise via certaines pratiques comme "le lobbying" (Clamen, 2005) ou le partenariat (Gaultier-Gaillard et Pralton, 2011). Il sous-entend que, dans le monde actuel, il est nécessaire d'appréhender tout ce qui entoure et influence les transactions commerciales. La bonne gestion des acteurs non marchands garantit alors un avantage compétitif durable, la rentabilité des actions sur le marché et une valeur client supérieur (Binninger et Robert, 2011). Né au milieu des années 80, le stakeholder marketing s'inscrit dans la lignée du macromarketing et du méga-marketing qui ont cherché à élargir et ré-enchâsser le marché dans un ensemble socioéconomique plus large (Cova et al., op.cit.)

En effet, l'entreprise est placée dans un réseau, face à des individus ou à des groupes d'individus représentant des intérêts variés, et souvent contradictoires, qui peuvent

affecter son activité : salaires, emploi, dividendes, soutien logistique (Férone et al. 2001). Elle a le choix entre deux options (Freeman, 1984 : cité dans Piquet et Tobelem, 2005).

La première consiste à affirmer que la seule responsabilité de l'entreprise dans sa relation avec les stakeholders est de type économique : augmenter les profits ou diminuer les coûts (Friedman, 1970). Il en résulte que, dans cette optique strictement gestionnaire, les interlocuteurs sont principalement des partenaires économiques que sont notamment les salariés, les clients, les fournisseurs, les actionnaires: ils bénéficient d'un statut privilégié.

La seconde constitue un contrat entre l'entreprise et la société dans laquelle elle opère. Elle fonde les rapports de l'entreprise avec tous les interlocuteurs sur le respect de leurs intérêts. De fait, cette approche élargit le nombre des interlocuteurs (stakeholders). À côté des partenaires économiques, inclut toutes les composantes de la société civile : les administrations, les collectivités locales, les groupes politiques, les associations sportives, culturelles et humanitaires, les concurrents. Ainsi, l'entreprise apporte la preuve qu'elle est un bon citoyen en acceptant d'exercer ses obligations et ses responsabilités.

2. Marketing éthique : face aux différents abus constatés, les questions éthiques se sont posées très tôt aux professionnels du marketing (publicités mensongères, pratiques de crédits déloyales, malhonnêteté dans la confection ou l'obtention d'un contrat, exagérer les promesses, user de fausses raisons pour justifier les prix), les entreprises se confectionnent des politiques éthiques sur mesure (Gicquel, 2007). Le marketing éthique⁵⁴ s'inscrit aujourd'hui dans un cadre commercial plus moral (Al Hassael, 2011) ou encore dans une tendance affinitaire et honnête qui se construit sur une communauté de valeurs entre l'entreprise et ses différents publics visant à promouvoir une consommation plus responsable (Pastore-Reiss et Naillon, 2002), limiter les effets secondaires négatifs du marketing et à intégrer les six dimensions suivantes (Laville, 2009, p. 274) :

- ✓ Respect des promesses (la marque ne promet rien que ses produits ne puissent tenir de manière objective et vérifiable) ;
- ✓ Intégrité et transparence (la marque explique clairement l'origine de ses produits et des matières premières qui les composent, elle est transparente sur leurs impacts et livre toutes

⁵⁴ A ne pas confondre avec l'éthique marketing qui regroupe un ensemble de règles afin de redonner au marketing un sens plus noble. Il s'agit notamment de règles sur la véracité des informations véhiculées par le marketing ou les méthodes utilisées avec les clients.

les informations nécessaires aux consommateurs ou prescripteurs pour fonder leur décision) ;

- ✓ Absence de pression (la marque n'utilise pas la pression ou des méthodes non éthiques pour vendre et promouvoir ses produits) ;
- ✓ Responsabilité (la marque propose les solutions les plus sûrs pour les consommateurs et la planète) ;
- ✓ Respect des besoins (la marque propose les solutions les plus adaptées aux besoins de ses clients) ;
- ✓ Équité (la marque privilégie les intérêts de ses clients au même titre que les siens ou même avant les siens).

Selon Al Hassael (op.cit.), l'éthique doit être entendue dans le sens global. Car, non seulement elle comprend l'existence de normes morales et sociales devant guider l'action marketing au sens d'un accroissement des droits des consommateurs et de la société dans toutes ses composantes, mais elle inclut aussi la prise en considération d'autres dimensions essentielles telles que la préservation de l'environnement, de ressources naturelles.⁵⁵ Mais le marketing éthique "exige du consommateur qu'il soit plus conscient des coûts additionnels élevés (coûts environnementaux) et de ce qu'il faut pour rémunérer équitablement la main d'œuvre nécessaire à la production d'un bien ou à l'offre d'un service" (Delisle et Jolin, 2007, p. 104)

3. **Géomarketing** : Le développement des systèmes de gestion des bases de données (BDD), associés aux remarquables progrès de la cartographie informatique, permet aujourd'hui de traiter conjointement une grande quantité de données commerciales, géographiques et socioéconomiques (Cliquet, 2002). Ce mariage a donné naissance, à la fin des années 80, à une nouvelle approche : le géomarketing. Pour une entreprise, le géomarketing consiste à développer une stratégie d'offre produits, d'implantation et de communication publicitaire conjuguant des critères socioéconomiques locaux avec ses propres données marketing et commerciales pour adapter l'offre ou le mix et améliorer les performances du magasin ou de l'entreprise (Dhénin et Azmani, 2004). Cette démarche repose sur un

⁵⁵ C'est en 1983, que la première initiative de marketing éthique a vu le jour, lorsque la compagnie American Express a décidé de donner un montant d'argent – en vue de la restauration de la Statue de la Liberté – à chaque fois qu'un de ses clients utilisait la carte de crédit d'American Express. Depuis, cette approche a inspiré plusieurs entreprises à s'engager dans une démarche éthique concernant des causes touchant des populations défavorisées et/ou la protection de l'environnement.

postulat de base : le lieu où habite un individu révèle son profil sociologique et structure son mode de vie, son type de fréquentation des services et magasins, et, plus généralement, ses habitudes et ses comportements de consommation (Doaurd, 2002). L'expérience montre, en effet, que dans une même zone géographique, les besoins et les comportements d'achat sont plutôt homogènes, ce qu'on appelle le concept de géotype (Latour et le Floch, 2001). Reposant sur un traitement qui visualise, sur des fonds de carte, les données sociologiques retenues pour aboutir à une segmentation ultrafine du marché, la technique du géomarketing fournit aux responsables marketing et commerciaux des critères permettant de passer d'une approche produits globale à une approche clients personnalisée (Tedlow et Jones, 1993 : cités dans Paone, 2011). Une aide très précieuse, car, aujourd'hui qu'il s'agisse de s'implanter ou de proposer une gamme de produits, les entreprises cherchent à cibler des niches de consommateurs plutôt que des macrosegments.

- 4. Customer relationship management (CRM) :** dans le domaine des services, le terme du CRM ou marketing relationnel fut utilisé pour la première fois par Berry (1983) qui consiste à "attirer, à maintenir et à renforcer la relation avec le client" (Bellaouaied, 2008, p. 5 ; Haupt, 2006, p. 41). Ce concept devient dominant dans les années 90 comme moyen pour maximiser à la fois la satisfaction des clients et le profit de l'entreprise. Pour Grönroos (1995 cité dans : Cadiat et De Moerloose, 2002, p. 5) "c'est l'identification, l'établissement, le maintien et le développement de relations avec les clients et les autres partenaires, avec profit, de façon à ce que les objectifs des parties impliquées soient rencontrés. Ceci est atteint grâce à un échange mutuel et l'accomplissement des promesses faites". Pour aller plus loin, le marketing relationnel "vise à mettre en œuvre une relation individualisée avec chaque consommateur à travers une offre de produits et des modes d'approche différenciées, personnalisées" (Boisdevesy, 2001, p. 10). C'est pourquoi, il mobilise l'ensemble des fonctions de l'entreprise par la mise en place de processus qui interviennent à tous les niveaux d'une entreprise : technologique, humain, mais également stratégique. Cela fait du CRM un projet d'entreprise complexe, qui demande un investissement global conséquent (Hetzl, 2004). L'objectif majeur du marketing relationnel est de "focaliser l'attention de l'entreprise sur le client, de le positionner au centre de tous les processus de décision, de véhiculer la pensée client dans l'entreprise dans l'entreprise pour en faire un élément de différenciation concurrentiel et ce, dans une

logique de rentabilité et d'abaissement des coûts d'intermédiation." (Boisdevesy, op.cit., p. 10). Le concept stratégique du marketing relationnel est basé sur l'établissement des relations durables entre les acteurs d'un marché et l'échange mutuel de valeurs. Ces relations durables reposent sur quatre principes fondamentaux (Helfer et Michel, 2006) :

- ✓ La personnalisation : une relation par client ;
- ✓ L'interactivité : le client répond aux sollicitations ;
- ✓ La durabilité : tout au long de la vie du client ;
- ✓ La continuité ; tous les jours, quel que soit le canal choisi par le client.

Le marketing relationnel marque donc un réel saut qualitatif des outils d'optimisation de l'approche client et un souci d'avancer dans sa fidélisation, comme avec les approches one-to-one qui en est le fondement théorique (Peppers et Rogers, 2001).

5. Le marketing expérientiel : Loin de se focaliser sur les attributs et les avantages des produits et services (ce qu'on appelle l'approche utilitaire de la consommation), cette nouvelle approche du marketing s'attache aux expériences vécues par le consommateur, expériences qui se produisent quand il rencontre, subit ou vit certaines choses. (Lewi et Lacoeylle, 2012). Ces expériences contiennent des valeurs sensorielles, émotionnelles et relationnelles en plus des valeurs fonctionnelles. Selon Autissier et al. (2007, p. 239), le marketing expérientiel est défini par les éléments suivants :

- ✓ création d'univers fantastique ;
- ✓ proposition de parcours initiatique ;
- ✓ mise en situation des consommateurs ;
- ✓ interaction des consommateurs avec les produits ou les personnes qui les représentent ;
- ✓ facilitation des émotions de plaisir, de bien être et d'envie ;
- ✓ apprentissage d'un savoir à l'occasion de l'expérience.

Le marketing expérientiel n'appréhende pas la situation en termes de catégories strictement définies mais de consommation dans son ensemble.⁵⁶ (Hetzl, 2002). Dans ce contexte, le consommateur se laisse plus volontiers guider par ses impulsions et ses émotions que par la seule efficacité du produit : c'est l'approche hédoniste pour laquelle l'expérience vécue avec le produit ou le service est le point central.

⁵⁶ Il ne s'agit pas, par exemple, de commercialiser un shampoing, une crème de rasage ou un sèche-cheveux mais de se focaliser sur le plaisir dans la salle de bains

A l'heure où les enseignes ont de plus en plus de difficultés à se démarquer les une des autres, elles ne peuvent plus se contenter de vendre un produit. Pour attirer et fidéliser la clientèle, elles doivent chercher à faire partager à leurs clients une expérience de vie. En les étonnant, en les divertissant, en leur proposant de vivre une aventure inoubliable, les magasins espèrent frapper la mémoire de leurs clients et renforcer leur identité et leur image (Pulh et al. 2005). Le marketer est à la fois le scénariste et le metteur en scène (Vernette, 2008), c'est-à-dire que le produit se dote d'une histoire, s'insère dans une intrigue dans laquelle le consommateur joue son propre rôle. Aujourd'hui, les surfaces de vente se transforment en véritables supports de communication qui véhiculent à eux seuls les nouvelles valeurs de la marque (Filsler, 2002).

Ikea avait été précurseur du marketing expérientiel en mettant à la disposition du public des espaces de test des produits, de jeux pour les enfants, etc. Aller chez Ikea est pour beaucoup un plaisir renforcé par l'ouverture du dimanche qui apporte cette touche symbolique supplémentaire à la suédoise (Lewi et Lacoeylthe, op.cit.)

- 6. Marketing sensoriel :** dans le marketing expérientiel, le client doit interagir avec les produits ou les artefacts de la marque (Autissier et al., op.cit.), le marketing sensoriel cherche à stimuler les cinq sens de l'individu pour renforcer le caractère expérientiel de la consommation : l'odorat (parfum), l'ouïe (musique), la vue (décor), le toucher (contact charnel), le goût (dégustation) (Rieunier et Dion, 2013). "Pendant l'acte d'achat, chaque sens à son importance. Si on les sépare, le client ne comprend plus rien." (Szewczyk⁵⁷ : cité dans Nebia, 2010). Autrement dit, chaque sens agit en complémentarité avec les autres. En entrant dans un magasin, la vue est le premier sens mis en éveil. Puis suivent le son, l'odeur et enfin celui qui détermine l'achat, le toucher. Selon l'étude Peck & Childers (2003), le toucher est la source d'information principale pour le consommateur.

Entre le marketing expérientiel et le marketing sensoriel, l'univers de consommation est simultanément codé par la combinaison des cinq sens émotionnels (identification, possession, intuition, valorisation, émotion) et physiques (vue, odorat, toucher, ouïe, goût) (Autissier et al., op.cit.). Leur articulation est aussi le moyen d'attirer le consommateur en magasin et de lui faire vivre une expérience d'achat qui va contribuer à son attachement à la marque (Rieunier et Dion, op.cit.). Le marketing sensoriel part de l'hypothèse selon

⁵⁷ Richard Szewczyk est le Directeur Commercial de l'agence de marketing sensoriel Keo

laquelle la consommation est devenue plus affective et le consommateur est désormais à la recherche de stimulations sensorielles et émotionnelles lors de ses expériences d'achat et de consommation (Giboreau et Body, 2007). C'est un phénomène qui ne date pas d'hier. "Une véritable prise de conscience s'est opérée dans les années quatre-vingt-dix. On s'est enfin rendu compte que le simple fait de placer des melons sous l'étal des marchés pour diffuser des odeurs ou même juste de peindre un mur, pouvait changer le comportement des clients." (Maille⁵⁸: cité dans Nébia, 2010, op.cit.). Des propos que confirme Nahon⁵⁹(cité dans Nébia, 2010, op.cit.): "les enseignes prennent conscience de l'importance d'introduire de la sensorialité dans leurs espaces. Aiguiser les sens aide à identifier la marque et à fidéliser des consommateurs de plus en plus exigeants [...] C'est d'abord l'ambiance sonore qui a été mise en avant dans les magasins [...] Dans les années quatre-vingt, un DJ passait des vinyles toute la journée dans les magasins Monoprix. Aujourd'hui, nous diffusons des bandes magnétiques pendant huit heures sans interruption [...] L'olfactif parle davantage à la mémoire. 80 % des personnes ayant trouvé l'odeur agréable désirent retourner dans un magasin."

- 7. Time Based Marketing (TBM)** : regroupe un ensemble d'approches marketing, par exemple le yield marketing (Guilloux, 2000), qui prend pour hypothèse que la gestion du temps est entrain de devenir la variable majeur d'explication du comportement des consommateurs mobiles dans nos sociétés postmodernes (Urien, 2002). Autrement dit, le temps réel allait devenir une réalité quotidienne⁶⁰ (Mc Kenna, 2002) et un critère le plus important de compréhension du comportement de consommateur mobile (nomade). Présenté comme le nouvel enjeu du marketing, le time based marketing plaide pour l'accès total du consommateur à l'espace de marché. Les technologies de l'information permettent d'établir une présence permanente aux clients, pour pouvoir les toucher n'importe où, à n'importe quel moment (Idem).

⁵⁸ Virginie Maille est professeur de marketing au Skema Business School, à Sophia-Antipolis.

⁵⁹ Claude Nahon est Directeur Général du groupe Mood Media, agence de marketing sonore.

⁶⁰ Par exemple, 90% des français déclarent prendre un apéritif au moins une fois par semaine. La tradition de l'apéritif s'est également fortement développée avec le phénomène des happy hours (boissons à moitié prix) et des after-works, ces apéritifs organisés après le travail, souvent entre 19h et 1h du matin. Par conséquent, en positionnant Tumult (la nouvelle boisson sans alcool branchée à l'apéro) sur le marché de l'apéro, Coca Cola entre dans une démarche forte de time-based marketing (ou marketing "de temps de vie"). La marque utilise un "moment de vie" établi et largement intégré ce qui favorise l'adoption du nouveau produit. http://www.les-filles-du-marketing.com/2011_08_01_archive.html Consulté le 15/01/2014.

Les solutions TBM cherchent à (re)créer et (re)sacraliser des moments de vie, à faire renaître des micro-rites pour séquencer la vie du consommateur, à annuler, accélérer ou ralentir les temps d'achat et de consommation en fonction des catégories de consommateurs, etc. (Guilloux, op.cit.). Il est apparu fin des années 90 pour répondre à la montée du temps comme variable clé du comportement des consommateurs postmodernes (chrono mobilité)

8. Marketing tribal : le marketing classique s'éteint, voici poindre le marketing tribal et viral (Annet, 2008). Le marketing tribal prend pour unité d'analyse et de ciblage des tribus qui consomment. Une tribu est une fragmentation de la société en réseaux de connexions largement organisés par les affinités émotionnelles⁶¹ (Gicquel 2006). Cette nouvelle tendance a amené le marketing traditionnel à reconsidérer l'approche du consommateur : plus question de relation one to one avec un client isolé si toute une tribu est concernée (Cova et Cova, 2001). Né au milieu des années 90, en accompagnement du mouvement postmoderne de recomposition sociale et de tribalisme. On a donc tendance à limiter le niveau de personnalisation, et à viser des groupes plutôt que des individus. Les grilles classiques de segmentation des cibles sont désormais obsolètes et le retour de la communauté remet en question les stratégies fondées sur une relation individualisée avec le client (Idem). Il s'agit désormais de jouer sur un nouveau terrain : la relation de l'entreprise à la tribu, ce qui nécessite d'identifier la ou les tribus susceptibles d'acheter nos produits ou services. Le marketer en quête des tribus-cibles devra donc se transformer en ethnologue, intriguer la tribu de l'intérieur. L'action marketing est ici considérée comme un vecteur de lien communautaire, et ce par la mise sur le marché de produits et de symboles destinés à faciliter les multiples appartenances tribales de chaque consommateur (Al Hassael, op.cit.⁶²). Toutefois, dans le marketing tribal, l'entreprise perd de l'emprise sur son propre produit qui va être en partie accaparé par la tribu qui va parfois même le modifier, lui donner des usages inattendus (Dessavoy et al. 2005)

La communauté peut se retrouver sur une plate-forme communautaire spécifique, un ou plusieurs blogs et des réseaux sociaux (De Wasseige, 2007) dont les membres (les bloggers) vont prescrire (acheter ou ne pas acheter) le produit et devenir les commerciaux par relais (Annet, op.cit.). Ce que l'on nomme déjà le marketing viral. L'entreprise une

⁶¹ Par exemple, les surfers sont considérés comme une tribu homogène de consommation.

⁶² L'auteur cite l'exemple du succès, pour les jeunes, des téléphones cellulaires, p. 265

fois accepter par les bloggers qui voient que sa démarche et son investissement sont sincères pourra ainsi bénéficier pleinement du bouche-à-oreille ou de la forte viralité des blogs (Dessavoy et al., op.cit.)

9. Marketing de l'authenticité : le marketing de l'authenticité ou le rétro marketing est la "déclinaison du marketing qui privilégie le passé dans sa démarche ou fait allusion directement ou indirectement à la notion de passé dans sa communication."⁶³ Il prend appui sur la culture de la nostalgie des consommateurs pour inverser le sens de l'innovation : non à une innovation qui libère et déracine mais à une innovation qui ancre et réenracine le consommateur (Cova et Cova, op.cit.) ou pour promouvoir des marques affectives jouant sur la nostalgie des consommateurs (Lipovetsky, 2006). Pour Brown et al. (2003), les marques rétro, font preuve d'une allégorie représentée par l'histoire de la marque, d'une aura représentée par l'essence de la marque, d'une Arcadie représentée par une communauté idéalisée et d'une antinomie représentée par le paradoxe de la marque. Les expériences nostalgiques peuvent être définies comme un moment durant lequel un individu est transporté dans un passé vécu ou idéalisé, caractérisé par des réactions affectives douces-amères. (Vignolles, 2010). Selon Hoog (2009), Le rétro-marketing fait appel à une nostalgie plus diffuse, dont la référence n'est pas une histoire précise et avérée, mais plutôt un passé lointain et idéalisé.

Le rétro marketing insiste sur la rupture avec le marketing de l'innovation ou le marketing high-tech. Le succès actuel des produits inspirés du passé, appelés retro-innovants, amène à s'interroger sur l'influence de la nostalgie en comportement du consommateur. (Vignolles, op.cit.). Pour (Cova et Cova, op.cit.), les entreprises devront éviter l'authentique au rabais pour aller vers un authentique au carré caractérisé par un quadruple ancrage :

- ✓ non marchand ;
- ✓ non technologique (technologie présente mais cachée par l'intelligence marketing) ;
- ✓ endotique avec quatre dimensions : histoire (temporalisation), territoire (spatialisation), tribu et médiateurs locaux (socialisation), matériaux et gestes de l'homme (naturalisation) ;
- ✓ esthétique.

⁶³ <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Retro-marketing-6296.htm>

10. Knowledge marketing : La connaissance issue d'études de marché, d'analyse des usages des produits ne suffit plus pour élaborer des concepts innovants autour desquels peut se structurer une entreprise. Il s'agit de concevoir une approche marketing innovante intégrant les multiples facettes des compétences et des connaissances du client⁶⁴, celle que Curbatov (2003) nomme le knowledge marketing. Le Knowledge Marketing consiste à associer le Customer Empowerment au Knowledge Management. Que sont ces trois concepts ? Le Customer Empowerment a pour principe de "donner le pouvoir aux clients grâce aux actions d'apprentissage et de création en boucle, c'est-à-dire une sorte de "commerce équitable" entre l'entreprise et le client où le client apprend de l'entreprise et l'entreprise du client."⁶⁵ Le Knowledge management consiste à "réunir, structurer, partager, valoriser et rendre accessible l'ensemble des connaissances, savoirs et données des employés d'une entreprise."⁶⁶ Le knowledge marketing consiste en "un partage de connaissances entre l'entreprise et ses clients et ses consommateurs essentiellement en devenant co-créateurs de valeur et d'expérience."⁶⁷ Il s'appuie sur les expériences et les compétences des clients intégrés dans une entreprise orientée vers la création de la valeur (Idem), car l'entreprise qui collabore avec ses clients, en apprend tout autant du client. Il a ainsi pour objectif d'aider les organisations et les clients à créer des connaissances organisationnelles à partir de leurs acquis et de leurs compétences (Kiyindou, 2011) en impliquant le client le plus en amont possible dans le processus de conception et de développement de l'offre. En effet, organisation et client deviennent coproducteurs d'expériences (Idem), car la notion de communautés prédomine dans l'acte d'innovation et de création.

Cette volonté de participation trouve écho dans le consommateur postmoderne qui souhaite être autonome, veut être moins passif et être co-acteur de ses activités quotidiennes (Curbatove, 2003 : cité dans Bonnemaizon et al. 2012). Autrement dit, nous ne sommes plus dans la perspective de connaissances du client et de feedback de compétences mais dans l'action du client. Cela marque "le passage d'un customer relationship marketing générateur de la connaissance sur le client à un knowledge marketing créateur de connaissance avec le client" (Kiyindou, op.cit., p. 81) ou encore "le

⁶⁴<http://www.cherclient.com/les-articles/182-le-customer-empowerment-et-le-knowledge-marketing-convergences-conceptuelles-.html> Consulté le 23/05/2014

⁶⁵ <http://www.clientaucoeur.com/2008/06/24/le-knowledge-marketing/> Consulté le 23/05/2014

⁶⁶ Idem. Consulté le 23/05/2014

⁶⁷ <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Knowledge-5714.htm> Consulté le 23/05/2014

passage d'une situation de Market-Pull où on apprend sur le client à une situation de Knowledge Marketing où l'on apprend du client."⁶⁸

L'échange de connaissances est grandement facilité par les technologies modernes de la communication. Ainsi, l'Internet (grâce au Web 2.0 ou Web social) permet au client de faire connaître ses expériences clients (ou expériences de consommation), d'apprendre, de valoriser et partager ses connaissances avec ses pairs et de collaborer avec l'entreprise à la création ou l'amélioration de produits. Ainsi donc, la conceptualisation du knowledge marketing a fait ressortir l'apport managérial qui permet de gérer les connaissances des consommateurs en mettant l'accent sur leurs intégrations dans le processus d'entreprise.

⁶⁸ <http://www.clientaucoeur.com/2008/06/24/le-knowledge-marketing/> Consulté le 23/05/2014

Chapitre 2. La stratégie marketing

Introduction

Etymologiquement, le terme stratégie trouve son origine dans les mots grecs "stratos" qui signifie "armée" et "agos" et veut dire "je conduis" (Mayrhofer, 2007). L'histoire économique de la stratégie débute seulement au milieu du XXe siècle, ceci en raison de la domination du modèle économique Walressien (Magakian et Payaud, 2007). Dans ce cadre, la notion de concurrence parfaite domine et plus particulièrement influence les deux hypothèses fortes laissant de côté les intentions des dirigeants et des entrepreneurs :

1. les prix sont indépendants des actions intentionnelles des firmes ;
2. seul le signal prix guide les choix indépendamment de toute subjectivité d'arbitrage.

Depuis les années 70, le marketing a en effet joué un rôle majeur pour développer la réflexion stratégique des entreprises, en les incitant à une approche rigoureuse de leurs marchés (Belbes, 1995). Cette approche est traduite par un ensemble de critères de décisions qui peuvent appartenir à des sphères différentes. Certaines décisions sont logiques, calculées grâce à des modèles mathématiques, d'autres sont empiriques ou opportunistes, d'autres encore ne suivent aucune logique de marché mais l'intuition d'un homme, propriétaire ou dirigeant de son entreprise (Croué, 2003).

Dans ce chapitre nous commençons par clarifier le concept de stratégie sous l'angle des lois immuables de l'acteur stratégique, de la pensée stratégique et du résultat final du stratège. Dans la deuxième section, nous traiterons les différentes conceptions de la stratégie depuis son origine militaire jusqu'à sa transposition dans le monde des affaires, afin de montrer que la stratégie marketing ne trouve sa raison d'être que si elle puise de ces différents paradigmes. Sans prétendre à l'exhaustivité, nous explorerons dans la troisième section les modèles de performance stratégique les plus célèbres, celles de l'analyse SWOT et de la chaîne de valeur qui relie les choix stratégiques à la compétitivité de l'entreprise. A l'issue de l'analyse complète de son activité (la chaîne de valeur) et de son environnement (la matrice SWOT), l'entreprise peut faire ses propres choix stratégiques. A cet effet, nous décrivons dans la quatrième section les options stratégiques possibles, à savoir les stratégies de croissance et les stratégies génériques. Dans la cinquième section, nous parlerons de la stratégie marketing

proprement dite. L'hypothèse de confusion dans les définitions de la stratégie marketing et du marketing stratégique tant chez les chercheurs que chez les praticiens a été vérifiée empiriquement, c'est pour cette raison que nous y suggérons de clarifier leur périmètre sur la base de critères discriminants. A la fin du chapitre, nous précisons les implications de la stratégie marketing orientée client en termes de gouvernance imbriquée, c'est-à-dire l'intégration des acteurs externes concernés par la satisfaction du client à la chaîne de valeur de l'entreprise.

Section 1. Les lois universelles de la stratégie

Les constantes de la stratégie sont à rechercher à 3 niveaux **Faivre (1995)**:

1. le sujet de la stratégie, c'est-à-dire l'acteur stratégique, ses attributs et ses particularités;
2. l'analyse de l'activité intellectuelle du stratège ;
3. l'examen du produit de la stratégie.

1.1. La loi de l'acteur stratégique sous conditions

A quelles conditions une entité (un Etat, un peuple, une entreprise, un parti, voire même un individu) devient-elle un acteur stratégique ? Pour répondre à cette question, on se réfère à cinq conditions (Idem):

1. **La question de vie ou de mort** : l'entité va devoir se doter d'une stratégie pour réaliser son projet au sens des moyens que l'entité sociale se donne et les actions qu'elle envisage afin d'assurer sa survie. Toute stratégie naît ainsi d'un refus de disparition et d'une conscience de perpétuité.
2. **Identité et projet** : face à la menace de disparition, le statut de l'acteur stratégique s'exprime par le port d'un projet, c'est-à-dire d'une volonté d'agir de façon autonome pour affirmer et défendre une identité spécifique et distinctive généralement exprimée sous forme de valeurs.
3. **L'environnement conflictuel** : l'acteur stratégique n'est jamais seul. Son statut va se trouver confronter à la volonté identique d'autres acteurs tout aussi désireux de maintenir leur différence et de réaliser leur projet. L'acteur stratégique évolue donc dans un environnement où coexistent d'autres acteurs – potentiellement adverse – affirmant d'autres projets potentiellement rivaux. Cet affrontement entre acteurs ou cette potentialité

conflictuelle, rivale va s'actualiser du fait de la limitation des moyens et des ressources nécessaires aux acteurs pour assurer leur survie et réaliser leur projet. La stratégie naît ainsi de la compétition entre acteurs pour les moyens de leur survie. Il n'y a pas de stratégie sans adversaire(s), qu'il soit déclaré ou potentiel, direct ou indirect, réel ou imaginaire. Toute stratégie implique l'existence de plusieurs acteurs en situation d'interaction dont les intérêts et les systèmes de décisions sont respectivement opposés et interdépendants. Par contre, cette généralité des situations conflictuelle se trouve relativisée par la notion de stratégie relationnelle dans laquelle le conflit ne constitue qu'une modalité particulière des relations entre acteurs.

4. La dualité des actions : confronté à ses adversaires, l'acteur stratégique va s'efforcer conjointement et indissolublement de lutter contre son adversaire pour anéantir ses forces et annihiler sa volonté, mais aussi de rationaliser sa propre action afin d'en optimiser l'efficacité. Cette conjonction paradoxale et croisée définit les deux versants de la stratégie : le versant agonistique (l'affrontement ou l'anéantissement de l'autre) et le versant rationalisant (l'optimisation des moyens et l'efficacité des résultats).

5. L'interne pour se rationaliser et l'externe pour combattre son adversaire : La stratégie est toujours action sur soi et action sur autrui ; mieux selon la formule lapidaire de Charney (1995), elle est la négation de l'autre par la rationalisation de soi. Cette action sur soi est d'abord connaissance de soi : appréciation de ses propres forces et diagnostic de la cohésion de l'organisation interne de l'entité. L'action sur soi est ensuite organisation et rationalisation de l'entité pour la préparer à se battre et à vaincre. Dans cette perspective, l'action sur soi devient nécessaire et parfois aussi compliquée que l'action sur autrui. Pour l'entité, elle va impliquer :

- ✓ le choix d'une structure interne ;
- ✓ la distinction et la hiérarchisation des fonctions ;
- ✓ la programmation des actions ;
- ✓ l'effort de normalisation des moyens ;
- ✓ la motivation des acteurs.

La stratégie acquiert ainsi une fonction d'ordonnancement de l'entité, sa structure et son organisation. En résumé, une entité est un acteur stratégique si ce dernier lutte éternellement pour sa survie à travers un projet réel et une identité différenciatrice dans un

environnement hostile caractérisé par la présence de nombreux acteurs stratégiques portant eux aussi des projets rivaux. Afin de rester dans la course, cet acteur doit mener des actions sur soi et sur autrui. Les premières signifient l'optimisation des moyens et des résultats et les secondent signifient l'anéantissement de l'adversaire.

1.2. La loi des spécificités de la pensée stratégique

La pensée stratégique signifie dans ce contexte l'activité mentale du stratège. Faivre (op.cit.) identifie cinq caractéristiques de la pensée stratégique :

- 1. La cognitivité des opérations intellectuelles** : dans son introduction, Beaufre (1963)⁶⁹ indique son propos : " la stratégie ne doit pas être une doctrine unique, mais une méthode de pensée permettant de classer et de hiérarchiser les événements, puis de choisir les procédés les plus efficaces." L'accent est porté sur les activités intellectuelles du stratège d'ordre cognitif en ce qu'elle met en œuvre un ensemble d'opérations mentales telles que analyser, évaluer, comparer, choisir, etc. Cette activité cognitive s'apparente à la résolution de problèmes. Sous l'angle descriptif, l'activité mentale du stratège réside dans les processus de collecte et de traitement des informations, préalables à toute prise de décision. Dans cette optique Simon (1977 : cité dans Degos et Griffiths 2004) a proposé le modèle IDC : Intelligence (la compréhension de la situation) ; Design (la conception des solutions) et Choice (le choix entre les différentes solutions).
- 2. Descriptions mentales de l'environnement** : l'activité du stratège s'exerce non pas sur son environnement réel mais sur des représentations mentales de cet environnement. Ces dernières sont structurées sous forme de modèles : c'est-à-dire une représentation simplifiée du monde réel qui énonce explicitement les variables pertinentes et leurs relations. La pensée stratégique rencontre donc automatiquement le problème inhérent à toute modélisation. Pour simplifier, on partage l'environnement en deux parties : ce qui est inclus dans le monde et ce qui ne l'est pas. C'est-à-dire, in fine, la sélection des dimensions pertinentes retenues par le modèle. Le modèle BCG, par exemple, abrège la complexité d'un secteur d'activité industrielle à une simple matrice à double entrée.
- 3. L'abstraction et la finalisation par l'action** : la pensée stratégique est par essence un concept abstrait qui ne trouve son sens que dans l'action ; la stratégie est la pensée d'une

⁶⁹ <http://www.leconflit.com/article-23151058.html>, consulté le 02.02.14

action envisagée et non encore réalisée. Elle est la préparation à l'action, ou mieux, elle est une pré-action. Pour Sun Tzu – stratège chinois du Ve siècle avant J.C. – la prédisposition dans laquelle on aborde l'action est plus importante que l'action elle-même : à la limite, celle-ci peut même devenir superflue (Mc Creadie, 2008). Pour Beaufre (2012), la pensée stratégique réside dans le jeu abstrait du duel des volontés ; celui du politique qui énonce les finalités et celui de la tactique qui optimise l'usage des moyens. La pensée abstraite préparatrice de l'action concrète repose sur l'hypothèse que l'on retrouve dans la théorie des jeux de Neumann et Morgenstern (1944 cités : dans Mattei, 2000) selon laquelle la pensée précède nécessairement l'action ou que celle-ci découle de la pensée. Néanmoins, ce sens directionnel de la pensée stratégique est remis en cause dans les années 90 par le concept de stratégie émergente de Mintzberg (1994). Ce dernier critique les principes sous-jacents de la planification stratégique que sont la prévision, la séparation pensée/action et la formalisation. Il défend l'idée que la stratégie prend forme progressivement dans un flux continu d'actions. Souvent obligé de réagir rapidement à la pression du quotidien, le stratège prend ses décisions dans l'urgence. Les actions émergentes sont issues d'initiatives au sein de l'entreprise et d'événements plus ou moins favorables qui se produisent dans l'environnement (Thiétart et Xuereb, 2005)

- 4. L'incertitude de l'environnement :** cette incertitude porte conjointement sur l'imprévisibilité de l'environnement, la conduite de l'adversaire et les résultats de l'action. La pensée stratégique constituera d'abord un effort pour réduire l'incertitude, pour lutter contre l'entropie du monde : ses outils viseront à projeter sur l'environnement le minimum d'ordre sans lequel il est impossible de procéder rationnellement. Bien entendu, quels que soit les efforts déployés, l'incertitude n'est jamais totalement éliminée ; à son stade ultime, la décision stratégique sera toujours un pari dans lequel le risque d'échec est accepté. Réduction d'incertitude implique la quête de l'information, c'est pour cette raison que l'élément incertitude est au cœur de toutes les approches qui soulignent l'importance de l'information dans les décisions stratégiques. Le succès des concepts originellement militaires tels que, la veille stratégique, la veille concurrentielle et l'intelligence économique témoignent de la forte tentation des stratèges de les transposer dans la conduite de l'entreprise (Villain, 1990).
- 5. Les notions stratégiques du temps et du territoire :** la pensée stratégique opère dans un espace – temps abstrait, incertain, conflictuel et changeant (Faivre, op.cit.). Le général

Clauswitz énonçait clairement que le temps de la tactique n'est pas celui de la stratégie. Celle-ci est tension vers le futur, une projection au-delà de l'épaisseur du présent (Holmes, 2011). Le regard du stratège n'est pas fixé sur l'événement en cours ou qui s'annonce. Toute stratégie implique une vision du futur qu'elle tente de réaliser : elle est la projection du devenir de l'action concrète. A l'inverse du champ de bataille, l'espace stratégique n'est pas figé ; c'est un espace construit dans sa définition et structuré dans son découpage par la volonté de l'acteur : l'espace du stratège n'est pas le terrain du tacticien (Faivre et Chandon, 1983). En résumé, la pensée stratégique est une activité concurremment abstraite et finalisée par l'action. Elle réside dans les opérations intellectuelles d'ordre cognitif qui portent sur des représentations mentales du monde réel tendant à se formaliser en modèles. Elle implique la prise en compte de l'incertitude et, de ce fait, accorde une importance primordiale à l'information. Elle met en œuvre des notions d'espace et de temps qui lui sont spécifiques.

1.3. La loi du produit final du stratège

Le produit final de la stratégie obéit à des principes d'articulation des moyens et des fins, la prise de décision à l'avance, l'allocation de ressources, la considération d'un ensemble fini d'alternatives et la prise en compte des niveaux hiérarchisés.

- 1. Adaptation moyens – fins** : une stratégie se présente d'abord comme le choix des moyens les plus appropriés pour atteindre un objectif fixé. Selon Beretta (1975), la stratégie définit les voies et les moyens permettant à l'entreprise de progresser vers ses objectifs essentiels dans les meilleures conditions. Outre leur multiplicité, ces moyens choisis se caractérisent également par leur hétérogénéité. Ainsi, pour Saint-Sernin (1989, p. 636) "la stratégie consiste à faire concourir des moyens hétérogènes et des actions dissemblables à la réalisation d'objectifs globaux." La stratégie se présente donc comme une combinaison de moyens hétérogènes, articulés entre eux de façon à atteindre un objectif fixé. Vu sous cet angle, le concept de marketing mix fournit un bon exemple de variables à la réalisation des objectifs de marché.
- 2. Décision par anticipation** : l'élément anticipateur de la décision constitue l'un des apports principaux des mathématiciens à la stratégie. La mathématisation de la stratégie apparaît avec la théorie des jeux de Neumann et Morgenstern (op.cit. : cités dans Mattei, op.cit.). Avec cette théorie, la stratégie s'assimile à une programmation de la conduite de

l'acteur, préalablement au déroulement de l'action ; cette programmation étant elle-même le fruit d'un calcul par lequel le joueur maximise son espérance de gain. Ainsi, construire une stratégie, c'est prévoir et anticiper ; c'est décider à l'avance de ce que fera l'acteur face aux diverses situations susceptibles de survenir lors du déroulement de l'action. Comme telle, la stratégie s'oppose à l'improvisation. A l'opposé du paradigme de stratégie délibérée dans laquelle les décisions sont prises à priori, Mintzberg (op.cit.) suggère que la décision stratégique est le fruit des événements inattendus et des opportunités auxquels s'ajoutent les gauchissements et les distorsions que les acteurs imposent, volontairement ou non, aux intentions initiales. Ce n'est qu'à posteriori que la justification et la rationalisation de ces décisions les érigent en stratégie.

- 3. Concentration des ressources** : si la stratégie est "la réalisation des choix d'allocation de ressources (financières, humaines, technologiques, etc.) qui engagent l'entreprise dans le long terme et la dotent d'un avantage concurrentiel durable, décisif et défendable" (Porter, 1982), alors toute stratégie devra énoncer explicitement les décisions de l'acteur concernant la façon dont il choisit d'allouer ses propres ressources. Ces ressources se présentent en quantité limitée, toute stratégie renvoie donc à une économie, au sens large de l'usage alternatif de ressources rares. Cette allocation obéit au principe de la concentration des ressources sur les points décisifs dont Henri Jomini⁷⁰ (le stratège de Frederick II) est le précurseur (Sallat, 2013). Le même principe de concentration des ressources de l'entreprise sur les Domaine d'Activité Stratégique (DAS) est au cœur des modèles d'analyse stratégique tels que celui du BCG.
- 4. Choix limité d'alternatives** : pour permettre la rationalisation des choix et optimiser l'allocation des ressources, toutes les stratégies tendent à se formaliser comme un univers de choix comportant un nombre fini d'alternatives, par exemple, les stratégies génériques de Porter ou les stratégies de BCG. Magakian et Payaud (op.cit.) constatent que prendre une décision ne consiste pas seulement à choisir une solution parmi un ensemble donné d'alternatives. L'aspect le plus important de la prise de décision peut être de décider quelles sont les alternatives ou même de les inventer et de les définir. Les diverses approches qui se réclament de la créativité stratégique se situent dans cette perspective.

⁷⁰ "Henri Jomini est...l'inspirateur des doctrines de conquête des marchés de géants américains tels que Coca Cola, Mc Donald ou Apple" (Sallat, op.cit. p. 57)

5. Niveaux hiérarchiques : toute stratégie implique des entités hiérarchisées. A chaque niveau hiérarchique, la stratégie énonce les principes qui guideront le choix des alternatives au niveau inférieur. L'étude de Floyd et Lane (2000 : cités dans Bégin et al. 2011) est, à ce titre, intéressante car elle situe et précise les rôles des cadres opérationnels dans le processus stratégique en reprenant les travaux de Floyd et Woodridge (1994 : cités dans Rouzies et Vogler, 2005) sur les cadres intermédiaires pour y intégrer les rôles des cadres dirigeants et opérationnels (tableau 8).

Tableau 8. Rôles et comportements hiérarchiques dans le processus stratégique

Rôles	Comportements dans le processus stratégique
Cadres dirigeants	
Ratifier	Soutenir, surveiller, articuler la vision et les plans stratégiques.
Reconnaître	Découvrir le potentiel stratégique, élaborer la vision stratégique, déléguer.
Diriger	Planifier, déployer les ressources, commander.
Cadres Intermédiaires	
Soumettre	Proposer des alternatives stratégiques innovantes.
Synthétiser	Synthétiser les informations internes et externes.
Faciliter	Améliorer l'adaptabilité et guider l'adaptation de l'organisation.
Mettre en œuvre	Motiver, réviser et ajuster les actions lors de la mise en œuvre.
Cadres Opérationnels	
Expérimenter	Relier les besoins techniques et les compétences, apprendre, prendre des initiatives.
Ajuster	Faire face au changement émanant du terrain
Se conformer	Suivre les recommandations, être un « bon soldat ».

Source : Rouzies et Vogler, op.cit. p. 11

Section 2. Le concept de stratégie : le modèle des dix écoles de pensée

Il n'existe cependant pas de définition unanimement acceptée, le chercheur comme le praticien ont du mal parfois à préciser les frontières de la stratégie et son contenu. Comment peut – on définir la stratégie ? Qu'est – ce qui est stratégique et ne l'est pas ? Que signifie faire de la stratégie ? Les difficultés à élaborer des réponses claires à ces questions sont encore d'actualité, au point que l'on assiste simultanément à une profusion de définitions dans les ouvrages et à des tentatives de construction d'axiomatique (Loilier et Tellier, 2007). Mintzberg et al. (1998 [1999]) propose pas moins de dix écoles de pensées qui étudient et élucident les concepts de stratégie :

1. l'école de la conception ;

2. l'école de la planification ;
3. l'école du positionnement ;
4. l'école entrepreneuriale ;
5. l'école cognitive ;
6. l'école de l'apprentissage ;
7. l'école du pouvoir ou politique ;
8. l'école culturelle ;
9. l'école environnementale ;
10. l'école configurationnelle.

La classification de Mintzberg et ses collègues, plus détaillé que celle de Johnson et al. (2002 ; Lemire et al. 2011), se sont inspirés d'une fable indienne pour présenter une vue d'ensemble du vaste domaine du management stratégique, et ils sont parvenus à réunir l'histoire, l'analyse et la critique de ce qui a été écrit sur le sujet. Leur approche est celle d'un safari. La métaphore de l'animal est utilisée pour décrire chaque école.

La fable indienne est celle de six aveugles et de l'éléphant. Le premier aveugle, palpant une défense, déclare que c'est là une lance ; le second touchant les flancs de l'animal, prétend qu'il s'agit bien plutôt d'une muraille ; le troisième, qui explore les doigts d'une patte, croit avoir affaire à un arbre, tandis que le quatrième, tâtant la trompe de l'éléphant, pense que c'est un serpent ; le cinquième, lui, qui s'agrippe à une oreille de la bête, lui trouve une ressemblance certaine avec un éventail, et le sixième aveugle, attrapant l'éléphant par la queue, est sûr d'avoir une corde entre les mains.

Selon Mintzberg et ses collègues, les membres de l'organisation sont les aveugles et l'élaboration de la stratégie est l'éléphant auquel ils ont affaire. Personne n'a jamais vu l'animal dans son entier, mais quiconque en a touché une partie y va de son interprétation. C'est ainsi que pour comprendre le tout, il faut aussi comprendre les parties.

Barget et Vaillau (2008, p. 176) regroupent ces 10 écoles de pensée en trois courants : 1) le courant normatif représenté par l'école de la conception, de la planification et du positionnement, se fonde sur une analyse de la situation de l'entreprise dans son environnement et essaie de dresser et de planifier des réponses pour adapter l'organisation ; 2) le courant humaniste représenté par l'école entrepreneuriale, cognitive, de l'apprentissage, du pouvoir, culturelle et environnementale. Ces différentes écoles s'orientent vers des modèles

qui laissent une large place à la prise en compte de l'individu, et enfin 3) le courant de transformation représenté par l'école de la configuration associe la pensée des autres écoles à des types d'entreprises ou à des phases de leur cycle de vie. Après avoir catégorisé les écoles de pensée en trois courants, nous allons maintenant reprendre les explications de chaque école décrite dans Lemire et al. (op.cit. p. 79-86) :

- 1. L'école de la conception** : cette école est aussi appelée école du projet, école de la créativité ou école du design. Cette école voit la formation de la stratégie comme un processus de conception. L'idée de base est que l'élaboration d'une stratégie consiste à trouver la meilleure adéquation possible entre les forces et les faiblesses internes, et les menaces et opportunités externes (concept de l'analyse SWOT). Les dirigeants formulent des stratégies claires et simples, dans un schéma délibéré de réflexion consciente – ni analyse formaliste, ni flou intuitif – de façon à ce qu'elles puissent être mises en œuvre par tous. Cette approche a dominé le processus stratégique dans les années 70, mais certains prétendent que c'est encore le cas aujourd'hui à cause de son influence implicite sur la plupart des méthodes d'apprentissage théorique et pratique.
- 2. L'école de la planification** : cette école voit la formation de la stratégie comme un processus formel. Elle reprend pour l'essentiel les hypothèses de l'école de la conception, mais elle ajoute que le processus stratégique n'est pas seulement cérébral mais aussi formel, décomposable en étapes distinctes, délimité par des listes de vérification et étayé par des techniques (objectifs, budgets, programmes et plans opérationnels). En clair, l'équipe de planning stratégique remplace les dirigeants aux premiers rôles du processus. Proche de l'école de la planification stratégique basée sur l'analyse de l'environnement, née dans les années 1960-1970, elle exerce encore une influence importante, et ce, malgré un certain fléchissement dans les années 1980. Cette école considère la stratégie comme un processus objectif sacralisé, organisé et planifié dans ses moindres détails.
- 3. L'école du positionnement** : cette école voit la formation de la stratégie comme un processus analytique. Par l'analyse de l'industrie ou du secteur et donc de la concurrence, la stratégie déterminera un positionnement, choisira un endroit où le potentiel de développement est le plus élevé. Le positionnement est principalement vu en matière de produits ou de marchés. Cette école a dominé la création stratégique dans les années 1980. C'est Porter qui lui a donné son élan à cette année là, dans la foulée d'autres travaux

réalisés sur le thème du positionnement stratégique, tant dans le monde universitaire que dans celui du conseil. Cette école est soutenue et précédée par une abondante littérature consacrée à la stratégie militaire datant de 400 avant J.-C., sans oublier les écrits de Sun Tzu, l'auteur chinois de l'art de la guerre. Pour cette école, la stratégie se réduit à un certain nombre de positions génériques, choisies par le biais d'une analyse formelle des situations. Les membres de l'équipe du planning stratégique se sont donc transformés en analystes. Une situation particulièrement lucrative pour les consultants et les universitaires, qui pouvaient obtenir des informations concrètes et ainsi promouvoir leurs idées aux entreprises et revues spécialisées. Cette littérature s'est développée dans toutes les directions englobant les groupes stratégiques, les chaînes de valeur, la théorie des jeux et d'autres encore, mais toujours avec une tendance analytique.

- 4. L'école entrepreneuriale :** cette école voit la formation de la stratégie comme un processus visionnaire. Le courant entrepreneurial axe le processus stratégique sur le dirigeant de l'entreprise, mais à la différence de l'école du positionnement et à l'opposé de l'école de la planification, elle ancre cette fois le processus stratégique dans les mystères de l'intuition. Les stratégies ne sont plus des projets, des plans ou des positionnements précis. Elles deviennent des visions floues, ou des perspectives, en général exprimées de façon imagée au travers de métaphores. Cette idée s'applique, par exemple, à des entreprises en démarrage (start-up) œuvrant dans un contexte bien particulier, à des acteurs positionnés sur des marchés de niche et à des sociétés à capitaux privés. Cette approche est intéressante à examiner avec le concept d'intrapreneuriat.
- 5. L'école cognitive :** cette école voit la formation de la stratégie comme un processus mental. Du côté universitaire, l'intérêt est porté sur l'origine de la stratégie : comment et sur quelles bases, le stratège prend-il les décisions pour conduire son organisation ? Les stratégies se développaient donc dans l'esprit humain sous forme de schémas de base, de modèles ou de cartes. Dans les années 1980 et jusqu'à aujourd'hui, la recherche sur les distorsions cognitives dans la création stratégique et sur le cognitif comme mode de traitement de l'information s'est largement développé. Parallèlement, une branche nouvelle de cette école a adopté une conception plus interprétative et constructiviste du processus stratégique : le cognitif sert à bâtir des stratégies sous forme d'interprétations créatives, plutôt qu'à retracer la réalité de façon plus ou moins objective.

- 6. L'école de l'apprentissage :** cette école voit la formation de la stratégie come un processus émergent. Parmi toutes les écoles descriptives, celle de l'apprentissage a défié les écoles normatives omniprésentes. Ce modèle de création stratégique remonte aux premiers travaux portant sur l'incrémentalisme⁷¹ et aux concepts tels que la prise de risque, la stratégie émergente (issue de décisions individuelles à tous les niveaux de l'organisation plutôt que de la haute direction) ou la justification a posteriori (agir pour penser autant que de penser pour agir). Dans cette optique, les stratégies sont émergentes, les stratèges sont partout dans l'entreprise et la formulation et la mise en œuvre de la stratégie sont intimement liées. On introduit le concept d'organisation apprenante.
- 7. L'école du pouvoir :** cette école est aussi appelé l'école de la puissance. Cette école voit la formation de la stratégie come un processus de négociation. Il s'agit d'un courant de pensée peu développé et assez alternatif qui considère deux types de pouvoir. Le pouvoir à vocation interne considère le développement de stratégies au sein d'une entreprise est essentiellement politique, et que ce processus est basé sur la négociation, la persuasion et la confrontation entre les acteurs internes. Le pouvoir à vocation externe perçoit l'entreprise comme une entité qui utilise son influence sur les autres et sur ses partenaires au sein d'alliances, de coentreprises et autres formes de réseaux pour négocier des stratégies dites collectives dans son intérêt.
- 8. L'école culturelle :** Cette école voit la formation de la stratégie come un processus collectif. La littérature portant sur l'école culturelle est peu abondante et essentiellement consacrée à l'influence de la culture sur les résistances aux changements stratégiques significatifs. En fait, la culture organisationnelle est devenue une grande préoccupation de la littérature américaine après que l'on eut réalisé l'effet du management japonais dans les années 1980, et que l'on eut clairement compris que l'avantage stratégique pouvait résulter de facteurs uniques difficilement imitables.
- 9. L'école environnementale :** cette école voit la formation de la stratégie come un processus réactif. L'école environnementale mérite que l'on y prête attention pour l'éclairage qu'elle apporte sur les exigences liées à l'environnement. Ce courant englobe

⁷¹ L'incrémentalisme est une méthode de travail consistant en l'ajout à un projet de plusieurs petits changements à la place de quelques grands sauts planifiés.

la théorie de la contingence, qui examine les réponses que l'on attend des sociétés confrontées à des conditions environnementales particulières.

10. L'école de la configuration : cette école voit la formation de la stratégie come un processus de transformation. Cette école comporte deux courants. Le premier, plus universitaire et descriptif, perçoit l'entreprise comme une configuration (des groupes cohérents de caractéristiques et de comportements) qui constitue un moyen d'intégrer les concepts des autres écoles, ceux-ci ayant une place dans chaque type de configuration : la planification, par exemple, dans les entreprises routinières connaissent des conditions de stabilité relative, et l'école entrepreneuriale dans des configurations plus dynamique de démarrage ou de transformation. Toutefois, s'il est possible de décrire les entreprises par de tels états, alors le changement suppose un mouvement plutôt radical, c'est-à-dire le passage d'un état à un autre. Ceci explique que l'on ait vu se développer une littérature et une pratique de transformation plus normatives s'adressant à des praticiens et proposées par des consultants. Ces deux types de littérature et de pratique pourtant différents n'en sont pas moins complémentaires et appartiennent à la même école. Le tableau 9 synthétise les 10 écoles de pensée. Celles-ci portent sur un même processus, celui de la formation de la stratégie, mais chacune à sa façon.

Tableau 9. Les écoles de la stratégie

Ecole de stratégie et processus emprunté	Conceptions et apports dans la formulation de la stratégie d'entreprise	Auteurs, modèles, références	Normatif
Conception Processus de conception	Le dirigeant formule la stratégie après analyse de la situation et rapprochement à sa conception ; Recherche d'une adéquation entre forces – faiblesses internes et menaces – opportunités externes pour donner les différentes possibilités offertes à l'entreprise	Selznik Chandler Learn, Christensen, Andrews et Guth Analyse SWOT	
Planification Processus de formalisation	L'équipe de planning stratégique formule la stratégie au travers de sa planification qui fait suite à une analyse de la situation ; Formulation détaillée des étapes à suivre pour mettre en œuvre le plan stratégique qui ne comporte que des possibilités en nombre limité	Ansoff	
Positionnement Processus d'analyse	Les consultants et analystes formulent des analyses concurrentielles qui permettent de positionner les différentes activités de l'entreprise ; Recherche d'un avantage concurrentiel sous la forme de possibilités limitées en termes de pratiques stratégiques, l'entreprise se positionne sur certains créneaux d'activité d'une	Porter Matrice du BCG	

	certain manière		
Entrepreneurial	Le dirigeant formule la stratégie en donnant les grandes lignes au travers de sa vision de la situation ;		Humaniste
Processus visionnaire	Le dirigeant adapte le plan stratégique en fonction des événements inattendus	Bhide Lewin	
Cognitif	La dimension cognitive du dirigeant est mise en avant pour formuler la stratégie de l'entreprise qui peut être explorée au travers de sa carte cognitive ;	Simon March Tyersky et Khaneman Makridakis Myers Briggs Cornic, Kinicki et Keats	
Processus intellectuel	Utilisation du cadre de référence du dirigeant qui n'a qu'une rationalité limitée		
Apprentissage	Implication des différents niveaux hiérarchiques pour formuler la stratégie sous la forme d'expériences ;	Lindblom Quinn Burgelman Weick Senge Nonala et Takeuchi Crossan, Lane et White Prahalad et Hamel	
Processus émergent	L'apprentissage organisationnel sert à la sélection des bonnes orientations qui donnent la stratégie de l'entreprise		
Pouvoir	La stratégie est le résultat de négociations entre acteurs de l'entreprise ;	Mc Milan Sarrazin Pettigrew Bower et Doz Bolman et Deal Majone et Widalwsky Lipsky Freeman	
Processus de négociation	Le jeu entre parties prenantes permet la formulation de la stratégie d'entreprise par le biais de leur positionnement		
Culturelle	La stratégie est formulée au travers de l'apprentissage organisationnel et de la culture d'entreprise ;	Rhenmann Normann Wernerfelt	
Processus collectif	Les pratiques usuelles qui perdurent servent à structurer la stratégie en développant la culture d'entreprise		
Environnemental	L'environnement de l'entreprise oriente sa stratégie au travers de sa capacité d'adaptation et de réaction ;	Mintzberg Hannan et Freeman Théorie de la contingence, des institutions et de l'écologie des populations	
Processus de réaction	Les compétences de l'entreprise sont développées en fonction de l'environnement et lui permettent de s'orienter vers les bonnes pratiques.		
Configuration	La configuration de l'entreprise donne le type de stratégie qui s'y développe aux différents stades de son cycle de vie ;	Khandawalla Miller Milles et Snow	de Transformation
Processus de transformation	Les dimensions de l'entreprise : structure, système, situation et processus permettent d'aboutir à la configuration optimale, stratégie de l'entreprise.		

Source : Barget et Vaillau (op.cit. p. 176)

Section 3. Le concept de stratégie vu par les paradigmes

3.1. Le paradigme militariste

La stratégie a des origines militaires. Elles ont été rappelées par un ancien militaire converti à la stratégie d'entreprise (Fiévet, 1992). La stratégie, est l'un des mots du vocabulaire militaire qui s'est le plus banalisé dans tous les domaines de la vie économique, politique, sociale... (Naszályi 2010). De Sun Tze à nos jours, sur plus de deux millénaires, les principes de la stratégie militaire ont été élaborés progressivement. En référence à ce paradigme, la littérature s'est davantage focalisée sur l'affrontement au détriment des autres registres relationnels envisageables, en l'occurrence l'évitement et la coopération (Loilier et Tellier, op.cit.). En d'autres termes, on a d'abord vu dans le concurrent un adversaire qu'il faut vaincre. Chez un auteur comme Carl Von Clausewitz⁷², qui peut être considéré comme le principal fondateur du paradigme classique de la pensée militaire stratégique, il n'y a pas d'autres alternatives que l'affrontement. Quand il y a des opposants (des concurrents), ceux-ci cherchent à s'anéantir mutuellement en utilisant toutes les ressources dont ils disposent. Faire de la stratégie, c'est penser une guerre qui s'achèvera quand l'opposant sera vaincu. Il ne s'agit pas seulement d'éviter une menace, il faut interdire à l'adversaire la possibilité de continuer à combattre en détruisant ses forces. Le seul but de l'engagement de ressources est l'élimination de l'autre. La stratégie est synonyme donc d'affrontement, voilà sur quoi repose le paradigme militaire de la stratégie, comme l'illustre l'inventaire partiel suivant :

Tableau 10. Quelques exemples de définitions du concept guerrier de la stratégie

Le paradigme militariste de la stratégie signifie :

"l'art consistant à organiser l'ensemble des opérations d'une guerre" (Dictionnaire Hachette, 1993, p. 1737).

"l'art de détruire les forces physiques et morales de l'adversaire pour le contraindre à accepter les revendications", selon la définition de Clausewitz reprise par Dagenais (1998, p. 48) ;

"l'ensemble des opérations mentales et physiques requises pour calculer, préparer et conduire toute action collective finalisée, conçue et développée en milieu conflictuel" (Henninger,

⁷² "Carl Philipp Gottlieb Von Clausewitz (1er juin 1780 à Magdebourg - 16 novembre 1831 à Breslau) est un officier et théoricien militaire prussien. Il est l'auteur d'un traité majeur de stratégie militaire : De la guerre" http://fr.wikipedia.org/wiki/Carl_von_Clausewitz

1999, p. 194) ;

"l'art de conduire des forces armées en vue de la victoire : il s'agit de réfléchir aux voies et aux moyens qui sont nécessaires pour gagner" (Gervais, 2003) ;

"Il s'agit d'allouer des ressources en vue d'une conquête" (Jarosson, 2004).

"forcer l'ennemi à abandonner la lutte, y compris sans combat, grâce à la ruse, l'espionnage et une grande mobilité. Il s'agit de s'adapter à la stratégie de l'adversaire afin de le décourager", selon la définition de Sun Zi reprise par Mayrhofer (2007, op.cit. p. 08) ;

"l'art de déplacer et de disposer les instruments de guerre (troupes, bateaux, avions, missiles...) afin d'imposer à l'ennemi l'emplacement, le moment et les conditions du combat" (Guedj, 2008, p. 52).

Source : établi par l'auteur

Cette posture militaire a le mérite d'être le premier champ de la réflexion et de la théorie de la stratégie (Antoine, op.cit). Toutefois, la stratégie ne se limite pas à la dimension artistique pour vaincre l'adversaire.

Sous l'angle normatif, c'est également une méthode de pensée permettant de classer et de hiérarchiser les événements puis de choisir les procédés les plus efficaces (Beauffre, 2012, op.cit.). Dans ce sens, la stratégie est la pensée appliquée à l'action à condition de souligner que la stratégie se distingue à la fois de la spéculation intellectuelle pure (celle du philosophe) et l'action effective (celle de l'aventurier) (Faivre, op.cit.).

En premier lieu, on doit retenir que, pour un militaire, la stratégie est toujours subordonnée à la politique⁷³. Le militaire est au service de la chose publique. Il n'intervient que sur ordre du politique lorsque la politique n'a pas été en mesure de régler les problèmes pendants. Clausewitz illustre parfaitement ce propos lorsqu'il déclare que la guerre n'est que la poursuite de la politique mais par d'autres moyens. Ainsi, le niveau stratégique, dans l'école militaire (Clausewitz, Aron), constitue l'étage intermédiaire entre deux autres niveaux : celui du politique qui énonce les finalités, celui de la tactique qui optimise l'usage des moyens. Entre les deux, la stratégie définit les buts, les moyens et les voies (Idem). La stratégie c'est donc

⁷³ On notera que la hiérarchie des concepts est ici l'inverse de celle des gestionnaires pour qui la politique est une forme de mise en œuvre de la stratégie. En ce sens, c'est la politique qui dépend de la stratégie (Lorino et Tarondeau, 2006)

l'approche que va choisir l'armée en vue d'une victoire. La tactique serait davantage l'ensemble des manœuvres utilisés sur le terrain. "La tactique est l'art de combiner les moyens adaptés aux circonstances pour exécuter le plan stratégique. Celui-ci devra être simple, clair, réaliste et modifiable aisément, et sera tenu secret." (Farges, 2004, p. 75). La tactique résulte d'une orientation plus court-termiste issue de la crise (Belbes, op.cit.). Comme le confirme Briol (2008), "la tactique se distingue de la stratégie en menant des actions aux effets limités à court terme sur des situations imprévisibles et soudaines. La stratégie recourt à la tactique dans de telles situations, conservant toutefois une trajectoire initiale" (p. 35). Le travail du stratège - confronté aux problèmes, tendances, événements et situations qui se présentent en bloc - doit les décomposer en leurs éléments constitutifs, évaluer leur signification réelle puis les rassembler de manière à optimiser ses atouts, tandis que le tacticien exerce son activité sur son environnement réel (Faivre, op.cit.). Pour Jomini, dans l'entreprise comme dans la guerre, la stratégie se définit par (Sallat, op.cit.) :

- 1. des objectifs** : est stratégique toute démarche de politique générale, d'organisation ou d'action de toute nature qui vise à atteindre des buts à moyen et long terme, et qui mobilise des ressources pour les atteindre.
- 2. une vision prospective** : est stratégique toute démarche reposant sur une planification de l'engagement des ressources sur une durée et dans un espace donné.
- 3. une maîtrise de l'environnement** : est stratégique toute décision a pour but de prendre l'ascendant sur des situations jusque là peu ou pas dominées : gagner un duel, soumettre l'adversaire, conquérir l'espace voisin, rendre l'entreprise compétitive à long terme, renforcer ses positions par rapport à la concurrence. Le commandement d'état major ou le management stratégique se situent dès lors dans le monde frictionnel clausewitzien : il va falloir lutter sur un champ de bataille ou sur un marché.
- 4. un changement** : est stratégique toute décision impliquant des changements structurels, si besoin pour maintenir un statu quo global dans les forces en présence, ou en matière de management de l'entreprise : cibles, buts, activités, organisation, etc.

Foch⁷⁴ (cité : dans Lorino et Tarondeau, op.cit., p. 309) fut un des grands pédagogues de la guerre. Il lui appartient de formuler les trois grands principes de la guerre : concentration des forces, économie des moyens et mobilité :

- 1. Au nom du principe de concentration des forces** : on doit choisir d'attaquer le point faible de l'adversaire en mobilisant des forces telles que la victoire soit assurée. Il faut être meilleur que les adversaires sur un terrain limité plutôt que médiocre partout. Ce principe s'oppose à la dispersion des ressources sur de multiples fronts.
- 2. Le second principe est le principe d'économie des moyens** : on ne doit exposer dans l'action que les ressources nécessaires et suffisantes pour atteindre les objectifs fixés. Cela suppose que l'action se déroule dans un contexte de ressources limitées et coûteuses.
- 3. Le principe de mobilité** : a pour but de préserver la liberté d'action, c'est-à-dire le choix du lieu, du moment et de l'opportunité de combattre. Inversement, limiter la mobilité d'action de son adversaire consiste à le priver de telles possibilités de choix, de telle sorte que ses actions soient parfaitement prévisibles et qu'une riposte appropriée puisse leur être opposée. Ces principes s'appliquent au combat comme à son évitement, c'est-à-dire à la dissuasion. Cette dernière est efficace lorsque la menace est concentrée sur des cibles vitales pour l'ennemi et que la mobilité des forces de dissuasion est garantie. La stratégie militaire est un art de l'action et de la dissuasion. Dans la même lignée, Ducreux (2011) considère que la stratégie "n'est pas bonne ou mauvaise en soi puisqu'elle dépend du terrain d'affrontement, des forces en présence et de ses propres ressources" (p. 36).

Pour résumer, nous pouvons estimer que, les principes de la guerre (l'art, la pensée, l'action et le choix) sont transposables, dans leur acception générale, au monde organisé moderne : ils sont les moyens d'expression d'une ambition de performance qui peut conduire, s'il le faut, jusqu'au conflit. Dans le registre de planification, d'anticipation, de gestion de l'urgence ou de manœuvre combinatoire, ces principes sont donc des leviers de la réussite, des créateurs de différence essentielle (Faivre, op.cit.). Toutefois, cette similitude de vocabulaire pourrait faire perdre à la stratégie d'entreprise sa véritable identité conceptuelle, dans la mesure où la différence entre la stratégie militaire et la stratégie d'entreprise est grande comme le souligne d'ailleurs, un des théoriciens les plus classiques en matière de stratégie, Andrews (1980: cité

⁷⁴ Ferdinand Foch (1851-1929) est un officier général et académicien français. Il fut le commandant-en-chef des forces alliées sur le front de l'Ouest pendant la Première Guerre mondiale.

dans Ben Tahar, 2013, p. 173) : "il ya une bonne distance entre le concept de stratégie tel qu'entendu par les militaires et celui concernant les gestionnaires. Ainsi, toute transposition de l'une à l'autre ne parait pas justifiée : la stratégie militaire vise la destruction de l'armée adverse. Il s'agit donc d'un jeu gagnant/perdant. Au contraire, la stratégie d'entreprise peut avoir différents buts. La réalisation de ces derniers ne présuppose pas la destruction de qui que ce soit. En d'autres termes, c'est un leurre de vouloir considérer que le développement de toute entreprise passe impérativement par la destruction de ses concurrents, c'est le contraire qui se produit en ce sens que le développement d'autres entités économiques en particulier celui de ses fournisseurs et de ses clients. Il s'agit, donc ici non du concept de destruction, mais de création."

3.2. Le paradigme pragmatiste

Le paradigme pragmatiste ou empirique se situe dans le droit fil de deux grandes figures du pragmatisme classique (fin XIX^e siècle-début XX^e siècle) que sont William James et John Dewey⁷⁵. Cette philosophie empirique fournit des guides pour décider de la solution la plus satisfaisante, à savoir celle qui va le plus dans le sens de l'intérêt public (Marchesnay, 2007). Les connaissances acquises et transmises doivent être orientées sur l'amélioration des individus et des sociétés, et se concrétisent en pratique d'actions utiles et de décisions bienfaisantes (Idem). Ce paradigme ne relève d'aucune référence théorique ou d'un paradigme unificateur, mais plutôt de généralisation empirique, d'affirmations, voire de conseils fondés autant sur l'observation des pratiques dont le style est donc normatif, émaillé de conseils aux limites du simple bon sens. "Il est plus orienté vers la l'action que la conceptualisation. La stratégie est vue comme un processus social et historique et non principalement comme un processus intellectuel" (Ingham, op.cit. p. 5). Les concepts de "Business Policy" de Learned et al. (1965) et celui de "Corporate Strategy" d'Ansoff (1965 [1968])⁷⁶ s'inscrivent dans cette réflexion intuitive et pragmatique assise sur un modèle reliant

⁷⁵ Penser une chose, selon la perspective pragmatique de ces auteurs, revient à identifier l'ensemble de ses implications pratiques, car seules ses implications confèrent un sens à la chose pensée. <http://fr.wikipedia.org/wiki/Pragmatisme> Consulté le 20.09.2014

William James (1842-1910) et John Dewey (1859-1952) sont des psychologues et philosophes américains majeurs du courant pragmatiste.

⁷⁶ Son ouvrage le plus connu, Corporate Strategy publié en 1965a été publié en 14 langues, et révisé en 1987 sous le titre The New Corporate Strategy. http://fr.wikipedia.org/wiki/Igor_Ansoff Consulté le 20.09.2014

de façon systématique les diverses facettes intervenant dans la prise de décision, à partir de l'analyse de la situation.

Leurs travaux s'appuient sur une contribution pédagogique qui s'appelle la méthode des cas. L'adoption d'une telle méthode, tient d'abord à l'édiction des lois ant-trusts destinées à combattre les pratiques anticoncurrentielles, à la charnière des XIX^e et XX^e siècles. Il s'agissait de préparer les tops managers à une audition devant la commission anti-trust, en justifiant leurs pratiques concurrentielles. Mais, par la suite, il s'est agi de les former à la formulation de leurs démarches stratégiques, en vue de la légitimer auprès des actionnaires, représentés par le président et les administrateurs. Devenue un outil pédagogique performant, fournissant une grille prédisposant à une formulation cohérente et séduisante, la méthode des cas a dépassé son propos initial de plaider pour devenir un mode de présentation, voire de diagnostic⁷⁷.

Andrews (1971, 1980, 1987 : cité dans Marchesnay, op.cit.) propose une grille séquentielle de concevoir la stratégie : il la définit comme un ensemble de buts et de politiques définissant l'entreprise et son activité. En ce sens, elle prend forme d'un plan d'action très spécifique dirigé vers un résultat spécifié à l'intérieur d'une période de temps donné ; ensuite, il définit la formulation de la stratégie (décider quoi faire) en quatre points : identification des risques et opportunités liés à chaque composante de l'environnement (la technologie, l'écologie, l'économie, l'industrie, la société, la politique), détermination des ressources de l'entreprise, valeurs et aspirations personnelles, prise en compte de la responsabilité non économique à l'égard de la société (la responsabilité sociale); enfin, il décline la mise en œuvre de la stratégie en trois niveaux : relations et structure de l'organisation (division, coordination, information), processus et comportement organisationnels (standards, motivation, contrôle, recrutement des managers), commandement au sommet (stratégique, organisationnel, personnel). La stratégie, selon Andrews, doit donc inclure les opportunités et les ressources, le rôle des valeurs du dirigeant et les questions éthiques. Or cette démarche est remise en cause par Mintzberg et al. (op.cit.), selon les auteurs, la démarche est analytique et linéaire, de type 1/ examen de la situation ; 2/ application du modèle ; 3/ choix de la meilleure stratégie. Or, dans les situations complexes, la démarche est systémique, globale et interactive, l'essentiel

⁷⁷ Les années 70 marquent la fin du recours aux études de cas cliniques essentiellement à visée inductive dans la recherche en management stratégique

étant d'arriver à une démarche stratégique heuristique détecter le problème, puis à en trouver une.

Au même moment, Ansoff (1965 [1968], op.cit.), développe les concepts centraux en stratégie et identifie les différents mouvements stratégiques et les décisions-clés qui les accompagnent (Ingham, op.cit.). Adoptant une vue systémique de l'organisation, Ansoff propose de distinguer différentes catégories de décisions : stratégiques, administratives et opérationnelles et leurs interactions ainsi qu'une méthode de détermination d'objectifs d'utilité pratique pour le management (Idem). Comme Andrews, il considère les décisions stratégiques comme des décisions essentiellement externes – concernant les relations de la firme avec son environnement – traitant spécifiquement de la sélection des produits que la firme entend proposer et des marchés auxquels elle veut vendre. Au contraire, les décisions opérationnelles sont plutôt de nature interne. Elles ont pour objet de maximiser l'efficacité du processus d'utilisation des ressources et traite spécifiquement des problèmes d'allocation de ressources aux différentes lignes de produits ou unités fonctionnelles ainsi que du contrôle de l'utilisation de ces ressources. Les décisions administratives portent sur l'acquisition, le développement et l'organisation des ressources de la firme de telle sorte que ses objectifs puissent être atteints. Pour Ansoff (1965 [1968], op.cit.), ces trois espaces de décisions sont hiérarchisés. Les décisions stratégiques externes dictent les politiques administratives ainsi que le formulait Chandler (1962 [1972]) à l'issue de son analyse de l'histoire des grandes sociétés américaines : la structure suit la stratégie. Si l'on se réfère aux définitions d'Ansoff, les décisions peuvent, en revanche, être définies comme politiques s'il s'agit de décisions d'allocation de ressources, ou opérationnelles s'il s'agit de mise en œuvre de ces ressources (Hafsi et Martinet, 2007). Les deux modèles précédents ont eu une influence considérable sur le monde des affaires et ont servi à définir la stratégie de manière définitive. Toutes les définitions de la stratégie se sont référées, d'une manière ou d'une autre, à ces deux textes. (Idem).

3.3. Le paradigme structuraliste

Les théories de la stratégie renvoient invariablement à la question suivante : la compétitivité d'une entreprise est-elle déterminée par les structures qui dominent de façon transcendante, telles les lois du marché ou de la concurrence ? Ou est-elle le fruit de l'action consciente immanente des acteurs lesquels modèlent leur environnement ? Ce paradigme, appelé aussi Structure-Conduite-Performance (SCP) dont les pionniers (Mason, 1939 ; Bain, 1959 ; Caves,

1968 : cités dans Palloix et Rizopoulos, 1997) est inspiré de l'idéologie libérale qui prévalait aux USA dans la seconde moitié du XX^e siècle. Un des fondements théoriques de la vision américaine de l'économie industrielle, le paradigme SCP pose "comme hypothèse une relation causale entre les trois étapes constitutives de la performance sur une industrie : la structure du marché (c'est-à-dire le nombre d'entreprises en présence et le niveau de concentration de celle-ci s'adressant à des consommateurs ou des producteurs et comportant des caractéristiques de durée ou de longévité, leurs niveaux d'investissement ou d'intensité capitalistique, le degré d'intégration verticale et la structure des coûts qui en résulte) détermine les comportements idoines des entreprises (c'est à dire les niveaux de prix qu'il est possible de pratiquer, les comportements de prédation, d'exclusion ou de collusion entre les firmes, le degré de différenciation entre les produits proposés, l'effort en recherche et développement qu'il est indispensable de fournir, les investissements en actifs de production nécessaires, les dépenses de notoriété et de publicité qu'il faut engagé...). Ce comportement permettant aux firmes de perdurer car il est essentiel et déterminant pour les performances sur les marchés (la rapport prix/coût marginal, l'efficacité des actifs, la variété de produits nécessaires à la demande, le niveau d'innovation satisfaisant le renouvellement des produits et l'accroissement de la valeur d'usage, la présence en distribution et le profit)" (Magakian et Payaud, op.cit. p. 34). La stratégie d'entreprise consiste donc soit à entrer et se maintenir dans des industries présentant une combinaison de facteurs structurels favorables, soit à quitter les activités où ces facteurs seraient défavorables, soit à modifier certains de ces facteurs pour bénéficier, seul ou conjointement avec tout ou partie des firmes de l'industrie, de meilleures conditions de rentabilité (Lorino et Tarondeau, op.cit.).

Les économistes d'inspiration libérale, notamment l'Ecole de Chicago dont le représentant est Milton Friedman, accordent un rôle prééminent aux forces du marché ou la main invisible de la concurrence qui modèlent la structure de l'industrie, déterminant notamment la hauteur des barrières à l'entrée, et, partant, le nombre optimal de compétiteurs. Dans une optique marketing, les actions marketing seraient donc en quelques sortes guidées par la main invisible, ou des lois du marché (Marchesnay, 1995). De même, les théoriciens dits de l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1989) estiment que le milieu détermine les compétences requises de la part des survivants (Cadet et al. 2008).

En puisant dans l'économie industrielle, le travail de Porter (1982, op.cit., 1986, op.cit., 1993) est emblématique des approches centrées sur l'environnement. L'idée de stratégie est bâtie

essentiellement sur l'intégration de la dimension environnementale. Même si l'environnement qu'il faut considérer est très large, embrassant à la fois des forces économiques et sociales. Le domaine essentiel de l'environnement qui compte pour la firme est le secteur, ou l'ensemble des secteurs, dans lequel elle entre en compétition avec d'autres firmes. Les 5 forces de Porter sont tous des concurrents des firmes du secteur, et peuvent, selon les situations, avoir un rôle plus ou moins prédominant. Il croyait ainsi que la connaissance de l'industrie permet de choisir une position concurrentielle favorable. Il est même allé plus loin en disant que les positions les plus courantes forment un ensemble borné et comprennent trois types de stratégies basées sur l'impératif, celui de la nécessité de choisir entre ces différents positionnements, faute de quoi le risque est important de se retrouver coincé au milieu : soit elle cherche à générer une valeur équivalente à celle que proposent ses concurrents mais à un coût moindre (stratégie de domination par les coûts), soit elle propose une offre de valeur supérieure à ses concurrents pour laquelle les clients seront à payer un surprix (stratégie de différenciation). Ces deux positionnements sont envisageables soit au niveau de l'industrie dans son ensemble, soit à celui d'un segment de marché spécifique, auquel cas on parlera de stratégie de focalisation. Porter a complété cette idée de positionnement avec l'idée de la chaîne de valeur. Les capacités concurrentielles de l'entreprise sont repérables au moyen de l'analyse de chaîne de valeurs : chaque activité fonctionnelle s'avère plus ou moins compétitive par rapport à l'extérieur, et contribue plus ou moins à la valeur ajoutée par l'entreprise. Il s'agit donc de déterminer les compétences distinctives de l'entreprise qui contribueront à la fixation de son positionnement dans le champ concurrentiel (secteur, industrie, profession) (Marchesnay, op.cit.). La chaîne de valeur permet une meilleure compréhension des (dés) avantages concurrentiels d'une entreprise au sein d'une industrie. Le modèle du diamant élargit l'analyse concurrentielle au niveau international en abordant les questions de la localisation géographique des activités de la firme.

Christensen et Montgomery (1981) se situent dans le modèle structure de l'industrie – conduite des firmes – performance. Ils font la démonstration que les écarts de performance peuvent être expliqués par la qualité des stratégies de diversification mais aussi par les industries (profitabilité, taux de croissance et concentration). Les entreprises aux plus faibles performances sont bien celles qui pratiquent des diversifications non reliées mais aussi celles présentes sur des marchés très fragmentés à faible rentabilité. Des études empiriques (McGahan et Porter, 1997) ont démontré que l'écart de performance intra-industriel semble

être plus important que l'écart interindustriel. Par conséquent les effets de l'industrie expliquent entre 10% et 20% de la variation de la profitabilité des firmes et les effets intra-industriels, de 30% à 45%. Le reste (entre 35% et 65%) est dû à des effets autres qui varient annuellement.

Il reste cependant que la conception porterienne de la stratégie va faire l'objet de critiques, d'amendements et de tentatives de renouvellement à la fin des années 80. Même si ces travaux ne remettent pas en cause l'idée que des caractéristiques structurelles peuvent jouer fortement sur les comportements et la performance, ils considèrent l'environnement comme moins déterminant que les initiatives des acteurs. En d'autres termes, la firme aurait dans certains cas la possibilité de créer une position concurrentielle avantageuse en exploitant ses caractéristiques intrinsèques. Ces travaux, qui donnent un rôle majeur à l'organisation s'inscrivent dans le paradigme béhavioriste sur les ressources.

3.4. Le paradigme béhavioriste

Depuis le milieu des années 90, un balancement entre stratégie déduite de l'environnement et stratégie construite à partir des ressources et compétence de la firme structure une large part la réflexion en stratégie (Frery, 2007). Ainsi, les approches internes de l'organisation voient plutôt dans la stratégie le processus qui permet à l'entreprise d'exploiter ses capacités afin de construire les succès futurs en accordant, d'une part, un rôle prédominant aux capacités entrepreneuriales des managers (les compétences internes de la main visible des managers). Ceux-ci, par leur prise de risque et leur innovativité entrepreneuriale, construisent et aménagent leur milieu (public et consommateurs y compris). Schendel et Cook (1988 : cités dans Dameron et Josserand, 2007) mettent ainsi l'accent sur la capacité des managers à être proactifs dans leurs choix stratégiques. Leur pratique stratégique structure donc, non seulement leur propre organisation, mais également leur champ concurrentiel, et, d'autre part, en stipulant que chaque firme dispose d'un portefeuille spécifique de ressources qui lui fournissent des avantages dans la mise en œuvre de certaines stratégies. Cet avantage est d'autant plus élevé et robuste (c'est-à-dire soutenable dans le temps) qu'il s'avère difficile pour les concurrents d'avoir accès à ces ressources de quelque manière que ce soit (achat, imitation, etc.) ou de les remplacer par d'autres (Barney, 1986 : cité dans Desreumaux et Warnier, 2007).

Le caractère équivoque de la notion de ressource a engendré l'apparition et l'usage de termes – actifs, compétences, capacité, etc. – possédant un lien de proximité plus ou moins défini avec cette notion. Emergence de concepts corrélés à celui de ressource dont témoignent les principales définitions figurent dans le tableau suivant :

Tableau 11. Définitions de la notion de ressource

Concepts	Définitions
Actifs	"L'ensemble des ressources et compétences d'une entreprise" (Dierickx et Cool, 1989). "Le stock d'actifs stratégiques représente les actifs qui sont non cessibles, inimitables et non substituables" (Idem). "Les actifs stratégiques sont l'ensemble des ressources et capacités de l'entreprise qui sont difficiles à vendre et à imiter, appropriables et spécialisées" (Amit et Shoemaker, 1993).
Capacités	"Les capacités correspondent à la capacité d'une firme à déployer ses ressources habituellement sous la forme de combinaisons, en utilisant des processus organisationnels, afin d'atteindre un but désigné" (Idem).
Compétences génériques	"Les compétences génériques sont les attributs de la firme qui permettent aux managers de concevoir et de mettre en œuvre certaines stratégies de diversification" (Barney, 2002).
Ressources	"Les actifs tangibles ou intangibles qui sont liés de façon semi-permanente à l'entreprise" (Wernerfelt, 1984). "Les ressources d'une firme incluent tous les actifs, capacités, processus organisationnel, information, connaissance, etc. contrôlés par une firme afin de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies améliorant son efficacité et son efficacité" (Barney, 1991, 2002). "Des stocks de facteurs disponibles possédés et contrôlés par l'entreprise" (Amit et Shoemaker, 1993).

Source : Lebrument, 2012, p. 43.

Face à un tel foisonnement de définitions et de notions, il est alors apparu nécessaire de proposer un cadre permettant de distinguer et de classer les différentes catégories de ressources. Ce qui a conduit à la réalisation de l'approche basée sur les ressources par les principaux chercheurs dont Arrègle fournit la synthèse suivante (Arrègle, 1996) :

Tableau 12. Typologie des ressources

Wernerfelt (1989)	3 catégories : actifs fixes ayant des capacités à long terme (usines, équipements, employés ayant une formation spécifique...), les blueprints ayant des capacités illimitées (brevets, marques, réputation...), les effets d'équipe ou routines.
Barney (1991)	3 catégories : physiques, humaines et organisationnelles.
Grant (1991)	6 catégories : financières, physiques, humaines, technologiques, organisationnelles et la réputation.
Black et	2 catégories : les ressources limitées (réseau simple, facilement appréhendable, ne permettant pas de produire des avantages concurrentiels durables) et les ressources systèmes (réseau

Boal (1994)	complexe, génère des avantages concurrentiels durables)
Miller et Shamsi (1996)	2 catégories et 2 sous-catégories : ressources basées sur la propriété ou sur la connaissance selon leur caractéristique discrète (contrats exclusifs ou encore les savoir-faire techniques) ou systémique (savoir-faire lié à des équipes, des organisations des réseaux de distribution)

Source : Idem, p. 44.

Les critères servant à qualifier une ressource de stratégique sont identifiés et correctement définis. Ainsi Prahalad et Hamel (1990 : cités dans Reguieg-Issad, 1999) définissent les ressources stratégiques qualifiées de "core competencies" (compétences de base) comme celles qui :

1. procurent l'accès à un grand nombre de marchés ;
2. apportent un bénéfice significatif au consommateur final du produit ;
3. doivent être difficiles à imiter.

Pour Barney (1991, op.cit.), il existe quatre conditions que les ressources de la firme doivent remplir pour procurer un avantage concurrentiel soutenable. Ces quatre conditions sont souvent regroupées dans la littérature dans ce qu'on appelle le modèle VRIN:

V : elles doivent être de valeur. Celle-ci résulte d'une concordance avec l'environnement. Une ressource est pertinente si elle permet à l'entreprise de saisir une opportunité dans son environnement ou d'échapper à une menace ;

R : elles doivent être rares, c'est-à-dire ne pas être possédées par un grand nombre de concurrents réels ou potentiels. Plus une ressource est rare plus sa valeur est stratégique ;

I : elles doivent être imparfaitement imitables par les concurrents réels ou potentiels. La difficulté d'imitation des ressources repose sur leur caractère tacite et sur leur complexité ;

N : elles doivent être insubstituables. Deux ressources de valeur sont stratégiquement équivalentes lorsque chacune peut être exploitée séparément pour implanter les mêmes stratégies. La valeur stratégique d'une ressource est moindre si le concurrent peut se procurer le même avantage grâce à une ressource de substitution.

Le modèle VRIN est aménagé avec un coauteur (Barney et Hesterly, 2006 : cités dans Magakian et Payaud, op.cit.) en VRIO. L'auteur présente encore une fois les quatre conditions qu'une ressource ou une compétence doit remplir pour procurer un avantage

concurrentiel soutenable. Les trois premières lettres restent inchangées, tandis que le "O" signifie organisation

O : cette ressource ou compétence est-elle exploitée par la firme ? Est-ce que les politiques et procédures des firmes concurrentes sont organisées pour supporter l'exploitation de cette ressource de valeur rare et coûteuse à imiter ?

Si, pour les théoriciens de la structure, l'ensemble des firmes présentes dans une industrie (ou dans un groupe stratégique) était considéré comme homogène car soumis aux mêmes facteurs structurels, ceux-ci dictant les mêmes comportements, les théoriciens de la ressource considèrent les industries comme hétérogènes car composées de firmes possédant des combinaisons de ressources et compétences spécifiques. L'homogénéité des firmes fait émerger des stratégies contraintes par les structures de l'industrie alors que l'hétérogénéité ménage des espaces de monopole où chaque firme détermine plus librement ses comportements. C'est ainsi que Chamberlin (1933 [1953]) décrivait la concurrence monopolistique. comme l'innovation reposant sur l'hétérogénéité du portefeuille de ressources des firmes composant une industrie ou un groupe stratégique. La stratégie de l'entreprise dépend évidemment des ressources et compétences idiosyncrasiques dont celle-ci dispose. C'est le caractère idiosyncrasique du portefeuille de ressources de la firme qui peut lui conférer des avantages sur d'autres entreprises ou lui permettre une meilleure insertion dans l'environnement. Selon cette optique, et en se référant au troisième principe de la stratégie de la guerre, l'entreprise devrait tendre à se différencier (Nelson, 1991) de ses concurrentes pour obtenir une situation de domination du marché qui lui confère une grande liberté et mobilité d'action. Pour cela, elle doit s'efforcer de constituer un portefeuille de ressources valorisables dans le contexte concurrentiel où elle opère, qui à la fois lui assure les différences recherchées et garantit la pérennité des avantages obtenus.

Dans ce contexte, développer une stratégie consiste, pour une firme donnée, à choisir un ensemble d'actions qui exploite le mieux les spécificités de son portefeuille de ressources et compétences, pour autant que ce portefeuille soit valorisé sur le marché choisi. La concurrence entre firmes de l'industrie s'exerce dans la mise en œuvre des ressources et compétences communes ou accessibles à l'ensemble des firmes. Mais chaque firme est protégée de la concurrence par l'originalité de son portefeuille de ressources et par sa capacité à la préserver au cours du temps.

Jusqu'ici, nous avons vu que l'analyse de la stratégie d'entreprise comporte deux grandes phases : l'analyse externe où sont explorés les facteurs environnementaux structurels et l'analyse interne où les ressources propres à la firme sont évaluées et comparées à celles des principaux concurrents. Un autre courant se profile dans les années 90 et qui permet de construire un cadre susceptible d'intégrer les différentes écoles de pensée de la recherche en stratégie et plus particulièrement de l'analyse concurrentielle : les forces concurrentielles de Porter, la théorie des jeux plutôt focalisée sur les mouvements concurrentiels et l'approche fondée sur les ressources, ce qu'on appelle le paradigme unificateur. Le résultat de cette tentative est l'introduction de la notion de capacités dynamiques développée par (Dierickx et Cool, op.cit. : cités dans Lebrument, op.cit. ; Prahalad et Hamel, op.cit. : cités dans Reguieg-Issad, op.cit. ; Teece et Pisano, 1994). Les capacités dynamiques se définissent comme "la capacité de la firme à intégrer, construire et reconfigurer des compétences internes et externes pour faire face à des changements environnementaux" (Loilier et Tellier, 2007, p. 9). L'approche intégrée de Teece (1996 : cité dans Mothe, 2007) met en effet l'accent sur le fait que l'obtention d'un avantage concurrentiel dépend à la fois de la capacité à identifier des opportunités stratégiques dans l'environnement et la capacité à changer la structure de la firme pour mieux exploiter ces opportunités (en jouant sur les ressources). Dans la même perspective, la contribution de Burgelman (1991, cité dans : Loilier, 2007) à la stratégie porte sur les dynamiques d'adaptation de l'organisation et sur le management de l'innovation. En intégrant dans un cadre conceptuel global l'écologie des populations (les stratégies sont déterminées par l'environnement concurrentiel) et l'école de l'apprentissage, il pointe la complexité des relations entre l'entreprise et son environnement. Ni totalement soumise à l'environnement, ni totalement libre, la firme évolue sous l'impulsion de forces endogènes (initiatives individuelles lui permettant de se régénérer, vision du dirigeant, routines) et exogènes (pression du marché en particuliers) qui lui demandent de réelles capacités d'équilibriste pour ne pas chuter. En particulier, il montre que le développement de l'entreprise est le fruit d'une dialectique entre deux processus stratégiques distincts : l'induit et l'autonome.

Section 4. Les modèles de performance en stratégie

"C'est au début des années 1950 que la réflexion sur un modèle stratégique a vu le jour. Il faudra attendre dix ans, pour qu'en 1960 Albert Humprey en fasse un modèle" (Teneau, 2009, p. 325). Un modèle stratégique est en quelque sorte une théorie qui précise les relations entre les choix stratégiques et la performance obtenue. Il s'appuie sur une explication des sources de performance, qualifie implicitement ou explicitement l'univers pertinent à analyser ainsi que l'unité d'analyse adéquate et donne lieu éventuellement à des méthodes de représentation et d'interprétation des informations (Lecoq et Yami, 2004). Ainsi, selon les modèles stratégiques mobilisés, les choix considérés comme pertinents peuvent être différents. "Les modèles influencent l'ensemble de la démarche stratégique. En effet, les outils d'analyse s'inscrivent eux-mêmes dans un modèle stratégique et fournissent systématiquement une représentation orientée de la réalité qui influence, in fine, les décisions stratégiques. Connaître les modèles stratégiques et leurs postulats sous-jacents est donc capital pour mener une bonne analyse stratégique" (Demil et al. 2013, p. 61).

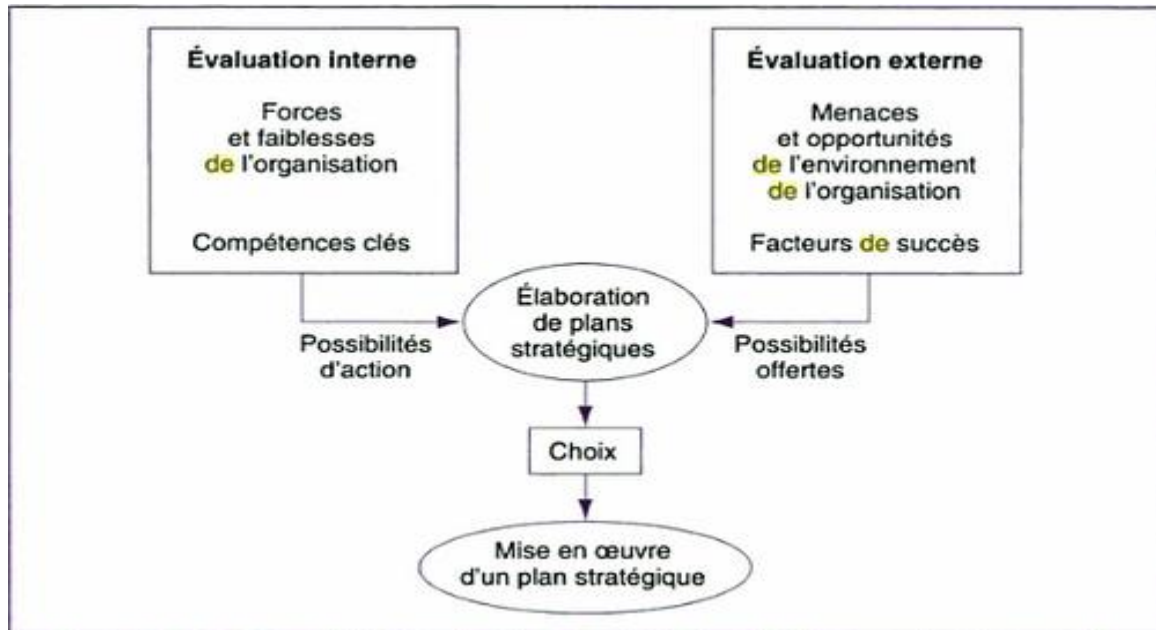
4.1. Le modèle SWOT ou LCAG

Les deux modèles intégrés LCAG – appelé du nom de ses promoteurs, soit Learned, Christensen, Andrews et Guth auxquels il faut ajouter divers intervenants, au cours des éditions successives, impliquant de nouveaux cas (Bower, Prahalad, Porter, Hamermesh, etc.⁷⁸) – et SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats – soulèvent déjà des questions d'analyse concurrentielle en mettant en exergue deux dimensions déterminantes des choix stratégiques : l'environnement concurrentiel (opportunités et menaces) et l'entreprise (forces et faiblesses) (Marchesnay, op.cit. ; Loilier et Tellier, op.cit.). Ces deux modèles d'analyse stratégique, propre à la Harvard Business School, présentent-ils la stratégie comme un processus de formulation d'une intention stratégique et des conditions de sa mise en œuvre, par confrontation de l'entreprise à son environnement interne et externe. Il s'agit d'évaluer la plus ou moins grande adéquation entre les ressources propres de l'entreprise, ses plans d'actions et les contraintes que lui impose cet environnement (Carriou et al. 2007). Ce faisant, Learned et ses collègues prônent que l'essence même de la stratégie est de considérer autant l'environnement que la situation de l'entreprise, la capacité d'une firme à répondre ou à

⁷⁸ Martinet (1984) proposait un enrichissement du modèle LCAG en intégrant le caractère sociopolitique de la stratégie dans l'analyse SWOT.

exploiter les conditions externes expliquant ainsi sa performance (Demil et al. op.cit.). Par la mise en correspondance l'environnement et l'organisation, le mode de raisonnement permet donc de dégager les solutions quant à l'orientation stratégique de l'organisation (figure 16) ou d'aboutir à la combinaison qualifiée d'optimale, appelées facteurs clés de succès (Marchsnay, op.cit.).

Figure 16. Modélisation de la planification SWOT



Source : Barget et Vaillau, op.cit., p. 180.

Les origines du modèle remontent aux productions de Selznick (1957) et Chandler (1962 [1972], op.cit.), mais c'est à la Business School de Harvard qu'on a formalisé ce modèle. Ainsi, le modèle SWOT se base sur "une étude réalisée par l'Université de Stanford dans les années 1960, au cours de laquelle ont été analysées les entreprises les plus prospères des Etats-Unis. Le résultat : 35% des objectifs fixés dans ces entreprises n'étaient pas réalisés. Il s'est vite avéré que leur problème ne résidait pas tant dans les compétences des employés que dans la façon dont étaient définis ces objectifs. C'est en réponse à cette étude que les scientifiques ont développé l'analyse SWOT" (Krogerus et Tschappeler, 2012, p. 14).

Une analyse SWOT se compose de deux éléments : une analyse de l'environnement interne (forces et faiblesses) d'un produit, d'un projet, d'un domaine d'activité stratégique (DAS) ou d'une entreprise qui ne doit se fonder que sur la situation actuelle, c'est-à-dire sur les forces et les faiblesses réelles. Elle ne doit pas chercher à les anticiper de manière spéculative ; une analyse de l'environnement externe (opportunités et menaces) d'un produit, d'un projet, d'un

domaine d'activité stratégique (DAS) ou d'une entreprise qui tient compte de la situation actuelle (menaces existantes, opportunités non exploitées) ainsi que des tendances prospectives probables. Elle permet également de structurer le changement et d'introduire de la méthode dans des périodes où les repères bougent (Tonnelé, 2011). Alors que les forces et les opportunités sont plutôt des leviers de performance pour l'organisation concernée, les faiblesses et les menaces sont susceptibles de remettre en cause sa performance (Demil et al. op.cit.). Autrement dit, "les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces sont des facteurs qui créent ou détruisent la valeur"⁷⁹. Le vocabulaire de référence de ce type d'analyse est résumé dans la figure ci-dessous.

Figure 17. Une approche simplifiée du modèle SWOT

	Positif	Négatif
Interne concerne l'entreprise elle-même	Forces (Strengths)	Faiblesses (Weaknesses)
Externe concerne l'environnement de l'entreprise	Opportunités (Opportunities)	Menaces (Threats)

Les menaces et les opportunités relèvent de l'extérieur de l'entreprise qui peuvent influencer à court, moyen ou long terme la performance de l'entreprise : concurrents et nouveaux acteurs, technologies, fournisseurs, marché, législation, etc. les éléments de l'environnement à prendre le plus en compte peuvent bien sûr varier selon le type d'organisation considérée.

- 1. Les menaces :** sont des situations externes défavorables qui peuvent compromettre les objectifs de l'entreprise, voire son activité. L'objectif du stratège est de limiter l'occurrence des risques en question et d'éviter ou de contrer les menaces lorsque le risque s'est réalisé. Les menaces répondent à la question suivante: contre quelles menaces se prémunir ?
- 2. Les opportunités :** sont des situations externes favorables qui peuvent donner lieu à un avantage concurrentiel si elles sont exploitées par l'organisation en question. Les opportunités répondent à la question suivante: quelles opportunités saisir ?

⁷⁹ <http://www.123business-fr.com/swotanalysis.html>

Les forces et les faiblesses relèvent plutôt de la dimension interne de l'entreprise : organisation, structure, culture, compétences, ressources, qualité des produits et des services, modes de management, système d'information, système de gestion, etc.

1. **Les forces** : sont des ressources qui doivent être mises en avant (Meloux, 2008). Il s'agit de caractéristiques internes sur lesquelles l'organisation analysée est meilleure que ses concurrents ou, en tout cas, meilleure que la moyenne du secteur. Les forces répondent à la question suivante: en quoi êtes-vous meilleur que les autres? Quel avantage concurrentiel possédez-vous ?
2. **Les faiblesses** : sont des limites, défauts ou incompétences (Idem). Contrairement aux forces, sont les facteurs internes sur lesquels l'entreprise est moins performante que la moyenne du secteur. Les faiblesses répondent à la question suivante: en quoi êtes-vous mauvais que les autres ? Quel avantage concurrentiel devriez-vous acquérir ?

Tableau 13. Matrice SWOT d'après Mintzberg et al. 1999

	S'appuyer sur	Remédier aux
Interne à l'organisation	Forces (S)	Faiblesses (W)
	<p>Marketing (qualité produit, différenciation du produit, part de marché, publicité, politique de prix, circuits de distribution, force de vente, etc. ;</p> <p>Recherche et développement (en termes de capacités orientées vers les produits, vers les processus ou les usines pilotes) ;</p> <p>Système de gestion de l'information (rapidité et réactivité, système orienté utilisateur, qualité de l'information) ;</p> <p>Equipe de direction (compétences, esprit d'équipe, expérience, coordination, valeurs) ;</p> <p>Opérations (contrôle, capacité de production, structure des coûts, gestion des stocks, économie d'énergie et de matière) ;</p> <p>Finance (puissance financière et opérationnelle, ratios de bilan, rapport avec les parties prenantes, situation fiscale) ;</p> <p>Ressources humaines (gestion, rotation et compétence du personnel, système de valeur, possibilités de développement dans l'organisation).</p>	
Environnement de l'organisation	Opportunités (O)	Menaces (T)
	<p>Changements sociétaux (versatilité des goûts de la clientèle, évolution démographique) ;</p> <p>Changements politiques (évolution de la législation, modification des applications produit) ;</p> <p>Changements économiques (modifications des taux d'intérêt et des taux de change, modification des revenus individuels) ;</p> <p>Changements concurrentiels (arrivée de nouvelles technologies, de nouveaux concurrents et de nouveaux</p>	

produits) ;
Changements en matière d’approvisionnement (modification des coûts, transformation de l’offre et du nombre de fournisseurs) ;
Changements du marché (nouveaux usages de produits, nouveaux marchés, obsolescence des produits)

Source : Barget et Vaillau, op.cit., p. 180

Au moment d’appliquer l’analyse SWOT, il est important de ne pas se contenter d’en remplir les cases mais de la remettre en question : comment mettre l’accent sur les forces et compenser les faiblesses ? Comment exploiter plus efficacement les opportunités ? Comment se protéger de dangers potentiels ? (Krogerus et Tschäppeler, op.cit.). En effet, La présentation de l’analyse SWOT conduit l’entreprise à comprendre la problématique de l’entreprise ou du domaine d’activité stratégique (DAS) et d’en déterminer les choix stratégiques envisageables (Mc Donald et Vandercammen, 2004) pour mettre en avant ses forces, parer à ses faiblesses, saisir les opportunités et se protéger des menaces (Tonnelé, op.cit.), comme l’illustre la matrice de confrontation des quatre paramètres stratégiques :

Figure 18. Les options stratégiques envisageables

	Externe	Opportunités	Menaces
Interne			
Forces		Stratégie d’attaque Utiliser les forces pour tirer parti des opportunités	Stratégie d’ajustement Utiliser les forces pour réduire les menaces
Faiblesses		Stratégie de surveillance Corriger les faiblesses en tirant parti des opportunités	Stratégie de survie Minimiser les faiblesses et les menaces

Source : N. Van Laethem, <http://www.marketing-strategie.fr/2012/10/03/3409/>

Dans une perspective marketing, l’analyse SWOT est un outil de synthèse de nature qualitative des points clés résultant des diagnostics thématiques marketing en fonction de leurs effets potentiels ou négatifs et en fonction du degré de contrôle exercé sur eux (Lapèze et al. 2007). Elle apporte les réponses à des questions comme celles-ci : de quoi les clients ont-ils besoin ? Où achètent-ils ? que font les concurrents ? Comment l’entreprise satisfait-elle les besoins de ses clients ? Ce qui permet de bâtir sa stratégie marketing et permettre aux marketers de proposer une offre commerciale adaptée à l’environnement de leur entreprise (McDonald et Vandercammen, op.cit.). En général, la matrice SWOT doit mettre en évidence les différences (l’un des rôles essentiels du management du marketing consiste à différencier

l'entreprise de ses concurrents); c'est en tout cas ce que l'analyse des forces et des faiblesses doit faire (l'aspect interne). Les opportunités et les menaces (l'aspect externe), ne sont pas nécessairement présentées sous forme de différences. L'entreprise identifiera, par exemple, la menace d'une augmentation des taxes. Mais ce qui est intéressant, c'est d'identifier cette menace avant les concurrents, et d'en tirer les premières conséquences qui nous donneront une marge de manœuvre supplémentaire (Idem). Elle sert à transformer un changement en source d'opportunités (Tonnelé, op.cit.).

Bien que le modèle SWOT ne soit plus un modèle dominant dans le courant de pensée stratégique actuel, comme l'indiquent Hill et Westbrook (1997), il continue à être utilisé en science de gestion en raison de sa simplicité de compréhension et de sa capacité à faire accéder rapidement à différentes informations.

4.2. Le modèle de la chaîne de valeur

La chaîne de valeur est un outil de diagnostic interne et d'analyse de l'organisation (Brulhart, 2009) mis au point par Porter (1986, op.cit., 1997) pour mettre en évidence les sources d'avantage concurrentiel d'une organisation (Demil et al. 2013, op.cit.). Autrement dit, le concept de chaîne de valeur regroupe les principales caractéristiques d'une stratégie conduisant à l'acquisition d'un avantage concurrentiel de l'entreprise en question (Briol, op.cit.). Porter considère l'entreprise comme un ensemble d'activités destinées à concevoir, fabriquer et distribuer une offre commerciale (Brulhart, op.cit.). L'objet de la chaîne de valeur est précisément de représenter l'ensemble de ces activités. Pour cela, le modèle de la chaîne de valeur s'intéresse au fonctionnement de l'entreprise en tant qu'offreuse spécifique sur un marché (Mathé, 2010) en représentant celle-ci sous forme de processus qui permet de comprendre comment s'organise la production des biens et des services (Berland et De Rongé, 2013).

Le principe est de décrire les différentes étapes qui déterminent la capacité d'une organisation à obtenir un avantage concurrentiel en proposant une offre valorisée par le client. Plus précisément, cette offre est une séquence d'activités créatrices de valeur organisées logiquement (Briol, op.cit.). D'une manière opérationnelle, il s'agit tout d'abord de découper l'activité de l'entreprise dans une industrie donnée en "étapes pertinentes sur le plan de la stratégie" (Brulhart, op.cit. p.74) et d'identifier les liaisons ou l'enchaînement entre "les processus métiers" (Briol, op.cit. p. 32); "les ressources ou les compétences à l'origine d'un

avantage concurrentiel actuel ou potentiel" (Brulhart, op.cit. p.73) de l'entreprise ou entre deux catégories de fonctions : les fonctions principales et les fonctions de soutien, de sorte que les modifications portées sur une fonction de la chaîne de valeur affectent les coûts et performances d'un ou plusieurs autres activités (Idem). Chaque activité fait donc intervenir des ressources humaines, des immobilisations, des routines organisationnelles (Demil et al. op.cit.).

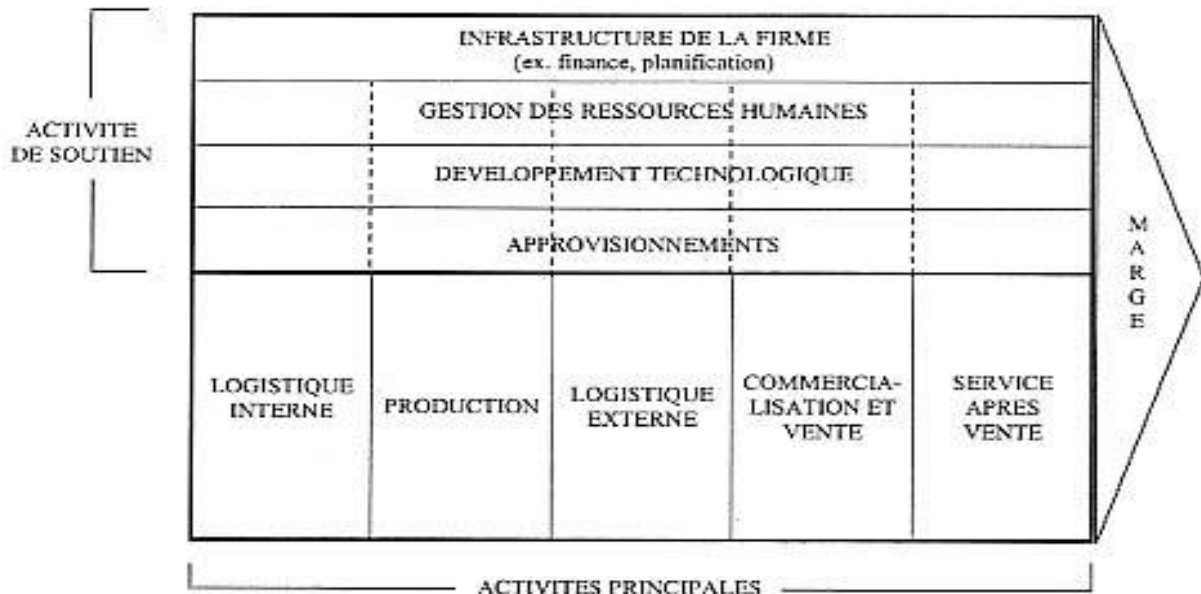
En analysant de manière systématique l'ensemble des fonctions (ou activités) assurées par l'entreprise ainsi que les interrelations des activités économiques au sein d'une entreprise, dans laquelle chaque étape ajoute de la valeur, il est possible d'identifier les sources de l'avantage concurrentiel (Brulhart, op.cit.). Selon (Porter, 1986, op.cit.), la compétitivité de l'entreprise résulte de sa capacité à générer de la valeur pour le client (différenciation) et/ou dégager des économies pour la firme. Dans cette optique, la chaîne de valeur permet, au travers de la décomposition de l'activité de la firme, de mieux comprendre le comportement des coûts au sein de l'organisation et d'identifier les possibilités de différenciation. Elle constitue en ce sens un outil pour optimiser à la fois chaque élément du processus de manière isolée, mais aussi l'organisation globale de l'activité, avec l'objectif d'offrir une valeur maximum à un coût minimum (Brulhart, op.cit.). Autrement dit "la chaîne de valeur éclaire sur le positionnement de chaque stade de production tout en donnant un aperçu global de l'entreprise" (Idem, p. 74). Le but est de concentrer sur les éléments de la chaîne de valeur les plus créateurs de valeur (Laudon et al. 2010 ; Berland et De Rongé, op.cit.), de comprendre le comportement des coûts et de déterminer où se trouvent les sources présentes ou potentielles de différenciation des coûts (Croteau et Riopel, 2008). De plus, on peut déceler dans la chaîne de valeur les activités sans valeur ajoutée qui indiquent le potentiel d'amélioration de l'entreprise (Idem).

La figure 19 illustre l'organisation des activités de la chaîne de valeur de Porter répartissant les activités en deux catégories : les activités primaires et les activités de support. Le modèle stratégique de Porter comporte neuf activités génériques et applicables à toutes les entreprises⁸⁰ (Briol, op.cit.). Si la figure suivante permet de visualiser le principe de la chaîne de valeur, il faut cependant préciser qu'elle ne constitue qu'un exemple de décomposition. "En effet, les chaînes de valeur, sont contingentes au secteur d'activité et à l'entreprise

⁸⁰ Chaque secteur possède en général une chaîne standard, adoptée par la majorité des entreprises.

considérés. D'un secteur à l'autre et à d'une entreprise à l'autre, les chaînes de valeur sont ainsi très diverses" (Brulhart, op.cit. p. 73).

Figure 19. Représentation de la chaîne de valeur de Porter



Source : Briol, op.cit., p. 31

Les activités élémentaires, primaires ou principales sont des activités spécialisées directement liées à la production et à la distribution des produits et des services de l'entreprise qui créent de la valeur pour le client. Les activités secondaires, de support ou de soutien sont des activités spécifiques et transversales qui assistent les premières, facilitent le bon fonctionnement des étapes opérationnelles sans participer directement à la production des produits et des services. L'ensemble permet d'expliquer comment se crée la marge bénéficiaire de l'entreprise (Berland et De Rongé, op.cit.).

1. Les activités principales concernent :

- ✓ Logistique amont : réception, stockage, manutention...
- ✓ Production : processus de transformation, planification des moyens de production, ordonnancement, emballage...
- ✓ Logistique aval : collecte, stockage et distribution physique des produits aux clients...
- ✓ Commercialisation et vente : marketing, force de vente, publicité...

- ✓ Services : fourniture de services visant à accroître la valeur du produit (installation, formation, SAV...)

2. Les activités de soutien incluent :

- ✓ Approvisionnement : achat des actifs, des matières premières et des produits intermédiaires...
- ✓ Développement technologique : recherche et développement...
- ✓ Gestion des ressources humaines : recrutement, intégration, formation, rémunération...
- ✓ Infrastructure de la firme : direction générale, comptabilité, contrôle de gestion, gestion de trésorerie

Selon les secteurs, certaines activités sont plus ou moins vitales pour obtenir un avantage concurrentiel. "Pour un distributeur, par exemple, les activités les plus critiques sont celles liées à la logistique (interne et externe) et aux approvisionnements. Pour une entreprise de conseil, la production (de services) et les services sont des facteurs clés de succès" (Demil et al. op. cit. p.78).

Le modèle de la chaîne de valeur traduit le besoin de toute entreprise, à la recherche de marge et de rentabilité, de fournir aux clients un niveau de valeur excédant le niveau des coûts de l'emploi de ses ressources (Briol, op.cit.) pour développer un avantage concurrentiel solide. Celui-ci peut s'appuyer sur une capacité à proposer au client une offre à moindre coût et/ou une offre génératrice de plus de valeur par rapport à ses concurrents. Selon Porter (1986, op.cit.), la notion de valeur est le montant pour lequel un client serait prêt à payer en échange d'un bien ou service de l'entreprise. La force et la solidité de cet avantage concurrentiel dépendent de la capacité de la firme à optimiser le fonctionnement de chaque étape de sa chaîne de valeur, c'est-à-dire la coordination des activités intra-entreprise, mais aussi de sa capacité à harmoniser l'enchaînement et la coordination de chacune de ces étapes (Idem). Chaque maillon de la chaîne de valeur correspond à une fonction dont la mise en œuvre nécessite le recours à un ensemble de compétences sous-jacentes présentes au sein des activités de la chaîne de valeur (qui permettent le bon fonctionnement de chaque étape de la chaîne considérée isolément) (Brulhart, op.cit.). Le modèle souligne également l'importance de la valeur apportée au marché pour légitimer la fonction économique de l'entreprise en mettant l'accent sur l'enchaînement des activités et le coût de celles-ci (Mathé, op.cit.). Son objectif est d'identifier les compétences distinctives (Idem)

Section 5. Les choix et les options stratégiques

A l'issue de l'analyse complète de son activité (chaîne de valeur) et de son environnement (la matrice SWOT), l'entreprise peut faire ses propres choix stratégiques. Ceux-ci correspondent à la projection de ses objectifs de développement (Dhénin et Berry, 2004, p. 319). Il convient d'en donner les schémas directeurs qui formalisent cette projection. Concernant les options stratégiques, elles constituent un cadre de modélisation de la stratégie (Magakian et Payaud, op.cit. p. 44).

5.1. Stratégies de croissance

En optant pour une stratégie de croissance, l'entreprise vise à conquérir de nouveaux marchés ou à augmenter ses ventes par une prospection plus active du marché. Au regard du couple produit/marché, on distingue quatre orientations ou développements stratégiques possibles (Ansoff, 1965 [1968], op.cit). Les options stratégiques identifiées ne sont pas forcément utilisées de manière exclusives : il est tout à fait possible d'envisager des recours croisés à plusieurs d'entre elles (Hommel, 2004, p. 180). Utiliser l'une ou l'autre de ces options, ou choisir de les combiner, doit être analysé dans le contexte stratégique qui est celui de la firme. "Le contexte stratégique désigne l'ensemble des interlocuteurs, industriels fournisseurs, concurrents, pouvoir public et clients (consommateur ou autre entreprise dans le cadre d'une relation de filière) avec lesquels l'entreprise en question entretient des liens" (Idem, p. 180).

Figure 20. Stratégies de produit / marché

Produit	Existant	Nouveau
Marché		
Existant	Pénétration améliorée des marchés	Développement de nouveaux produits (diversification de produits)
Nouveau	Développement de nouveaux marchés (diversification de marchés)	Développement de nouveaux produits dans de nouveaux marchés (diversification latérale)

Source : Grünig et Kün, 2004, p. 10

1. Pénétration du marché : l'entreprise choisissant une telle option de croissance va concentrer ses ressources sur un seul produit, un seul marché et une seule technologie (la spécialisation), en s'efforçant d'augmenter ses parts de marchés afin de devenir le leader et bénéficier de tous les avantages qui sont associés à cette position (Xuereb, 1995 ; Mayrhofer, 2007, op.cit.). Dans ce cadre, l'entreprise intensifie la prospection des

marchés existants dans le but de vendre davantage et de renforcer sa présence sur le marché, au détriment de ses concurrentes (Züger, 2011, p. 62) par renforcement de l'existant, agrandissement des points de vente, développement des marchés secondaires, recyclage de localisation, acquisition (Cliquet et Josselin, 2002, p. 60). Elle peut également convaincre les non-consommateurs actuels pour en faire des consommateurs (Moinier, 2006). Un produit ou un service qui sous-tend solidement cette stratégie, répond sur le long terme aux attentes du marché et fait l'objet de constants développements (Hébette, 2011)

2. **Extension du marché** : la mise en œuvre d'une telle option stratégique de croissance interne suppose que l'entreprise maintienne la sécurité de ses activités présentes tout en s'aventurant sur de nouveaux marchés (Xuereb, op.cit.). Avec ses activités existantes, l'entreprise conquiert de nouveaux segments du marché d'origine, exploite de nouvelles utilisations des produits de l'entreprise, accède à de nouveaux réseaux de distribution et se déploie sur de nouvelles zones géographiques (Idem ; Züger, op.cit.).
3. **Développement de produits** : pour renforcer sa croissance et sa rentabilité, l'entreprise peut recourir à des stratégies d'expansion "métier" ou "extension de gamme" (Brulhart, op.cit.). Ces stratégies consistent à développer de nouveaux produits et services pour compléter l'offre existante. La base de clientèle reste la même, les nouveaux produits et services étant proposés à la clientèle actuelle. Une telle stratégie veut que l'entreprise s'étende hors du cœur de métier. Les stratégies d'extension de gamme s'appuient sur deux logiques complémentaires : la volonté d'extension et l'obligation d'extension (Idem). La volonté du dirigeant de sortir du cœur de métier lorsque l'entreprise veut continuer à exploiter les mêmes couples produits-marchés et se spécialiser, afin d'éviter les risques inhérents à l'innovation, limiter l'investissement, réduire l'incertitude liée à la nouveauté. Dans d'autres cas, l'entreprise peut être confrontée à une nécessaire évolution de son offre, notamment dans des marchés soumis à des effets de mode. Dans ce cas, l'extension de gamme apparaît comme un devoir.
4. **Diversification** : la diversification est une réponse stratégique aux problèmes générés par spécialisation (Roussel, 2011). En effet, l'entreprise favorise sa croissance en proposant des produits nouveaux sur des marchés nouveaux (Züger, op.cit.), ce qui permet ainsi de mieux gérer le risque puisque l'entreprise se trouve moins exposée aux variations

conjoncturelles. Ansoff (1965 [1968], op.cit.) distingue trois formes de diversification : la diversification concentrique, la diversification horizontales et la diversification conglomérale. La première consiste à développer de nouvelles activités dont la technologie et le marketing sont complémentaires de son métier actuel. Il s'agit dans la seconde d'introduire de nouvelles activités susceptibles de satisfaire les mêmes segments de clientèle, même si la technologie utilisée est différente. La troisième implique le développement de nouvelles activités dont la technologie utilisée est différente et qui sont destinées à de nouveaux segments de clientèle.

La plupart des organisations se spécialisent dans la vente du produit A. Son premier mouvement B est une extension de gamme, l'entreprise proposant une nouvelle offre B à sa clientèle actuelle. Elle va ensuite réaliser une opération d'extension de marché en proposant ce nouveau produit B à une nouvelle demande C. Le mouvement se poursuit en proposant un nouveau produit D aux clientèles actuelles A et nouvelles C. D'autres mouvements peuvent suivre par diversification plus radicale en proposant une offre nouvelle sur des marchés nouveaux (mouvement E) (Brulhart et al. op.cit. ; Lemire et al. op.cit.). Ce mode de progression permet de se développer de proche en proche par saut successifs, comme le montre la figure 21

Figure 21. Combinaison extension de gamme – expansion de marché

	Offres actuelles	Nouvelles offres
Demandes actuelles	Spécialisation (A)	Expansion métier (B) Extension de gamme Développement de produits
Nouvelles demandes	Expansion mission (C) Expansion de marché Développement de marché	Diversification

Source : Brulhart et al. op.cit., p. 42.

5.2. Stratégies génériques⁸¹ ou concurrentielles

Le choix entre maîtrise des coûts et différenciation était considéré par le passé comme la première décision à prendre en matière de stratégie de positionnement. Porter (1986, op.cit.)

⁸¹ "Celles-ci sont qualifiées de génériques parce que, d'un point de vue théorique, n'importe qu'elle organisation pourrait utiliser chacune de ces stratégies." (Joe Hatch, 2000, p. 121)

considère que, pour obtenir un avantage compétitif, l'entreprise peut jouer principalement sur deux leviers : les coûts ou la spécificité des produits. Ce sont deux stratégies génériques qui façonnent le business model de l'entreprise. Soit l'entreprise obtient un avantage par les coûts (produit similaire aux autres mais à un coût inférieur), soit par la qualité perçue de ses produits (produit plus cher, mais de grande qualité perçue par l'effet du marketing ou de l'innovation) dont le choix est lié à la structure concurrentielle qui caractérise le secteur d'activité.

Figure 22. Les trois stratégies possibles selon Michael Porter

		Avantage concurrentiel	
		Coûts moins élevés	Différenciation
Champ concurrentiel	Cible large	1. Domination par les coûts	2. Différenciation
	Cible étroite	3a. Concentration fondée sur des coûts réduits	3b. Concentration fondée sur la différenciation

Source : Pariot, 2010, p. 58.

1. Stratégie de domination par les coûts : dans son secteur, "l'organisation offre son produit au prix du marché mais fait des bénéfices supérieurs à la moyenne en produisant à moindre coût" (Joe Hatch, op.cit., p. 121). En effet, l'entreprise prend une longueur d'avance en matière de coûts en optant pour production efficiente et en tenant compte de toutes les possibilités de réduction des coûts (Züger, op.cit.). Autrement dit, L'organisation est totalement centrée sur la réduction des coûts : la recherche d'effets d'échelle, l'exploitation de la courbe d'expérience, la mise en place de procédures de contrôle, l'élimination des transactions marginales avec les clients, la réduction des investissements incertains en R&D, la sélection des services associés aux produits, etc. (Magakian et Payaud, op.cit.). Johnson et al. (op.cit : cité dans Frery, op.cit.) préfèrent parler de stratégies de prix que de stratégies de coûts, en remarquant que, dans un environnement concurrentiel, les baisses de coûts se traduisent nécessairement par des baisses de prix.

Il existe différentes façons de réduire les coûts. Celles-ci varient en fonction du secteur d'activité, du marché géographique considéré ou de l'entreprise elle-même. On distingue quatre approches (Bournois et al. 2007, p. 28-29):

- ✓ **Approche par les volumes** : la recherche de la taille critique, à travers l'internationalisation et la fusion-acquisition, peut permettre aux entreprises de diminuer leurs coûts grâce à une baisse du ratio coûts fixes/ventes. Elle passe également par l'effet d'expérience (plus l'on fournit un produit ou un service, plus on apprend à le produire rapidement et de manière moins onéreuse).
- ✓ **Approche par les coûts partagés** : il s'agit de répartir des coûts communs sur plusieurs activités de l'entreprise, en développant par exemple plusieurs produits différents sur une même base. Cela permet de réduire le coût unitaire du produit et de diminuer les charges ainsi que les délais de développement.
- ✓ **Approche par l'efficacité organisationnelle** : les principes édictés par le toyotisme, comme le juste à temps, les cinq zéros (zéro stock, zéro défaut, zéro panne, zéro papier et zéro délai) sont mis en œuvre au travers de nombreuses méthodes telles que le Kanban ou le Lean Manufacturing et ont parfaitement été intégrés par les grandes entreprises françaises.
- ✓ **Approche par la rationalisation** : cette méthode consiste à rendre plus efficace un dispositif de production ou de distribution par la fermeture ou le regroupement de certains sites. Cette option est souvent privilégiée lorsque l'activité stagne, voire baisse.

Le contexte de forte croissance des années 1970 et la mise en évidence du concept de courbe d'expérience privilégient ce choix stratégique (Magakian et Payaud, op.cit.). Toutefois, la maîtrise des coûts est "devenue une norme pour toute entreprise de grande envergure. A de très rares exceptions près, notamment dans les industries de luxe. Toutes les entreprises constituant le SBF 120⁸² ont lancé des programmes de réduction des coûts et tiennent compte du coût unitaire de leurs produits dès leur conception." (Bournois et al. op.cit., p. 28)

⁸² "Le SBF 120 est un indice de référence français regroupant 120 entreprises françaises. C'est le sigle de Société des Bourses Françaises. Ces entreprises sont parmi les 200 plus grosses capitalisations boursières d'entreprises françaises." <http://definition.actufinance.fr/sbf-120-895/>

2. Stratégie de différenciation : "l'organisation impose le prix fort pour ses produits et ses services en singularisant son produit ou l'image de l'entreprise, soit autant de dimensions qui représentent une valeur pour ses clients" (Joe Hatch, op.cit., p. 121). Grâce à cette valeur ajoutée, le client est prêt à payer un prix supérieur, le surpris (selon les termes de Porter). Johnson et al. (op.cit. : cité dans Frery, op.cit. ; Berlan et De Rongé, op.cit.) ont souligné qu'il existe également une différenciation vers le bas : diminuer la valeur perçue par le client en dégradant volontairement l'offre (retirer certaines fonctionnalités ou offrir moins de services) par rapport à une offre de base. Différencier un produit ou une prestation consiste donc à créer quelque chose qui puisse être perçu comme unique et largement différenciée au niveau de l'ensemble du secteur. Il s'agit de se mettre à l'abri des agressions des concurrents, à condition que le caractère unique soit difficile à surmonter ou imiter (Magakian et Payaud, op.cit.).

L'entreprise peut jouer sur six leviers principaux pour différencier ses produits de ceux de la concurrence (Bournois et al. op.cit. p. 30): "la technologie utilisée, l'originalité et le design, le service après vente, les délais de livraison et les réseaux de distribution, l'innovation et l'image de marque. Il est naturellement possible d'actionner différents leviers en même temps pour différencier ses produits." L'objectif d'une telle démarche réside dans l'acquisition d'un profit supérieur à la moyenne. Les stratégies de différenciation nécessitent quelques pré-requis (Idem, p. 31):

- ✓ une notoriété en matière de qualité. C'est ce qui explique le fait que les entreprises cherchent à être certifiées, labélisées ou primées ;
- ✓ des investissements soutenus en R&D pour permettre une politique d'innovation continue ;
- ✓ une main d'œuvre plus qualifiée que la moyenne du marché ou possédant un savoir-faire spécifique, ce qui suppose des efforts en termes de formation, mais également en termes de motivation et de valorisation ;
- ✓ une orientation client clairement affichée.

Les stratégies de différenciation ne sont pas incompatibles avec une gestion des coûts serré (Züger, op.cit.), de même la recherche généralisée de la maîtrise des coûts renforce d'ailleurs la nécessité de disposer aussi d'avantages de différenciation (Bournois et al.

op.cit.). En conséquence, la situation dans laquelle choisit-on exclusivement entre maîtrise des coûts et différenciation a sensiblement évolué

3. Stratégie de concentration : l'organisation se spécialise dans des domaines choisis et limités en rapport avec son métier d'origine (Dhénin et Azmani, 2004), segmente son marché (clients et régions) et s'attache à n'en servir qu'un en particulier, mais elle le fait si efficacement qu'elle n'a pratiquement pas de concurrents (Joe Hatch, op.cit.). L'idée d'une telle stratégie consiste à mettre en œuvre une production plus précisément adaptée aux besoins d'une catégorie de clients, mieux qu'un concurrent généraliste. Cependant si le marché, sur lequel l'entreprise s'est spécialisée, subit une évolution très négative, les conséquences peuvent être dramatiques.

Le chemin de la réussite passe toujours par une certaine forme de spécialisation (Déturie et al. 2005). C'est ainsi que Monereau (2008) la décline au choix en deux sous-catégories : d'un côté la stratégie de créneau, de l'autre la stratégie de niche :

- ✓ **La stratégie de créneau** qui est basé sur le constat que des organisations trop généralistes délaissent certains segments d'un marché ; l'organisation va donc chercher à rester seule sur ce segment d'activité ;
- ✓ **La stratégie de niche** qui consiste à se lancer dans une production spécifique qui répond à un marché non concurrentiel où l'entreprise peut rapidement devenir leader.

Dans la continuité des dimensions concurrentielles qui caractérisent les stratégies génériques, Le Roy et Torrès (2001) proposent un certain nombre d'associations entre différentes dimensions concurrentielles et les stratégies génériques de Porter (tableau 14)

Tableau 14. Dimensions concurrentielles associées aux stratégies

Stratégies concurrentielles	Dimensions concurrentielles associées
Domination par les coûts	Contrôle des coûts, innovation en procédés de production, investissements en équipements nouveaux, réduction des coûts directs, minimisation des coûts indirects, économies d'échelles, utilisation maximale des capacités de production.
Différenciation du produit	Originalité du produit, qualité du produit, innovation produit, technologie produit, service client, R&D.
Différenciation marketing	Force de vente, publicité, communication, promotion des ventes
Concentration	Spécialisation sur un segment, spécialisation du produit, taux de marge unitaire.

Source : Le Roy et Torrès, op.cit., p. 47.

Ces deux stratégies "peuvent revêtir des formes diverses que nous qualifions d'options stratégiques : la spécialisation, la diversification, l'intégration verticale, la coopération, l'acquisition et le retrait ou la décroissance." (Roussel, op.cit., p. 218)

- ✓ **Stratégie de diversification** : on l'a déjà évoqué précédemment (voir p. 124)
- ✓ **Stratégie d'intégration verticale** : elle consiste, pour une entreprise, à élargir son cycle de production en amont, en prenant le contrôle des fournisseurs, ou en aval, en intégrant les distributeurs ou les clients. L'intégration verticale peut permettre à l'entreprise de bénéficier d'économie de coût ou d'augmenter les capacités d'innovation technologique.
- ✓ **Stratégie de coopération** : la coopération ou alliance stratégique est une collaboration réalisée entre plusieurs entreprises afin de parvenir à un objectif précis. La coopération exige un engagement de long terme de la part des partenaires impliqués. L'intérêt de la coopération est d'atteindre un objectif stratégique rapidement et dans des conditions financières acceptables.
- ✓ **Stratégie d'acquisition** : l'acquisition permet à l'entreprise de modifier son portefeuille d'activités. Il convient de remarquer que l'acquisition peut être utilisée pour renforcer les activités existantes ou au contraire prendre le contrôle d'une nouvelle activité. L'acquisition, si elle est souvent moins coûteuse, n'en reste pas moins un moyen très rapide de renforcer une position ou de se positionner dans une nouvelle activité.
- ✓ **Stratégie de décroissance** : elle est mise en œuvre lors de périodes de crise, de récession ou lorsque le domaine d'activité de l'entreprise a atteint le niveau de point mort (selon la logique de la matrice BCG) et peut s'effectuer à plusieurs niveaux : réduction des coûts, suppression de services, désinvestissement, voire fermeture de sites. Outre le coût financier, la stratégie de retrait entraîne de nombreux problèmes sociaux.

Les choix stratégiques que nous avons développés nous permettent d'évaluer l'importance de l'avantage concurrentiel détenu par les concurrents. Kotler et al. (2006, op.cit., p. 420-421) définit quatre types de stratégies concurrentielles :

1. **Stratégie du leader** : le leader dispose de la part de marché la plus élevée. Pour maintenir sa position, il a le choix entre trois options : développer le marché global, défendre sa part

de marché ou la faire progresser. Cette dernière option peut se révéler dangereuse, compte tenu des investissements nécessaires au-delà d'un certain seuil de part de marché et des réactions possibles des pouvoirs publics.

2. **Stratégie du challenger** : cherche à accroître sa part au détriment du leader et des autres entreprises présentes. Plusieurs stratégies et plusieurs armes opérationnelles peuvent lui permettre d'y parvenir.
3. **Stratégie du suiveur** : un suiveur copie en améliorant les innovations lancées par d'autres. Certains suiveurs ont une meilleure rentabilité que les leaders sur leurs marchés respectifs.
4. **Stratégie de niche** : se concentre sur un créneau étroit mal ou non servi par le leader et les challengers. Il s'agit de se spécialiser afin de mieux répondre aux besoins des clients ayant des souhaits spécifiques, quitte à leur proposer un prix supérieur.

Section 6. La stratégie marketing – le marketing stratégique : les facteurs discriminants

Le concept de stratégie a été "emprunté, au fil du temps, par différentes disciplines ; c'est ainsi que l'on parle de stratégie commerciale, de stratégie électorale, de stratégie marketing, etc." (Ibnlkhayat, op.cit., p. 187). L'expression marketing strategy (stratégie marketing) "fait son apparition dans le titre des articles académiques au cours des années 1960" (Trinquencoste, 2011, p. 47). Dans la littérature, le concept de stratégie marketing est généralement associé, d'une part, aux stratégies de segmentation et de positionnement sur des marchés cibles et, d'autre part, à l'allocation des ressources de façon optimale entre ces différents marchés. Or, ce point de vue est loin d'être partagé par tous les scientifiques. La nature et les composantes de la stratégie marketing font l'objet de beaucoup de controverses. La confusion parmi les praticiens n'en est pas moindre. Comparativement au paradigme des quatre P, la stratégie marketing est très souvent mal appréhendée dans les entreprises. L'étude de Greenley (1982 : citée dans Kirova, 2011) montrait déjà que seulement une minorité des cadres d'entreprise affirment comprendre les enjeux de la stratégie marketing. Dix ans plus tard, Greenley (1993) constate dans une étude empirique des perceptions managériales une absence de consensus sur les périmètres de la stratégie marketing et du marketing stratégique chez les auteurs et les praticiens du marketing. Pour ces derniers, la stratégie marketing est perçue comme une

fonction intégrant l'ensemble des activités marketing dans l'entreprise. Dans une étude publiée en 2004 par TNS Sofres⁸³ à la question "pourquoi faire du marketing aujourd'hui ?" presque 80% des managers interrogés répondent "pour prendre part à la réflexion stratégique" dont l'intérêt est de "permettre aux responsables de trouver les moyens de placer leur entreprise dans une position plus favorable que ses concurrents, afin que ses privilèges ne soient pas partagés"(Amroun 2006, p. 27).

Chronologiquement, l'association de la stratégie marketing au marketing-mix a été très répandue dans les premiers travaux sur le sujet. Cette approche simpliste est soutenue par Kotler (1965 : cité dans Kirova et Trinquecoste, 2010; Cook, 1983). La stratégie marketing combine, selon ces auteurs, les décisions qui concernent les variables du mix avec la satisfaction des ambitions stratégiques de la firme. Dans une approche moins réductrice, Thomas et Gardner (1985 : cités dans Le Roy et Yami, 2009) estiment que la stratégie marketing a pour objectif de cibler un ensemble de consommateurs et de développer un marketing-mix plus satisfaisant et profitable, qui va permettre à la firme d'acquérir un avantage différentiel par rapport à ses concurrents. C'est le domaine de la déclinaison des fameux 4P, et de tous leurs dérivés et développements. "Plus proche du marketing opérationnel, la stratégie marketing est celle qui vise, à côté des autres fonctions de l'entreprise, à atteindre les objectifs de conquête et de fidélisation des marchés. A court terme (deux ans), elle se traduit – lorsqu'elle est formalisée – par un ou des plans marketing explicitant, en fonction des objectifs sous le vocable du marketing mix et les moyens de l'action commerciale" (Antoine, op.cit. p. 9). Selon Colmant (op.cit.), "la stratégie marketing ou la stratégie d'approche des marchés se construit sur la base des objectifs à atteindre dans un espace de temps donné compte tenu des atouts à valoriser, des contraintes à maîtriser, de l'environnement dans lequel on évolue – le "métier" de l'entreprise, ses forces et ses faiblesses, les opportunités et les menaces, ses clients et leurs attentes, ses concurrents et leurs spécificités, l'image qu'elle souhaite donner – et d'un cadre politique donné. Sur ces bases, la stratégie pourra être articulée autour du produit à même de satisfaire les attentes, d'un prix acceptable par le client tout en générant de la rentabilité, d'une communication efficace et d'un mode de distribution, qui facilitera l'accès au produit par les clients." Mais, à côté des notions de ciblage et d'avantage concurrentiel, la stratégie marketing reste cantonnée, selon eux, au niveau fonctionnel. Une étude de Pitt et Morris (1993 : cités dans Kirova, 2011, op.cit.)

⁸³ Etat des lieux de la fonction marketing dans l'entreprise, TNS Sofres, 14 décembre 2004.

montre que la stratégie est un concept bien compris et maîtrisé par les marketers-managers. En même temps, lorsqu'il s'agit d'identifier les stratégies relevant du marketing utilisées dans l'entreprise, ils distinguent plus facilement les stratégies marketing associées à l'analyse du cycle de vie des produits, à la segmentation ou encore au positionnement. Dans la même veine, la stratégie marketing identifie "les choix fondamentaux faits dans le domaine du marketing pour atteindre les objectifs, en particuliers les cibles visées et le positionnement des produits. Elle précise également la politique de marque et le marketing relationnel"(Trinquecoste, 2011, op.cit., p. 54).

Une autre approche de la stratégie marketing s'est développée. Celle-ci se base sur les objectifs à atteindre après avoir réalisé des études de marché. Pour Colmant (2009, op.cit.), la stratégie marketing est "la démarche qui va permettre à l'entreprise de se diriger de la manière la plus efficace possible vers ses objectifs en se basant sur l'analyse qu'elle aura réalisée de son marché. Le responsable marketing dispose de différents outils pour réaliser cette stratégie. Mc Carthy (1960) a proposé une classification de ces outils maintenant très largement utilisés dans le monde du marketing et connu sous l'appellation 4P" (p. 149). Trinquecoste (2011, op.cit.) explique que ces études de marché concernent "un exercice de prévision de la demande qui lui permette de préparer et de programmer les changements et autres ajustements nécessaires de l'offre et de contribuer – plus généralement – à la capacité organisationnelle de saisir les opportunités de marché"(p. 49). Afin d'atteindre ses objectifs, la stratégie marketing doit être prudente, équilibrée et intelligente. L'équilibre et la prudence doivent respecter une règle que l'on propose d'appeler "la règle des 3A, à savoir : Adéquation de l'offre à la demande, Adaptation des ressources et compétences aux facteurs clés de succès des marchés ou des stratégies retenues et capacité de dégager un Avantage concurrentiel déterminant et défendable" Petrof (1993, p. 68), et l'intelligence "ne doit pas se fonder sur l'attaque des attitudes établies, mais plutôt sur leur renforcement" (Idem, p. 247). Si la stratégie marketing est jugée efficace à travers ces trois qualités, cela n'en est pas de même pour le manager. Selon Belbes (op.cit.), le manager jugé aujourd'hui efficace n'est plus tant celui qui conçoit une stratégie marketing efficace, lance de nouveaux produits, que celui qui reconfigure son entreprise pour l'adapter à un environnement instable ou qui noue des alliances opportunes.

Relativement vingt ans après l'apparition du titre stratégie marketing, s'édifiant sur le corpus désormais bien établi du marketing management, un nouveau développement du marketing apparaît : celui du marketing stratégique (strategic marketing) (Trinquecoste, 2011, op.cit., p.

47). Comme l'ont noté maints auteurs, le marketing stratégique à la française est au confluent de deux courants bien différenciés aux USA : la stratégie marketing et la stratégie de marché (Marchesnay, 1995, op.cit.). A cette époque, on observe un emploi interchangeable ou une réciprocité des termes stratégie marketing et marketing stratégique. Cette confusion peut être dommageable, car elle risque de réduire la démarche stratégique aux seules relations de marché, résultant du fait que le pré carré du marketing stratégique n'était pas bien délimité (Idem). Wind et Robertson (1983 : cités dans Joffre et Koenig, 1985) affirment que le marketing stratégique ou la stratégie marketing doit s'affranchir du marketing management traditionnel qui domine la discipline. Ce dernier comporte deux niveaux complémentaires : la stratégie marketing relative à la segmentation, ciblage et positionnement, et le marketing-mix relatif à la politique de prix, promotion, distribution et de produit. Il doit également appréhender des problématiques centrées sur la recherche d'avantages concurrentiels et d'avantages auprès des consommateurs à long terme. Cravens (1986 : cité dans Kirova et Trinquécoste, op.cit.) confond aussi les deux notions. Selon lui, les décisions qui relèvent du marketing stratégique sont liées à la sélection des marchés cibles et au positionnement à travers une adaptation du mix. Shiner (1988) affirme que le marketing stratégique ou la stratégie marketing fait partie intégrante du marketing management et s'exprime par l'intégration de la fonction de planification marketing à tous les niveaux de planification stratégique. Ce n'est qu'à partir des années 90, que les travaux attestent l'apparition d'une conception plus aboutie et plus consensuelle de la stratégie marketing et, surtout, clairement différenciée du paradigme du marketing-mix, d'une part, et l'établissement de frontière conceptuelle entre les deux termes, d'autre part. La différence existant entre *strategic marketing* et *marketing strategy* n'est pas seulement terminologique : elle est aussi conceptuelle (Trinquécoste, 2011, op.cit.). Une autre différence apparaît aussi selon le métier dominant de l'entreprise (Antoine, op.cit.). Ainsi, la stratégie marketing est presque exclusivement concentrée sur le comportement du consommateur tant en matière de segmentation que de positionnement par rapport aux caractéristiques des clients potentiels, alors que le marketing stratégique prend aussi en compte les aspects liés à la concurrence, à la technologie et l'importance des ressources qui doivent être affectées à chaque segment (Decaudin et Lacoste, 1997). Trinquécoste (1999), insiste sur le fait que les atouts principaux de la stratégie marketing sont la segmentation, la différenciation du produit et le positionnement. S'il est incontestable que "le marketing stratégique englobe la stratégie marketing, il est tout aussi clair qu'il la déborde en se souciant de l'encastrement nécessaire

de celle-ci dans le cadre de la stratégie générale"(Trinquecoste, 2011, op.cit., p. 47). Il ajoute aussi que le marketing stratégique "dépassé le cadre de la stratégie marketing. Il est une logique d'intégration du marché et de l'organisation, du marketing et de la stratégie générale. A ce titre, il a vocation à penser le rapport entre la valeur produite et communiquée au marché et le processus organisationnel qui l'engendre"(Trinquecoste, 2011, op.cit., p. 60). Sharma (1999 : cité dans Chailan, 2005) considère que les analyses liées au cycle de vie du produit et aux processus d'innovation des produits relèvent aussi de la stratégie marketing. Encore plus marquant est le relèvement du niveau hiérarchique où la stratégie marketing se matérialise. Dorénavant, elle se concrétise au niveau business en prenant part à la formulation et à la mise en œuvre stratégique au niveau des domaines d'activités stratégique (DAS). En ce sens, l'entreprise dispose de plusieurs portefeuilles : un portefeuille de produits, un portefeuille d'activités et un portefeuille de compétences. La stratégie marketing "s'applique aux produits constitutifs de chaque domaine d'activité. Le lien existant entre produits et domaines d'activité concerne particulièrement le marketing stratégique" (Trinquecoste, 2011, op.cit., p. 61).

Sur le plan de l'avantage différentiel par rapport aux concurrents, aux yeux de Petrof (op.cit.) le marketing stratégique complète la règle des 3A d'un quatrième principe : celui de "l'Alignement souhaitable de l'avantage compétitif et de l'avantage comparatif" (Idem, p. 68). Trinquecoste (1999, op.cit.) apporte de nouveaux éclairages sur la différenciation du marketing stratégique et de la stratégie marketing, à travers une représentation dyadique de l'avantage concurrentiel : l'avantage concurrentiel commercial et l'avantage concurrentiel stratégique. En ce sens, l'avantage concurrentiel stratégique est généré par un ensemble de caractéristiques spécifiques de l'offre, relatives à une meilleure maîtrise des coûts (la stratégie de domination par les coûts) ou à une valeur perçue de l'offre supérieure à celle des concurrents (la stratégie de différenciation par le haut) qui permettent de maintenir un niveau de rentabilité élevé. Ces caractéristiques spécifiques de l'offre reposent sur un socle de compétences, de ressources financières, managériales ou organisationnelles distinctives qui confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel stratégique (Trinquecoste, 2004). Par conséquent, la stratégie marketing a pour fonction de produire un avantage concurrentiel commercial par le fait de positionner l'offre de manière optimale. Par extension, le marketing stratégique a pour objectif de créer les conditions favorables pour qu'une telle offre puisse réellement procurer de la valeur à l'entreprise. En distinguant l'avantage concurrentiel

stratégique de l'avantage concurrentiel commercial, les notions de stratégie marketing et de marketing stratégique se trouvent clarifiées et définies d'une manière consensuelle.

Outre la distinction des deux concepts sur la base de l'avantage procuré, Kirova (2009) a mis en évidence un instrument de catégorisation et de classification des deux notions sur la base de sept critères :

1. le domaine d'appartenance théorique ;
2. l'avantage convoité ;
3. la nature des facteurs clefs de succès ;
4. le niveau hiérarchique de la décision ;
5. l'impact de la décision dans le temps ;
6. l'orientation des préoccupations managériales ;
7. les objectifs poursuivis en termes de performance.

Tableau 15. Caractéristiques qui fondent la distinction : marketing stratégique – stratégie marketing dans une organisation

Caractéristiques discriminantes	Marketing stratégique	Stratégie marketing
Domaine d'appartenance théorique	Management stratégique	Marketing management
Avantage procuré	Avantage concurrentiel stratégique	Avantage concurrentiel commercial
Facteurs clefs de succès	Stratégiques	Commerciaux
Niveau hiérarchique de décision	Corporate DAS	DAS fonctionnel
Orientation	Externe / interne	Externe
Impact de la décision	Long terme	Moyen, court terme
Objectifs de performance poursuivis	Efficiences	Efficacité

Source : Idem, p. 13

Concernant les facteurs clefs de succès (FCS), le marketing stratégique conduit vers la construction et une meilleure maîtrise des FCS stratégiques qui se trouvent à la base d'un avantage comparatif pour l'entreprise. La stratégie marketing est alors le pan commercial et visible de cette recherche d'avantages concurrentiels, car elle se focalise plus sur les FCS commerciaux (Trinqucoste, 2004, op.cit.). Les FCS sont ainsi les sources de l'avantage concurrentiel. Ce sont des compétences, des ressources et des atouts que l'entreprise doit posséder pour réussir dans une activité donnée face à ses concurrents. (Détrie et al., op.cit.).

On dénombre six catégories de paramètres, dont la maîtrise conditionne le succès de l'entreprise dans un domaine d'activité (Verstraete, 1997) :

1. la position sur le marché ;
2. la position de l'entreprise en matière de coûts ;
3. l'image et l'implantation commerciale ;
4. les compétences techniques et la maîtrise de technologie ;
5. la rentabilité et la puissance financière ;
6. l'information.

Ces différents critères ont une portée variable selon le stade de maturité du domaine d'activités. Détrie et al. (op.cit.) relie ainsi la nature des FCS dominants et le stade de développement de l'activité en question (figure 23)

Figure 23. Influence dominante du marketing et FCS dominants, selon la phase de maturité de l'activité

Phases	Démarrage	Expansion	Maturité	Déclin
FCS dominants	Technologie, information	Implantation commerciale	Productivité	Coûts
Influence marketing dominante				

Source : adapté de Détrie et al. op.cit.

A la lecture de ce tableau, la stratégie marketing intervient dès lors en aval, dans les phases où les FCS dominants sont de nature commerciale et affectent la position de l'entreprise sur le marché, son image ou encore sa rentabilité. Le marketing stratégique est positionné en amont du processus par la prise en compte des FCS stratégiques, liés à la maîtrise de technologies ou d'informations stratégiques importantes, susceptibles d'influencer de manière structurelle la position de l'entreprise par rapport à ses concurrents. L'autre différenciation sur la base du niveau hiérarchique, les auteurs s'accordent généralement sur le fait que le marketing stratégique se concrétise à un niveau hiérarchique supérieur à celui de la stratégie marketing (Thomas et Gardner, op.cit. : cités dans Le Roy et Yami, op.cit. ; Sharma, op.cit. : cité dans Chailan, op.cit.). Au niveau hiérarchique corporate de la stratégie, le marketing est sollicité

comme relais dans la gestion des relations avec toutes les parties prenantes à ce niveau là (Mc Donald et Vandercammen, op.cit.). Le marketing stratégique doit alors, par l'identification des besoins des consommateurs et le renforcement de l'avantage distinctif, procurer de la valeur à toutes les parties prenantes (Zinkin, 2006). Au niveau business de la stratégie, l'influence du marketing est la plus déterminante (Piercy et al. 1997 : cités dans Kirova et Trinquocoste, op.cit.). La problématique centrale à ce niveau est de déterminer de façon optimale le positionnement par rapport aux concurrents sur chaque DAS identifié au niveau corporate. Au niveau hiérarchique fonctionnel, les décisions ne relèvent que de la stratégie marketing. Elles concernent le déploiement des choix faits en termes de segmentation des marchés et de ciblage des consommateurs en positionnant l'offre basée sur le marketing-mix (Greenley, 1982, op.cit. : cité dans Kirova, 2011, op.cit.). Dans le domaine de l'orientation des décisions, la visée de la stratégie marketing est exclusivement externe, vers l'environnement ou le marché. En identifiant la manière optimale de positionner une offre sur le marché, son objectif est de conquérir et de fidéliser les consommateurs pour atteindre une rentabilité suffisante sur tous les segments de marché. Dans cette perspective, la stratégie marketing est d'orientation adaptative mais aussi réactive, car il s'agit de saisir le moment opportun pour investir un marché avec l'offre la mieux adaptée. Elle est donc pilotée par le changement dans l'environnement externe. Sur la base de la variable temps, les décisions de la stratégie marketing vont porter sur des problématiques beaucoup plus concrètes et ont un impact à moyen et court terme, car elles sont plus fréquentes et même parfois répétitives. Par comparaison avec l'impact des décisions du marketing stratégique, leur résultat est plus prévisible et modélisé par les entreprises qui disposent des outils nécessaires pour évaluer les retombées des stratégies de segmentation ou de ciblage. Enfin, la distinction entre les deux acceptions de la performance, efficacité et efficience est clairement établie par Joe Hatch (op.cit.) : l'efficacité représente les résultats obtenus correspondant aux résultats voulus, tandis que l'efficience définit le rapport entre les ressources utilisées et les résultats obtenus. La stratégie marketing se construit donc dans une démarche de quête d'efficacité, dans la mesure où elle représente un ensemble de décisions et d'actions structurées par lesquelles la firme entend atteindre ses objectifs de marché et satisfaire les consommateurs (Slater et Olson, 2001)

Section 7. La stratégie marketing orientée client : l'approche par la gouvernance

Quelle gouvernance à adopter pour mener à bien une stratégie marketing orientée client ? Dans le cadre d'une gouvernance interorganisationnelle avec ses fournisseurs, comment une entreprise, qui s'engage dans une stratégie d'orientation client, conçoit la gouvernance pour mieux servir ses clients ? Des chercheurs comme Siguaw et al. (1998 : cités dans Gotteland et al. 2007) ou White et Hanmer- Lloyd (1999) ont mis en exergue le rôle des fournisseurs dans la conduite d'une orientation client, c'est la raison pour laquelle Donada et al (2012) ont montré les particularités ou les contours d'une "gouvernance imbriquée" pour structurer les relations de coopération sur le long terme avec les fournisseurs. Selon eux, Cette gouvernance interorganisationnelle repose tout d'abord sur une structure hiérarchique dans laquelle le niveau intermédiaire (par exemple, les responsables achats) joue un rôle pivot. Elle s'appuie ensuite sur des dispositifs de contrôle des fournisseurs adaptés à chacune des phases des relations. Elle suppose bien entendu des systèmes d'information très performants capables d'informer en temps réel des demandes de clients (par exemple, des problèmes techniques, des flux de produits ou des commandes). C'est pourquoi, l'entreprise devrait investir massivement dans le développement de son système d'information dès les premières étapes de la mise en œuvre de sa stratégie.

7.1. Revue de la littérature sur l'orientation client

Au début des années 1990, les travaux fondateurs de l'approche orientée client font de la satisfaction client la raison d'être de la stratégie compétitive (Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater, 1990). L'idée principale de cette approche est que le modèle d'affaires d'une entreprise doit d'abord s'établir sur l'analyse des besoins de ses clients et l'anticipation de leurs attentes, ce qui permet de définir le niveau de service qui procure autant de bénéfices aux clients qu'à l'entreprise. Au niveau intra-organisationnel, Haon et al. (2009) insistent sur la nécessité de créer des équipes plurifonctionnelles⁸⁴ capables d'appréhender l'ensemble des besoins des clients. Cette nouvelle organisation interne va bien au-delà d'une simple réorganisation du service commercial et marketing. En facilitant les interconnexions entre les fonctions, c'est désormais toute l'entreprise qui doit être tournée, focalisée, orientée vers le client. Si l'orientation client suppose l'engagement et la mise en contact permanente de tous les acteurs directement ou indirectement concernés par la satisfaction des clients, son périmètre ne doit pas s'arrêter aux missions des seules équipes commerciales ou marketing

⁸⁴Les auteurs indiquent que les sous-traitants font partie des équipes fonctionnelles visitant les clients.

(Langerak, 2001). Il doit s'étendre à tous les acteurs participant à la création de valeur, qu'ils soient internes ou externes.

Les recherches sur ce thème postulent et montrent que la satisfaction des clients augmente leur fidélité et prolonge les relations commerciales (Idem). Une orientation client peut créer des barrières à l'entrée et stimuler l'innovation (Gatignon et Xuereb, 1997; Gotteland et al. 2009). Elle concourt alors à un plus grand potentiel de création de valeur sur le long terme. Le succès d'une stratégie orientée client signifie donc le renforcement de l'avantage compétitif et la tenue d'une performance supérieure.

Les études empiriques qui explorent ce sujet depuis presque vingt ans portent autant sur l'identification des antécédents d'une orientation client que sur ses conséquences. Kirka et al. (2005) en synthétisent les résultats dans une méta-analyse. Ce travail permet l'identification de trois principaux antécédents d'une orientation client réussie : 1/ l'implication du top management qui définit les valeurs culturelles associées à la stratégie. Ces derniers sont garants de la continuité des relations avec les partenaires. Ils assurent l'interface entre le client, leur propre organisation et les équipes dirigeantes des fournisseurs ; 2/ les structures organisationnelles qui fixent le degré de centralisation, la formalisation des processus, les systèmes d'incitations ou les programmes de formation indispensables au changement des comportements ; 3/ le management intermédiaire qui facilite les interconnexions internes, les formes d'action jointe et diminue les conflits entre les différentes fonctions de l'entreprise.

Parallèlement, les bienfaits de l'orientation client (ou bien les effets dynamiques de l'orientation client) sur les différents aspects de la performance sont établis sur :

1. les résultats économiques et commerciaux ;
2. les clients (qualité des clients, fidélité et satisfaction) ;
3. la capacité d'innovation ;
4. les employés (implication, esprit d'équipe, empathie pour le client, gestion des conflits, satisfaction dans le travail).

Des auteurs font des recherches sur les réseaux qui redonnent explicitement aux fournisseurs leur responsabilité dans la performance des échanges. Cela passe par la mise en place d'une organisation concrète, structurée de la supply chain avec des objectifs quantifiés dans le temps et des plans d'amélioration continue. Par exemple, Siguaw et al. (op.cit. : cités dans Gotteland

et al. 2007, op.cit.) ont mis en évidence le rôle des fournisseurs dans la conduite et la réussite d'une stratégie client en procurant les ressources et les garanties nécessaires à la tenue des engagements commerciaux⁸⁵. White et Hanmer-Lloyd (op.cit.) indiquent que la différenciation sur les marchés amont est une source d'avantage compétitif pour une entreprise orientée client. Baudry et Dubrion (2009) ; Gummesson (2004) attirent l'attention sur le fait qu'une entreprise qui structure et régule correctement ses réseaux de partenaires externes s'assure d'un avantage compétitif ou relationnel supérieur. Dans une optique plus marketing, les recherches de "l'Interorganizational Marketing and Purchasing Group" (Donada et al. 2012, p. 12) révèlent le rôle des dispositifs interorganisationnels dans les réseaux d'entreprises pour améliorer la création collective de valeur et la construction de la confiance ou les capacités d'apprentissage de leurs partenaires (Håkansson et al. 2009 : cités dans Gadde, 2012).

7.2. L'opérationnalisation de la démarche gouvernance imbriquée

En externe, l'orientation client suppose l'engagement et la mise en contact permanente de tous les acteurs concernés par la satisfaction des clients et, en particulier, des fournisseurs dont les responsabilités se sont considérablement accrues avec les nécessités de la production en flux tendus et le développement de l'externalisation (Donada et Dostaler, 2010). Les principes de l'orientation client incitent à penser différemment les organisations et la dynamique de leurs rouages. Dans ce contexte, la réussite d'une orientation client repose aussi sur la pertinence des modes de gouvernance interorganisationnelle ou encore une réflexion organisationnelle propre à une stratégie d'orientation client choisie par une entreprise pour coordonner et contrôler les actions de ses fournisseurs, encourager durablement leur implication et veiller au bon partage de la valeur avec eux (Kohli et Jaworski, op.cit ; Narver et Slater, op.cit.). Autrement dit, le succès de la stratégie orientée client n'est pas seulement attribuable à l'efficacité des services commerciaux et marketing. Il résulte tout d'abord d'une nouvelle organisation interne adaptée à l'orientation client visant l'amélioration de la capacité réactive de l'entreprise. L'objectif de cette organisation est de créer les conditions d'une réactivité maximale vis-à-vis de ses clients. Cette dernière est reconnue comme un facteur clé

⁸⁵ Les millions de voitures rappelées durant l'été 2010 par les constructeurs automobiles, notamment Toyota pour cause de non-qualité sur des pièces fournisseurs nous rappellent l'importance de ces derniers dans la recherche de la plus grande satisfaction des clients.

de succès d'une stratégie orientée client. Associée à une forte perception de valeur offerte par les consommateurs, elle augmente, en outre, la satisfaction de ces derniers (Azman et al. 2009). Le besoin de réactivité qui fonde le succès de l'orientation client se répercute sur les fournisseurs partenaires et se traduit par un besoin de flexibilité accru (Mouritsen, 1999). En effet, la flexibilité permet de respecter des engagements dans toutes les circonstances (Hitt et al. 1998). C'est une norme relationnelle qui augmente la qualité des échanges (Brown et al. 2000), leur continuité (Cannon et Homburg, 2001) et la satisfaction des clients (Morgan et Hunt, 1994).

Qu'est ce que nous entendons par gouvernance interorganisationnelle ? Telle que définie par Palay (1984 : cité dans Abdessemed, 2001), la gouvernance interorganisationnelle est un cadre institutionnel dans lequel les contrats (au sens large) sont initiés, négociés, suivis et adaptés. Ce cadre inclut les différentes phases des relations interorganisationnelles : de l'initiation à l'engagement et même à la dissolution. Heide (1994 : cité dans Pérez et al. 2005) considère que le concept de gouvernance interorganisationnelle dépasse le contrôle stricto sensu conçu comme un ensemble de dispositifs de surveillance et d'évaluation. Dans la lignée des conceptions de ces deux auteurs, Donada et al. (op.cit.) considèrent la gouvernance interorganisationnelle comme un cadre institutionnel comprenant la structure et les dispositifs de contrôle visant à garantir un bon déroulement des échanges qui s'inscrivent dans une logique partenariale au service de l'orientation client entre une organisation et ses partenaires externes.

Pour s'assurer de ce bon déroulement, il faut résoudre trois types de problèmes (Caglio et Ditillo, 2008) :

- 1. des problèmes de coopération** : les organisations en relation ont souvent des intérêts divergents, alors il est nécessaire d'introduire des mécanismes pour aligner ces intérêts ;
- 2. des problèmes de coordination** : les organisations coopèrent sur la base d'une division du travail, il en résulte une interdépendance des tâches et des actions jointes qui requièrent une coordination ;
- 3. des problèmes d'appropriation** : les organisations doivent s'assurer que la valeur créée par la coopération est distribuée de manière équitable et que les ressources échangées ne sont pas détournées par l'un des partenaires.

La résolution de ces problèmes passe par la mise en place d'une structure et des dispositifs de contrôle adaptés. En théorie des organisations, la structure est "une allocation relativement stable des tâches et rôles créant un pattern d'activités inter-reliés et permettant à l'entreprise de conduire et de coordonner ses activités." (Desreumaux, 1992, p. 50). Dans cette perspective, la structure du contrôle peut être appréhendée par sa forme sur la base de définition des responsabilités et par les interrelations entre les différents éléments qui la composent.

Donada et Nogatchewsky (2008) proposent une typologie de contrôle interorganisationnel en introduisant les modalités d'organisation interne des entreprises clientes en fonction de leur environnement (caractérisé par le niveau d'interdépendance) : lorsque l'organisation est dans un environnement de forte interdépendance avec ses fournisseurs, elle adopte une structure matricielle (à la fois centralisée et décentralisée) pour le management de ses fournisseurs. Cette structure lui permet à la fois de profiter des effets d'échelle et d'être au plus près du terrain compte tenu de la nécessaire proximité entre les équipes de R&D des partenaires. Des fonctions support (experts qualité, finance, présence internationale) viennent étoffer encore cette structure pour évaluer périodiquement et accompagner les partenaires dans leurs axes d'amélioration.

Dans le cadre de relations interorganisationnelles, les chercheurs ont analysé les dispositifs de contrôle qui rendent compte de la complexité des pratiques et de leur dynamique. Ces dispositifs s'organisent selon un processus évolutif en trois phases : la sélection⁸⁶, la contractualisation et l'exécution. Selon Dekker (2004 : cité dans Mourey et Viallon, 2010), la phase de sélection qui précède le design du contrôle est cruciale non seulement pour se garantir l'accès à des ressources critiques et complémentaires, mais également pour limiter les problèmes ultérieurs de coopération, de coordination et d'appropriation. La phase de contractualisation permet de spécifier le produit, le niveau de service attendu, les responsabilités et les modalités de résolution des conflits. La phase d'exécution correspond à la période où se réalisent les échanges (van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000). Le processus de contrôle qui accompagne l'orientation client est structuré à la fois dans le temps (différents moments du contrôle) et dans l'espace hiérarchique (top, intermédiaire et opérationnel).

⁸⁶ Ce choix est cohérent avec les travaux de Ireland et al. (2002) : le management de relations stratégiques n'est efficace que s'il commence par la sélection du bon partenaire.

Certains auteurs classent les dispositifs de contrôle selon leur caractère formel ou informel. Pour Velez et al. (2008), les dispositifs formels sont l'ensemble des politiques et procédures qui servent à s'assurer que le comportement du partenaire et ses décisions sont cohérents avec les objectifs et stratégies de la relation interorganisationnelle. Le contrôle sur les résultats et les procédés de travail sont habituellement classés dans les contrôles formels (Dekker, op.cit. : cité dans Mourey et Viallon, op.cit.). Ces contrôles s'exercent par des systèmes d'incitation (objectifs, structures de sanctions/récompenses), la planification, les règles et procédures. Pour Guibert et Dupuy (1997), le contrôle formel s'exerce également à travers les contrats et audits de certification. On associe également au contrôle formel la mise en concurrence et la supervision directe (van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2000, op.cit.). Les dispositifs formels s'appuient sur un système d'information dont l'utilisation évolue au cours de la relation (Tomkins, 2001) : au départ, lorsque l'interdépendance entre les partenaires est faible, le système d'information sert à contrôler les attributs de l'autre (son intégrité, ses ressources et compétences, ses valeurs) et les coûts/bénéfices associés à la relation. Lorsque celle-ci est mature, le système d'information sert davantage à faire des points d'étape, à évaluer la position compétitive jointe et les schémas de partage des risques.

Les dispositifs informels sont souvent associés à la gouvernance relationnelle (Poppo et Zenger, 2002) ou au contrôle social (Larson, 1992 : cité dans Lorenzoni, 1999). Leurs origines se trouvent dans un processus d'influence à la fois rationnelles et dérivées des normes et liens sociaux qui émergent au cours des échanges.

Dès le commencement d'une relation, les partenaires s'appuient sur des dispositifs rationnels quasi visibles tels que la réputation ou la qualité des expériences antérieures communes. La réputation est un moyen de contrôle situé en dehors de la relation, mais il est d'autant plus crédible et puissant que l'environnement institutionnel du réseau dans lequel les organisations sont insérées est fort et que les solutions alternatives au sein du réseau sont faibles (van der Meer-Kooistra et Vosselman, 2009). L'évaluation de la qualité des expériences antérieures est un dispositif interne à la relation qui permet de développer des anticipations sur les compétences, l'implication et les intentions du partenaire éventuel lors de la phase de sélection. Les expériences antérieures servent également de fondements aux processus sociaux qui se dérouleront par la suite.

Au cours de la relation d'échange, les multiples transactions façonnent l'espace social. En effet, par des interactions répétées, les acteurs apprennent à partager leurs représentations, gérer les conflits, interagir de manière à développer une connaissance et une considération pour les intérêts de l'autre (Guibert et Dupuy, op.cit.). Ces jeux de relations interpersonnelles sont d'autant plus intenses que les produits échangés sont complexes et stratégiques et qu'ils exigent une action jointe et une communication fréquente entre les parties. Le contrôle informel qui est lié à ce travail en commun est en fait un processus d'apprentissage et d'adaptation qui porte essentiellement sur les compétences, les comportements relationnels (flexibilité, solidarité, échange d'information) et sur les valeurs des partenaires.

Tous les auteurs reconnaissent que le contrôle total étant impossible, une certaine dose de confiance est toujours nécessaire. Selon Zaheer et al. (1998) on peut parler de confiance interorganisationnelle uniquement lorsque des individus d'une même organisation partagent une orientation collective de confiance vis-à-vis des individus de la firme partenaire. Les vertus de la confiance ont été démontrées dans de nombreuses recherches (Donada et Nogatchewsky, 2007, 2008, op.cit.). Elle favorise la flexibilité et l'action jointe et donne l'agilité nécessaire aux partenaires pour faire face aux événements imprévus, saisir les opportunités et développer conjointement des innovations, etc. La confiance est souvent définie comme la volonté d'accepter sa propre vulnérabilité dans un contexte risqué (Dekker, op.cit. : cité dans Mourey et Viallon, op.cit.). Ring et Van de Ven (1992) distinguent deux types de risques : le risque commercial et le risque technologique. Si, au début d'une relation, le risque est limité car les parties se testent sur des petites affaires, il s'accroît au fur et à mesure que les parties acceptent de coopérer sur des activités plus conséquentes et complexes. Finalement, le niveau de risque détermine le niveau du climat de confiance nécessaire pour que la relation d'échange fonctionne. Le climat de confiance est la certitude perçue que le partenaire se comportera de manière coopérative (Das et Teng, 1998). Plus la situation est risquée, plus le climat de confiance doit être élevé. La confiance peut être multidimensionnelle. En nous appuyant sur les travaux de Simon (2007), nous distinguons trois types de confiance : la confiance de compétence, la confiance contractuelle et la confiance de bonne volonté. La confiance de compétence est l'assurance que le partenaire aura les compétences (techniques, commerciales et économiques) requises. D'après Velez et al. (op.cit.), le niveau d'investissement du partenaire, la collecte d'informations, la satisfaction sur les échanges passés et le professionnalisme du partenaire ou encore la taille de

l'entreprise sont autant d'indices favorisant la confiance de compétence. La confiance contractuelle est l'assurance que le partenaire respecte la parole donnée, dans un contrat formel ou non. La confiance de bonne volonté est le sentiment que l'autre n'aura pas un comportement contraire à l'intérêt de son partenaire. D'après Velez et al. (Idem), le système commun de valeurs et de normes, les liens d'amitiés dans un contexte d'échange réciproque, l'assistance technique, la fourniture d'un service supplémentaire, la réputation, le style managérial, la perception d'honnêteté, de réciprocité et d'équité sont autant de facteurs qui influencent la confiance de bonne volonté.

Chapitre 3. Le marketing-mix

Introduction

L'expression "marketing-mix", également connu sous le nom des "4 P" c'est-à-dire : Produit, Prix, Place (distribution) et Promotion (communication), est l'une des plus vulgarisée en marketing et dont personne ne conteste l'utilité pour définir l'offre, même à l'heure du social media et du mobile marketing. Le marketing-mix a été élaboré pour encadrer une stratégie marketing. Cette notion représente l'ensemble des outils marketing que l'entreprise doit activer de façon cohérente pour faire la promotion d'un produit ou d'un service. Si l'objet du marketing étant l'analyse du marché, ces quatre outils portent en eux, en effet, le sens final de l'analyse du marché, c'est-à-dire a priori la recherche de l'identité des clients. Le principe est qu'une offre proposée aux consommateurs est une combinaison de plusieurs composants. Ils sont mélangés (mix) entre eux et non pas juxtaposés côte à côte, de façon à représenter une offre globale aux consommateurs. Tous les ingrédients sont en synergie et concrétisent le même positionnement. Les deux premiers (produit et prix) ont vocation à répondre aux besoins de la demande. Plus simplement, il s'agit de l'offre faite par l'entreprise à ses clients. Les deux autres (distribution et communication) ont pour objectifs d'accroître les ventes et de faire connaître les produits ou services.

Dans ce chapitre, nous aborderons l'origine, la définition et la modélisation du concept de marketing-mix. Ce dernier fait souvent débat, non pas sur son utilité que personne ne conteste, mais sur le nombre d'ingrédients qui le compose. La question est de savoir si les 4P

sont encore d'actualité, on parle de 5P, de 7P et plus récemment de 8P. Or, en faisant un tour d'horizon, on arrive à 10P. Dans la deuxième section, nous explorerons les enjeux de la politique de produit. Dans la troisième section, nous étudierons les fondements de la variable prix et les paramètres conduisant à sa détermination. Dans la quatrième section, nous présenterons tout ce qui relève de la distribution, à savoir les circuits, les fonctions, les stratégies ainsi que les indicateurs de distribution. Nous achèverons ce chapitre par l'analyse de la politique de communication, son processus et le concept de communication intégrée.

Section 1. Concept de marketing-mix

1.1. Origine et définitions

Pressenti par Neil Borden dès 1942, abordé par James Cullington qui en 1948 décrivait le manager marketing comme "un mélangeur d'ingrédients"⁸⁷ (Goi, 2009), le concept de marketing mix a été développé par Borden (1964 : cité dans Goi, op.cit.) et enseigné à la Harvard Business School à partir de 1949. Le concept de marketing-mix résumait, aux yeux de Borden, toute l'expérience acquise au cours d'une longue carrière d'étudiant puis d'enseignant et de collecteur de cas, de consultant et de chercheur (Bartels 1976, op.cit., p. 247 : cité dans Cochoy 2000, op.cit., p. 179). Chez Borden, l'idée de marketing-mix n'était précisément qu'une idée, celle d'une mixture qu'il fallait encore organiser, planifier, systématiser pour qu'elle fût applicable. Or celui qui allait appliquer l'idée, lui donner son corps et donc contribuer en retour à la renommée de Borden c'est Jerome McCarthy. Dans son manuel, publié en 1960, Mc Carthy donnait une représentation claire et synthétique (gérable) de la mixture brouillonne imaginée par Borden : il inventait les 4 P ; des outils propres à viabiliser l'application technique du marketing concept. A partir de Mc Carthy, tout marketer concevra le marketing management comme consistant à déterminer quel produit vendre, à quel prix, en quel lieu et selon quels modes de promotion.

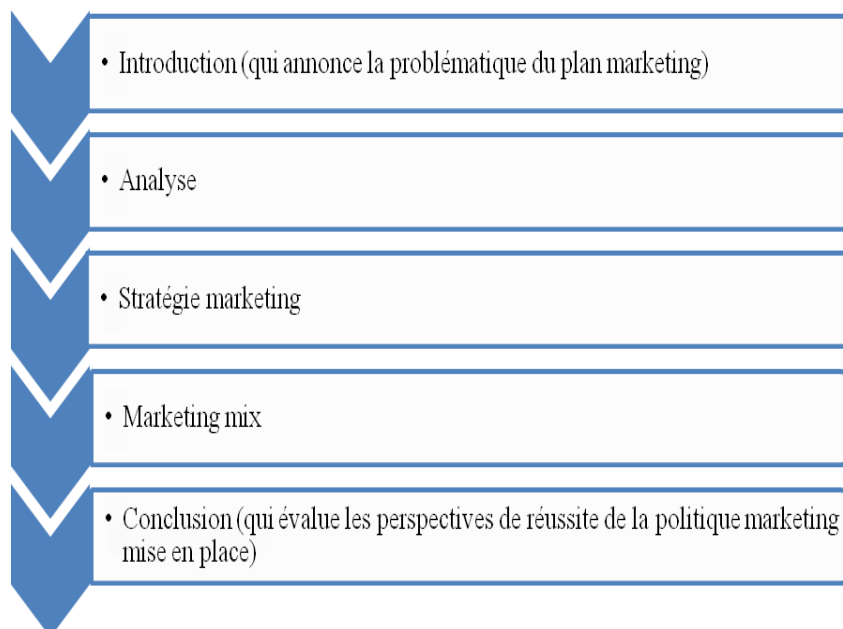
Sur le plan de l'organisation sociale de la recherche en marketing, chaque élément du mix, en effet, renvoyait à des formations, des compétences particulières, c'est-à-dire à des spécialisations thématiques. Potentiellement, **P**roduit mobilisait surtout les spécialistes des études de marché et du comportement du consommateur, **P**rix intéressait davantage les

⁸⁷ <http://www.etudier.com/dissertations/Marketing-Mix/1434.html> consulté le 08.02.14

spécialistes de recherche opérationnelle, **P**lace attirait principalement les spécialistes des circuits de distribution mais aussi les experts en logistique, **P**romotion sollicitait en priorité les experts en publicité, en études de motivation et en psychologie du consommateur. En agissant ainsi, le marketing-mix fonctionnait, aux yeux des marketers, comme topique sociale et une table de référence à laquelle chacun pouvait rapporter ses compétences, ses intérêts, déterminer ensuite son parcours personnel et inventer son propre cheminement. Les 4P du marketing-mix permettait l'aiguillage décentralisé et facultatif des personnes, et promettaient ainsi, ex post, leur intégration systémique à leur communauté d'appartenance. Tous les projets individuels trouvaient leur compte dans le marketing-mix.

Quant aux définitions du marketing-mix, celles-ci sont des adeptes du paradigme des 4P pour son avantage mnémotechnique. D'un point de vue global, Michel et Petitpierre (2010, p. 254) définissent le marketing mix en tant que "combinaison de tout les instruments marketing pour la mise en œuvre de la stratégie marketing." Le marketing-mix doit être décliné à partir de l'analyse et de la stratégie marketing. Pour chaque élément, il convient de définir judicieusement les objectifs, les actions envisagées et les justifications (Mayrhofer, 2006, op.cit.).

Figure 24. La structure du plan marketing



Source : Idem, p. 72.

Dans une perspective tactique, Kotler et al. (2006, op.cit., p. 827), définissent le marketing-mix comme "l'ensemble des outils dont l'entreprise dispose pour atteindre ses objectifs auprès

du marché visé : le produit, le prix, la distribution et la communication." Selon Marion et al. (2003 p. 43), le marketing-mix est "la traduction d'une stratégie commerciale en un plan d'action consistant à définir les caractéristiques spécifiques de l'offre (le produit et son prix), et les modes d'accès au marché (la distribution et la communication). Ces quatre éléments (produit, prix, distribution, communication) constituent un ensemble de moyens d'action, maîtrisables par l'entreprise." Cette définition fournit un court inventaire. D'un côté les éléments liés à l'offre, de l'autre les éléments liés à l'action commerciale pour accéder au marché (tableau 16).

Tableau 16. Un inventaire des éléments de marketing

L'offre	
Produit (<i>product</i>)	Prix (<i>price</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • bien et/ou service • concept et caractéristiques • bénéfiques et attributs • services associés • emballage et nom • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • niveau relatif • coûts, marges, remises, ristournes • tarif • crédit • délais de paiement • etc.
L'action commerciale	
Distribution (<i>place</i>)	Communication (<i>promotion</i>)
<ul style="list-style-type: none"> • type de circuit • sélective ou non • directe ou <i>via</i> intermédiaire • localisation • etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • publicité et promotion des ventes • relations publiques • force de vente et personnel en contact, aides à la vente • etc.

Source : Idem, p. 45

Le glossaire du e-marketing.fr définit le marketing-mix comme une "Combinaison et dosage des différents éléments à la disposition du marketing (produit, prix, force de vente, services, marque, circuits de distribution, outils de communication, lobbying...) en maîtrisant au maximum les contraintes humaines, techniques, financières, temporelles et géographiques, et en composant au mieux avec les environnements d'ordre sociodémographique, économique,

social, concurrentiel, politique, légal, culturel, consumériste et écologique."⁸⁸ Le mix désignait l'ensemble des ingrédients et des contraintes impliqués dans l'administration d'une politique de marketing efficiente. (Cochoy, 2000, op.cit.). La contrainte dont on parle renvoie à l'optimisation du marketing-mix. Celle-ci est à l'origine de plusieurs éléments comme le notent Michel et Petitpierre (op.cit.): les relations de cause à effets, les problèmes d'agrégation, les réactions imprévues des concurrents, les dépendances et recouvrements mutuels, les retards et les relations non linéaires entre les investissements et les revenus et enfin les limites budgétaires internes à l'entreprise. La contrainte est également concernée par le mode de répartition d'analyse du marketing, car il n'est pas possible de réaliser raisonnablement une analyse identique dans des situations aux produits, lieux, mode de communication et prix très différents. Ces éléments portent en eux, en effet, le sens final de l'analyse du marché, c'est-à-dire a priori la recherche de l'identité des clients. La description de l'identité des clients est donc une conséquence (et non une cause) de l'analyse.⁸⁹ Pour Lendrevie et Levy c'est la cohérence des décisions qui détermine le marketing-mix en affirmant que c'est un "ensemble cohérent de décisions relatives aux politiques de produit, de prix, de distribution et de communication d'un produit ou d'une marque." (Lendrevie et Levy 2013, p. 186). Cette cohérence permet de construire une position voulue pertinente pour une offre donnée, ce qui veut dire qu'un marketing mix incohérent implique un positionnement confus (Marion et al. op.cit.). Ainsi donc, selon les stratégies choisies et les moyens disponibles, les variables du mix vont bénéficier de poids différents (Martin Vedrine, 2003). Selon (Ouattara, 2003) la réussite commerciale d'une entreprise repose sur son choix judicieux des éléments moteurs du marketing mix. Pour apprécier la pertinence d'un marketing mix on dispose de quelques critères généraux : sa cohérence, sa distinction, et sa compatibilité (Idem):

1. Sa cohérence, puisque ces éléments seront appréciés globalement par le client. Il importe donc que les choix soient harmonieux du point de vue du segment cible. Ainsi, il est évident qu'un produit « haut de gamme » ne peut être vendu dans n'importe quel point de vente et à n'importe quel prix. Le marketing mix est un système dont la valeur dépend de l'intégration harmonieuse de ses composantes ;

⁸⁸ <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Marketing-mix-5792.htm>, consulté le 13.02.14

⁸⁹ <http://fr.wikipedia.org/wiki/Mix-marketing>, consulté le 07.02.14

2. Son caractère distinctif vis-à-vis de la concurrence, puisque ces éléments seront évalués relativement aux autres offres proposées et à leurs substituts. Cette distinction est l'expression d'une stratégie de différenciation visant à donner au client le sentiment que l'entreprise lui propose quelque chose d'unique ;
3. Sa compatibilité avec les ressources et compétences de l'entreprise et son critère de rentabilité, puisque l'efficacité de la mise en œuvre en dépend. Cette efficacité relève d'une part, des aptitudes et des savoir-faire organisationnels et, d'autre part, du « réglage » du niveau des moyens mis en œuvre.

Dans le but de permettre une meilleure appréhension de ce concept, de nombreux auteurs ont tenté de formaliser sa présentation par la proposition de structures regroupant les variables d'origine autour de quelques grands thèmes.

Pour Borden (op.cit.), les éléments du marketing mix d'un fabricant étaient analytiquement au nombre de 48 que l'on pouvait regrouper en 12 grands facteurs (tableau 17)

Tableau 17. Eléments du marketing mix des fabricants selon Borden

<ol style="list-style-type: none">1. La planification produit (product-planning policies), comprenant la définition des lignes de produits mais aussi des marchés – ce que l'on traduit vraisemblablement aujourd'hui par l'expression "couples produits-marchés"2. Les prix (price-policies)3. Les marques (branding policies)4. Les canaux de distribution (channels of distribution)5. La force de vente (personal selling)6. La publicité (advertising policies)7. Les promotions (promotions policies)8. Le conditionnement (packaging policies)9. Le merchandising (display policies)10. Le service (servicing policies)11. La logistique (physical handling)12. Les études et recherches (fact finding and analysis)
--

Source : Guilbert, 1991, p. 6.

Borden complétait cette liste de variables par une seconde, reprenant l'ensemble des forces à prendre en considération lors de l'établissement du programme marketing : les consommateurs, les distributeurs, les concurrents, le gouvernement. Il existe donc selon lui deux ensembles dans le marketing-mix : les éléments et les forces (Idem). La critique qui peut être faite à l'inventeur du concept est la linéarité de sa présentation. Dans la mesure où il est question de mix, il eut été souhaitable de présenter un schéma intégrateur présentant les interrelations entre les différents éléments, ou éventuellement des degrés d'interactivité. C'est cette volonté de synthèse qui a amené d'autres chercheurs à proposer des structurations du marketing-mix

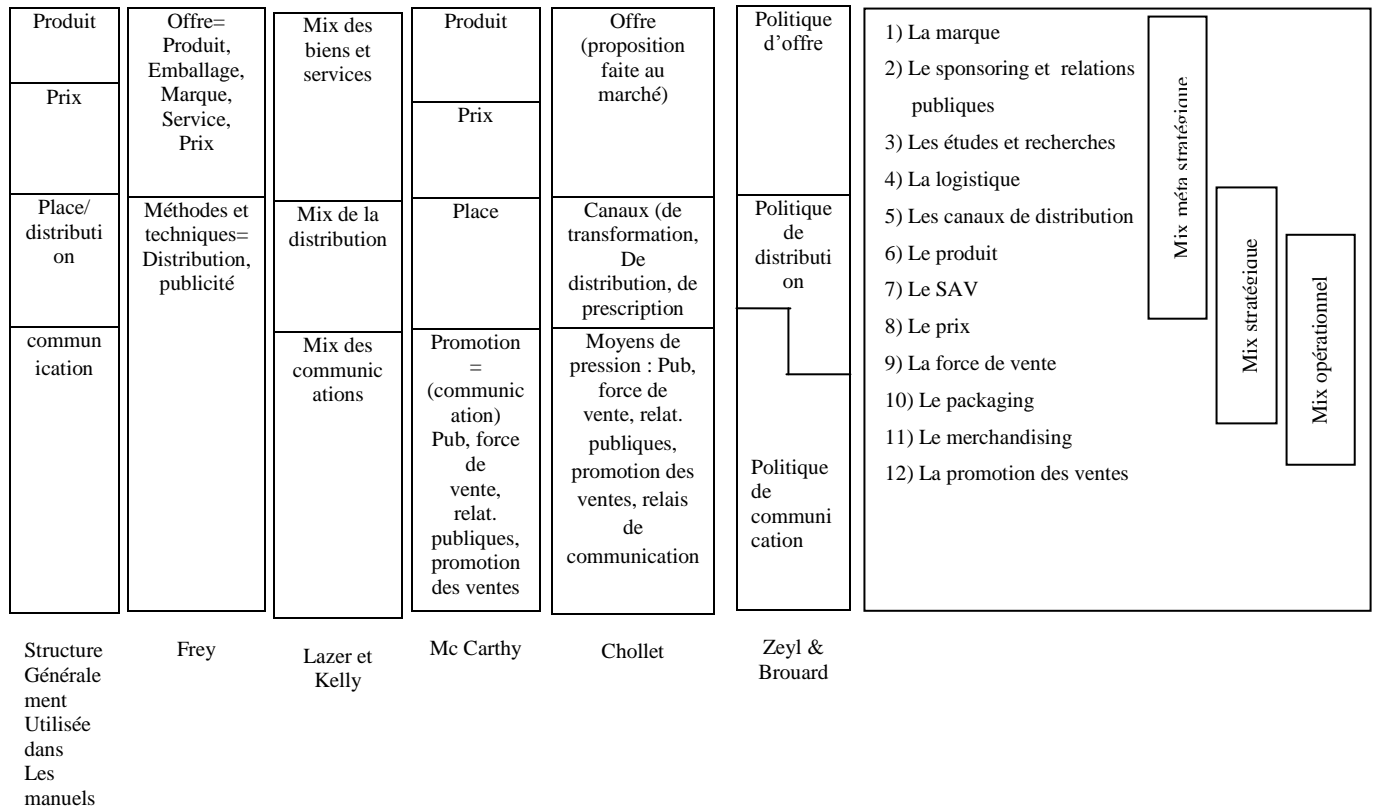
Six suggestions nous semblent devoir considérées ; afin de faire apparaître les similitudes et divergences entre les structurations conseillées par ces six groupes d'auteurs, nous avons jugé utile de reproduire ci-dessous les éléments fondamentaux de la proposition de chacun, puis d'établir un schéma comparatif par rapport au modèle le plus employé tant dans les manuels que dans les entreprises, celui de Mc Carthy

Tableau 18. Les structurations du marketing-mix

Frey (1961)			
1) L'offre : le produit, l'emballage, la marque, le prix et le service			
2) Les méthodes et techniques (publicité, distribution, etc.)			
Lazer et Kelly (1962)			
1) Le mix des biens et services			
2) Le mix de la distribution			
3) Le mix des communications			
Mc Carthy (1960)			
4 variables fondamentales (chacune se décompose en sous variables):			
Produit, souvent abordé aujourd'hui sous l'angle plus global de la gestion de l'offre marketing, combinaison de produits et de services ;			
Place, ou de distribution qui renvoie aux problématiques de place du produit aussi bien en termes de choix des canaux et formules de distribution qu'en termes de place et de mise en avant dans les points de vente/distribution eux-mêmes (avec tout les questions liées aux merchandising des produits)			
Prix,			
Promotion, terme pris dans son sens anglais, et généralement intitulé politique de communication, afin de mieux refléter les contours de cette politique.			
"Les 4P, les composantes du marketing-mix, sont en interrelation et doivent être combinés à l'intérieur d'un ensemble intégré pour satisfaire certains marchés cibles." (1985, p. 43).			
Produit	Prix	Promotion	Place
Qualité intrinsèque Gamme de produits Options, tailles, couleurs Garanties, services Conditionnement packaging	Tarif de base Remise Conditions et délai de paiement	Publicité Promotion des ventes Relations publiques Sponsoring et mécénat	Canaux de distribution Logistique Merchandising Force de vente
De Chollet (1976)			
1) L'offre (proposition faite au marché, ou à la distribution ou aux prescripteurs)			
2) Les canaux (de transformation, de distribution, de prescription, etc.)			
3) Les moyens de pression (force de vente, publicité, promotion mais également tous les agents rémunérés par l'entreprise ou ses intermédiaires pour exercer des pressions psychologiques et/ou pour mettre en place des relais de communication et d'incitation)			
Zeyl et Brouard (1986)			
Trois éléments : répondre aux besoins, distribuer, communiquer, qui se concrétisent par une politique d'offre, une politique de distribution, une politique de communication.			

Il semble possible de représenter ces approches graphiquement sans trop trahir les pensées des auteurs. Ce schéma peut être présenté sous la forme suivante :

Figure 25. Les différentes approches de structuration du marketing-mix



Source : Idem, p. 8

L'analyse de ces structurations reflète une dérive par rapport au concept original développé par Borden. La plupart (Hormis Swiners) font en effet abstraction de la variable n° 12 "études et recherches", limitant ainsi le marketing mix aux variables dites d'action sur le marché (ayant une influence directe) et en excluant les variables d'acquisition des connaissances nécessaires à l'action (études et recherches). Généralement, la conception restrictive semble avoir prévalu.

Un point commun entre les cinq premiers auteurs est qu'ils retiennent comme premier élément la notion d'offre globale, Mc Carthy se distinguant des quatre autres par la formalisation d'une distinction entre le produit et le prix. Deux d'entre eux font référence à la notion de mise à disposition du produit auprès du client : mix de la distribution pour Lazer et Kelly, Place pour Mc Carthy ; Zeyl et Brouard retiennent une vue globalisante de la notion de distribution, puisqu'ils la définissent comme étant une politique incluant pour partie la force

de vente, les techniques de vente, la distribution physique et le merchandising. Chollet quant à lui prend une position plus complexe, puisqu'il élargit la notion de canal à d'autres éléments que la simple distribution : canaux de transformation, distribution, prescription, etc.

Enfin, un troisième groupe d'éléments apparaît souvent, avec comme thème de base soit la communication (le mix des communications) pour Lazer et Kelly, Zeyl et Brouard et Mc Carthy, soit les moyens de pression pour Chollet. Frey adoptait quant à lui une position originale en regroupant dans un ensemble intitulé "méthodes et techniques" l'ensemble des moyens d'action autres que ceux liés à l'offre.

Swiners quant à lui présente une structuration établie sur des bases radicalement différentes, c'est-à-dire la dimension stratégique : il propose de retenir la liste de Borden en y apportant deux modifications essentielles : l'ajout d'une treizième composante (le packaging) ; un reclassement des domaines et une structuration en fonction du niveau décisionnel : opérationnel ou tactique, stratégique, métastratégique.

S'il existe un relatif consensus sur la définition du concept autour de la dimension opérationnelle des variables et leur caractère manipulable par le marketer, il n'en n'est pas de même pour les structures proposées. Or l'enjeu est d'importance, car une articulation défailante entre les variables est susceptible d'entraîner des confusions et des erreurs d'emploi des moyens : il y a un risque latent de voir les hommes de marketing considérer que deux outils figurants sous le thème générique ont des modes d'emploi identiques et des effets similaires.

1.2. Remise en cause et extension du concept marketing-mix

Avant de faire une analyse critique du concept, il faut avant tout le situer dans sa période de naissance. Cette notion apparaît aux États-Unis, dans les années cinquante, sous la plume d'un spécialiste de la publicité et des produits de grande consommation. Elle émerge donc dans des conditions historiques particulières, celles des Trente Glorieuses : marché de masse, distribution de masse, et médias de masse, marketing de l'offre qui tenait les rênes puis s'est simplifiée au fil du temps sous la forme des 4 P's (Marion et al. op.cit.). Les quatre P du marketing remontent à une époque où un cinquième P, celui de **P**énurie, rendait la conception des produits et les opérations de séduction du consommateur infiniment plus simples qu'aujourd'hui (Dominique-Anne, 2012). Dans les décennies 1950 et 1960, le message est

directif, émis par la marque ou l'annonceur. "Avec le marketing des 4 P, nous sommes tous considérés comme des enfants, des consommateurs passifs auxquels s'adresse le père", souffle Jean-Claude Boulay, fondateur de JCB Consultant, cabinet conseil en marketing et études sémiologiques⁹⁰. Le marketing traditionnel ou l'approche exploitation consiste à "manipuler" le client en jouant d'une manière autonome sur les leviers du marketing mix (Marion, 2006, op.cit.). Quand la stratégie transactionnelle domine, les activités liées au marketing mix constituent le cœur du marketing, alors que dans une stratégie relationnelle, "ces activités – le mix – ne sont pas sans importance [...], mais elles doivent être envisagées comme des soutiens au marketing interactif" (Grönroos, op.cit. : cité dans Capelli et Dantas Danilo, op.cit.). Les auteurs Eiglier et Langeard, 1987; Mathieu et Roehrich, op.cit.) remettent en cause la validité du modèle du marketing management en s'attaquant à son emblème : le marketing mix, et en révélant sa limite ontologique : la transaction, à laquelle est substituée la relation. Dans le paradigme relationnel, le marketing reçoit la charge d'un marketing-mix étendu, et le cadre traditionnel des 4P est régulièrement remis en cause par des additions (Boss, op.cit.). Ainsi, l'analyse des bénéfices relationnels attendus pourra conduire à un ajustement des caractéristiques de l'offre de l'entreprise de manière à proposer des services en accord avec les attentes du marché (Damperat, 2005). Pour Sheth et Parvatiyar (1995), le modèle transactionnel du marketing est "mort" et/ou remplacé par le modèle relationnel. Depuis 20 ou 30 ans, la pratique du marketing est repoussée vers les enjeux tactiques : doser les ressources (le marketing mix) pour atteindre des objectifs de court terme (volume de vente et part de marché) (Marion et Portier, op.cit.).

Concernant les limites de la structuration de Mc Carthy, la légitimité du modèle des 4P est aussi remise en cause. Piquet (1977, p. 64) déclare que "cet avantage [les 4P] pédagogique peut se révéler illusoire puisqu'il est obtenu au prix d'une classification sommaire qui représente à l'heure actuelle une gêne considérable pour la compréhension du mécanisme de fonctionnement des éléments du mix." Par exemple, les concepts de communication et promotion semblent être considérés comme indissociables. Or, cela pose un problème fondamental. En effet, les techniques promotionnelles sont dans leur essence basées sur un avantage réel accordé au consommateur et non sur un discours. Il n'est donc pas question de communication. Se pose cependant la question de techniques particulières comme le

⁹⁰ <http://www.e-marketing.fr/marketing-magazine/article/des-4p-aux-6s-les-mutations-du-marketing-mix-44865-1.htm>, consulté le 17.02.14

marketing direct, qui relève aussi bien de la communication que de la distribution est qui est donc difficile à classer, mais aussi celle de la vente également fort délicate à classer. Elle peut en effet aussi bien être rattachée à certains égards, à la distribution et à d'autres égards, à la communication. Elle occupe par ailleurs une place à part car tout ce qui dépend de la fonction vente ne s'inscrit pas totalement dans l'une ou l'autre de ces politiques. Alors que certains manuels la traitent indépendamment des quatre autres politiques, d'autres font le choix de l'incorporer dans la politique de distribution (Le Berre et Spalanzani, 2007). La simplicité commode des 4 P's masque, en effet, la liste indénombrable d'outils que l'entreprise entend maîtriser pour piloter la relation d'échange. De plus, chaque entreprise puise dans un ensemble de variables spécifiques selon la nature de (Marion et al. op.cit.):

1. ses activités (vente aux intermédiaires du commerce ou directement au client final, entreprise de commerce ou entreprise de fabrication, etc.) ;
2. ses produits (fongible ou durable, bien ou service) et ses clients (individus, ménages, organisations).

De multiples suggestions ont été faites pour compléter la version initiale de Mc Carthy ou la transformer en 4C, 5E sous l'effet de l'évolution du contexte. Van Waterschoot et Van Den Bulte (1992) ont fixé le nombre de politiques à prendre en considération dans le marketing-mix en proposant de distinguer dans la politique de communication trois mix distincts :

1. le mix de communication de masse ;
2. le mix de communications personnelles ;
3. le mix des relations publiques.

De même, ils ont suggérer de séparer le marketing-mix de base du marketing mix promotionnel. Lauterborn (1990) a apporté a cette notion des 4P un éclairage qui prend beaucoup plus en considération le fait que la finalité de toute démarche marketing c'est le client. Cet auteur a mis en évidence que les 4P sont principalement exprimés du point de vue de l'entreprise. A chaque P, correspondant à l'optique du fabricant face à son marché, il propose un C qui prend le parti pris du client. Autrement dit, les actions marketing doivent se traduire en avantage en C (figure 26)

Figure 26. Des 4P aux 4C

Les 4P		Les 4C	
Produit	—————>	Client	
Prix	—————>	Coût	
Place	—————>	Commodité	
Promotion	—————>	Communication	

Source : adapté de Lauternborn, op.cit.

Mahé (2013) a parlé du marketing-mix du distributeur. Le retail associe de spécial et de magique 3P supplémentaires que la marque n'a pas : la **P**roximité (la capacité du vendeur d'un point de vente de voir le client dans les yeux, de connaître son nom. Cette proximité fait une grande différence que la marque a beaucoup de difficulté à générer, même si le système de fidélisation et de carte tente de créer cette relation, ce n'est pas le même niveau), le **P**roblème (dans l'évaluation qu'un client fait d'un magasin, d'un réseau de magasin il ne le fait pas tant pour la pub télévisée que pour la façon dont on traite notamment les incidences) et enfin les **P**ersonnes (le commerce c'est du vivant, et précisément lorsqu'on place ce levier c'est pour dire que le commerce est avant tout une relation entre un vendeur et un acheteur).

Dans le domaine des services, Bitner et Booms, 1981 ; Berry, 1986 ; Lovelock, 1996 : cités dans Michel et Petitpierre, op.cit.) ou encore Eiglier et Langeard (op.cit.) ont mis au point un nouveau modèle qui tient en compte les caractéristiques des services. Le tableau suivant montre les conséquences découlant des caractéristiques des services et met en évidence les nouveaux mix (3P) qui viennent compléter les 4P classiques, de façon à former les 7P du marketing des services

Tableau 19. Justification des 3P complémentaires pour le marketing des services

Caractéristique des services	—————>	Conséquence pour le marketing	—————>	Mix marketing
Interaction	—————>	les collaborateurs produisent la prestation en contact direct avec le client	—————>	People (Personnel)
Relation client	—————>	la prestation est donnée avec la participation du client	—————>	Process (Processus)
Simultanéité	—————>	le client assiste passivement ou activement à la production	—————>	Physical Tangibles (Environnement)

Source : Michel et Petitpierre, op.cit., p. 243

Dans la ligné du paradigme des 7P, Helen Zeitoun, Directeur Monde de l'Activité Marque Communication et Expérience Client chez GfK France, estime que "le spectre du marketing

s'élargit. Il est passé de la vision mécanique de l'époque des 4P à une vision humaniste qui requiert l'intervention de toutes les entités de l'entreprise. Le marketing doit prendre la balle au bond [...] il manque trois éléments pour permettre aux 4P de comprendre les comportements actuels et agir sur eux: l'importance des services, celle de l'expérience et enfin de la relation"⁹¹ car les consommateurs recherchent de l'émotion à travers l'expérience. Kotler et Pavillet (2003), eux-mêmes, suggèrent de s'affranchir des 4 P en osant une nouvelle définition avec configuration (produit), valorisation (prix), facilitation (place) et symbolisation (promotion). Selon Minter Dial, président de The Mindset Company, conseil en stratégie marketing⁹², les 4 P n'ont pas disparu, les 5 E représentent simplement une couche supplémentaire. La force des 5 E est d'instaurer le marketing relationnel en réponse au questionnement des consommateurs. Le marketing des 5 E repose aussi sur l'engagement des salariés de l'organisation. Sans eux, pas de transmission des valeurs de l'entreprise ni de partage des engagements de la marque avec les clients. D'où la nécessité de réviser les schémas organisationnels et d'abattre les silos. "A tout moment le p-dg doit être capable d'incarner les valeurs de la marque et de vivre dans la peau du client pour créer l'empathie", insiste Minter Dial⁹³. Mais l'engagement doit être aussi relayé par les employés qui créent du lien entre la marque et les consommateurs. Une nouvelle ère s'est ouverte qui nécessite donc de renforcer l'esprit d'équipe à l'intérieur des organisations et de décroiser le marketing pour qu'il travaille en symbiose avec le service clients.

Dans le contexte de l'économie numérique, l'essor du Web bouscule les paradigmes marketing mix. L'entreprise n'est plus toujours complètement libre du choix des instruments. Un exemple que Dominique-Anne (op.cit.) aime à raconter: Le client vote avec ses pieds en venant dans la boutique, avec sa voix au bout du fil, avec ses doigts qui cliquent et qui twittent. Selon Chevallier et Machut (2014, p. 62), "le consommateur, avec Internet, a pris le pouvoir. L'abondante information disponible sur le Web, la culture des avis ou les comparateurs de prix sont autant d'outils faisant de lui un véritable "consommateur expert", apte à trouver la meilleure offre au meilleur prix." Ce qui implique que les individus interviennent à travers des publications de leurs avis sur les réseaux sociaux et participent via la cocréation. "Le marketing passe d'une posture dirigiste à une posture d'encadrement et

⁹¹ <http://www.e-marketing.fr/marketing-magazine/article/des-4p-aux-6s-les-mutations-du-marketing-mix-44865-1.htm>, consulté le 17.02.14

⁹² cité dans Auger 2012

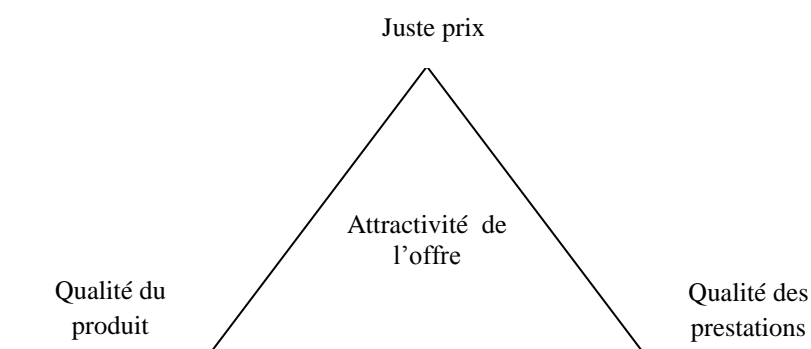
⁹³ <http://www.e-marketing.fr/marketing-magazine/article/des-4p-aux-6s-les-mutations-du-marketing-mix-44865-1.htm>, consulté le 17.02.14

d'accompagnement [...] montre mais conseille et joue les modérateurs. Les marques quittent le rôle du père pour jouer celui du grand frère ou du cousin qui fait part de son expérience", observe le sémiologue Jean-Claude Boulay.⁹⁴ Les annonceurs scrutent les avis des consommateurs, ils essaient d'encadrer les échanges en entretenant des espaces de dialogue (pages sur les réseaux sociaux, forums) afin de répondre aux critiques avant qu'elles ne créent le buzz. Quel que soit l'extension du champ du marketing mix ou le changement alphabétique de ses termes, force est de reconnaître que la modélisation du marketing-mix à la McCarthy contribue à l'opérationnalisation du marketing et en particulier le courant du marketing management (Le Berre et Spalanzani, op.cit.), et les grandes entreprises de consommation massive travaillent avec les fameux 4P (Mahé, op.cit.). Le socle originel du marketing-mix dans sa version 4P s'est enrichi seulement des variables liées aux consommateurs (à leurs comportements multiples), aux organisations (tous les départements de l'entreprise sont désormais concernés) et aux nouvelles technologies (Web, mobilité).

Section 2. La politique de produit

La politique de produit détermine la réponse concrète que l'entreprise apporte aux attentes identifiées sur un marché (Amroun, op.cit.), et le produit est au cœur de l'offre dont elle est jugée par les clients cibles en fonction de trois éléments (figure 27).

Figure 27. Les composantes de l'offre



Source : Kotler et al. op.cit., p. 430.

2.1. Définition du produit marketing

⁹⁴ <http://www.e-marketing.fr/marketing-magazine/article/des-4p-aux-6s-les-mutations-du-marketing-mix-44865-1.htm>, consulté le 17.02.14

Dans un sens large, un produit marketing est toute entité conçue, créée et offerte à la consommation, "qu'elle soit vendue ou non" (Lendrevie et al. 2008) dans le but de satisfaire un besoin identifié des consommateurs. Cette entité peut être un objet matériel, un service, une activité, un endroit, un être humain, une idée, une organisation... Cela dépend du secteur d'activité. Par exemple, une activité (une attraction dans un parc, des cours de sport dans un gymnase, une activité culturelle, un spectacle, une visite d'un musée...), un endroit (un lieu de vacances, Disneyland Paris...), un être humain (un ingénieur, un clown pour un goûter d'enfants...), une idée (un conseil, une pub, une religion, des idées politiques...). Selon Kotler et al. (op.cit.), la notion de produit fait spontanément penser à neuf éléments, c'est-à-dire sur lesquels on peut faire du marketing : les biens, les services, les événements, les expériences, les personnes, les endroits, les propriétés, les organisations, l'information et les idées.

Cette définition se décompose en deux parties :

1. La première partie implique qu'il peut s'agir de biens matériels comme les services incorporels. Cela peut également être une combinaison des deux. Les biens purs et les services purs sont assez rares, les produits comportant une part plus ou moins importante de bien et de service.

2. La deuxième partie met en avant l'objectif de la politique produit : satisfaire un besoin ou un désir chez le consommateur. Il n'y a pas de produit par nature : c'est le marché qui crée le produit. En effet, ce qui est important, ce n'est pas ce que les entreprises pensent produire, mais c'est ce que le consommateur croit acheter, c'est à dire la valeur qu'il attribue au produit. Les produits sont porteurs de sens et de valeur. Ils ont à la fois une valeur d'usage et une valeur de signe : ils attirent aussi par ce qu'ils représentent. Le marketing ne s'intéresse pas au produit tel qu'il est, mais tel qu'il est perçu à la fois dans sa valeur d'usage et de signe.

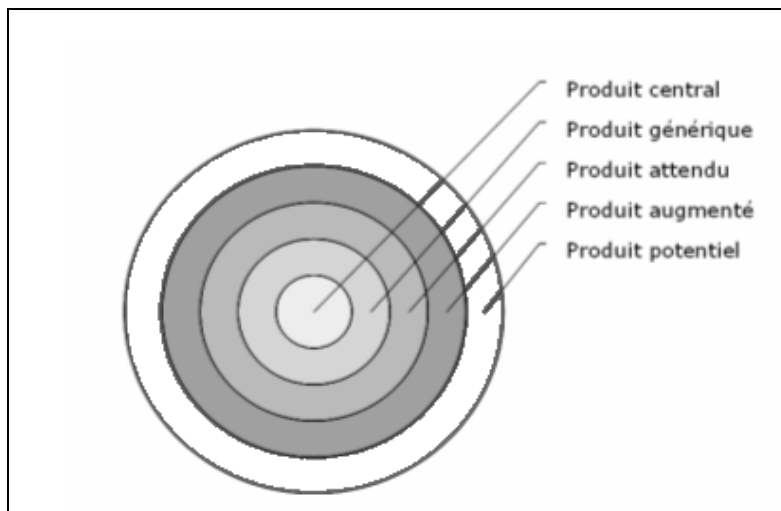
Selon Debourg et al. (2004), le client cherche le produit ou le service qui lui apporte le maximum de valeur. Dans le cadre de l'évaluation de son besoin qu'il fait à travers l'information et l'expérience ou encore la prescription, la valeur perçue apparaît comme une motivation principale de la décision d'achat. La valeur perçue est issue d'un double effort sur la valeur. L'entreprise cherchera donc à accroître la valeur perçue en travaillant sur les deux approches :

1. **La valeur liée au produit** : performance produit (fiabilité, durée de vie du produit, information produit, respect des engagements), performance service clientèle (fiabilité organisationnelle et personnelle, réponse aux besoins, relation client) et image de marque (la crédibilité, la valorisation, la durabilité et la différenciation par rapport aux concurrents) ;
2. **La valeur liée à la relation client/fournisseur** : prix du produit (maîtrise des coûts, prix en accord avec l'image du produit), accessibilité du produit (tous les moyens de contact entre le produit et sa cible) et le contexte (l'instant de consommation, le lieu de consommation l'expérience et le vécu du client). Ce faisant, la tâche du responsable marketing consiste à vendre des avantages ou bénéfices consommateurs sur la base de la notion de valeur perçue.

2.2. Les différents niveaux d'un produit marketing

Il est, en pratique, utile de distinguer cinq niveaux de produits (voir figure 28).

Figure 28. Les cinq niveaux d'un produit



Source : Idem, p. 430

Chaque niveau augmente la valeur de l'offre pour le consommateur :

1. **Le noyau du produit** : au niveau le plus fondamental se trouve le noyau du produit. Il s'agit de l'avantage essentiel offert à l'acheteur en regard du problème qu'il se pose ;
2. **Le produit générique** : n'est autre que le noyau enrobé de toutes ses caractéristiques ;

3. **Le produit attendu** : correspond à l'ensemble des attributs que l'acheteur s'attend à trouver dans le produit ;
4. **Le produit global** : représente la totalité de ce que le fabricant offre pour répondre aux attentes du client ;
5. **Le produit potentiel** : comprend toutes les améliorations et transformations envisageables.

Concernant les implications marketing du produit global. C'est en général au niveau du "produit global" que se situe la différenciation par rapport aux produits concurrents. Carl Éric Linn utilise en 1987 le terme de métaproduit (metaproduct) pour désigner le produit global ou produit au sens large (promesse de satisfaction, caractéristiques techniques, packaging, marque, qualité et services annexes)⁹⁵. Les fabricants doivent alors identifier d'autres caractéristiques pour se différencier. Comme le soulignait Levitt (1972, p. 2) il y a de nombreuses années "la concurrence actuelle ne se situe pas au niveau de ce que les entreprises fabriquent dans leurs usines, mais au niveau de ce qu'elles ajoutent à leur produit de base en matière de conditionnement, de service, de publicité, d'assistance aux clients, de crédit, de facilités de livraison et de stockage, ainsi que tout autre avantage valorisé par le marché."

La logique fondée sur le produit global conduit à étendre l'offre proposée et alourdit les coûts. Il faut donc s'assurer que les améliorations apportées accroissent vraiment la valeur du produit. Si c'est le cas, on constate qu'au fil des ans, les consommateurs assimilent le produit global à un produit générique s'habituant ainsi à des standards plus élevés. Cette logique conduit également à analyser le système de consommation total du client, c'est-à-dire la manière dont il obtient puis utilise le produit (Boyd Harper et Levy, 1963 : cités dans McGoldrick, 1973).

2.3. La classification et cycle de vie du produit

La classification offre la possibilité au décideur marketing d'orienter ses actions. Il y a plusieurs classifications possibles pour les produits (tableau 20)

⁹⁵ <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Produit-6145.htm> Consulté le 30/01/2015.

Tableau 20. Classification générale des produits

Critères généraux de classification	Catégorie de produits	Exemple de produits	Actions marketing
Durabilité et tangibilité	Les biens tangibles périssables	Les produits alimentaires, les produits d'entretien	Distribution intensive, matraquage publicitaire
	Les biens tangibles durables	Les réfrigérateurs, les vêtements	Un effort de vente, niveau élevé de services
	Les services périssables et intangibles	Réparation, soins médicaux, etc.	Contrôle de la qualité, crédibilité du prestataire, customisation
Comportement d'achat	Les biens d'achat courant (de nécessité, les biens d'achat impulsif et les biens de dépannage)	Les produits de grande consommation	Multiplication des points de vente, distribution automatique
	Les biens d'achat réfléchi	Meubles, vêtements, automobiles, etc.	Force de vente, prix, qualité, assortiment vaste
	Les biens de spécialité	Produits de luxe, équipements	Image de marque, distribution exclusive
	Les biens non recherchés	Encyclopédies, marbre funéraires	Techniques de vente élaborées, communication soutenue
La place dans le processus de production et dans la structure de l'acheteur (Malaval et Bénaroya 2005)	Les matières premières et produits semi-finis	Produits agricoles (coton, blé), ressources naturelles (bois, métaux)	Circuit long de distribution, campagnes de promotion collective, négociations en termes de prix et de délai de livraison, contrats d'approvisionnement de longue durée
	Les biens d'équipements	Composants (acier, ciment, fil de cuivre) et pièces (moteurs, transformateurs)	Standardisation, contrats annuels ou pluriannuels de vente directe
	les biens d'équipement	Equipements de base (bâtiment et installation fixe), équipements accessoire (outillage et matériels de bureau)	L'achat directement à la source, force de vente technico-commerciale, services après vente élevé, la qualité, les caractéristiques fonctionnelles, le prix
	Les fournitures et services	Fournitures d'exploitation (lubrifiants) et fournitures d'entretien (peintures), ingénierie, entretien, conseils	Prix, des intermédiaires de distribution, personnalisation des services

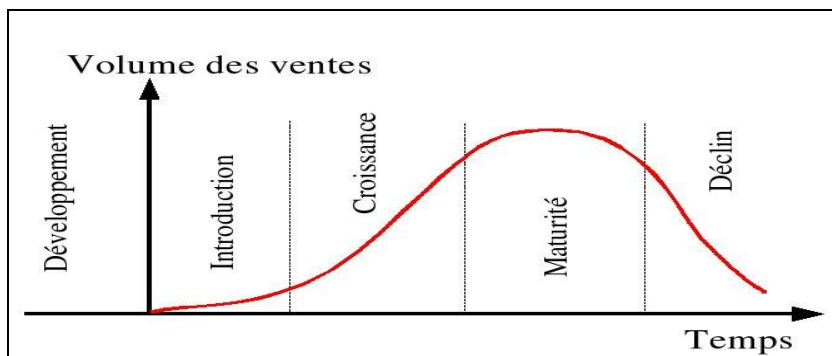
Source : adapté de Kotler et al. (op.cit.)

A partir de cette typologie, chaque catégorie se caractérise ensuite par un marketing mix ou fait l'objet d'un marketing spécifique (Murphy et Enis, 1986).

Le cycle de vie d'un produit regroupe l'ensemble des phases par lesquelles passe généralement un produit de sa mise sur le marché à l'arrêt de sa production. Il prend en

compte toutes les activités qui entrent en jeu dans la fabrication, l'utilisation, le transport et l'élimination de ce produit.⁹⁶ Le terme a été utilisé pour la première fois par Dean J. en 1950⁹⁷ (Marion, 1995, op.cit.), il formalise l'histoire commerciale d'un produit sous la forme d'une courbe en S (figure 29). Le cycle de vie du produit est créé à partir du cycle de vie biologique. Exemple : une graine est plantée (lancement) ; elle commence à germer (croissance) ; des feuilles apparaissent et la plante s'enracine plus en devenant adulte (maturité) ; après une période plus ou moins longue, elle commence à faner et finit par mourir (déclin).⁹⁸ En théorie, la vie d'un produit se déroule de la même manière. Après une période de recherche et développement, il est lancé sur le marché. De plus en plus de clients l'essaient et sa part de marché prend de l'importance. Son marché se stabilise éventuellement et le produit devient mature. Après une certaine période, le produit est dépassé par le développement et le lancement de meilleurs concurrents, il décline donc et est éventuellement retiré. Peu de produits suivent cette courbe de cycle de vie, la plupart des produits meurent dès la phase de lancement. La durée de chaque étape varie fortement d'un produit à l'autre. Les produits ne passent pas nécessairement par toutes les étapes. Ils peuvent très bien passer du lancement au déclin.

Figure 29. Le cycle de vie typique de produit



Source : <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/f4/Cycledevie.jpg>

Quatre hypothèses sous-tendent le concept de cycle de vie du produit : 1/ un produit a une vie limitée ; 2/ ses ventes passent par différentes stades d'évolution, créant chaque fois de nouvelles opportunités et menaces pour le fabricant ; 3/ son niveau de rentabilité varie à chaque étape du cycle, et 4/ les stratégies de gestion les plus appropriées diffèrent à chaque étape.

⁹⁶ http://www.actu-environnement.com/ae/dictionnaire_environnement/definition/cycle_de_vie_du_produit.php4

⁹⁷ A noter que Dean J. est l'un des auteurs qui ont formalisé les concepts-clés du marketing management.

⁹⁸ <http://www.succes-marketing.com/management/strategie/cycle-vie-produit>

1. **La phase de lancement** est une période de faible croissance correspondant à l'introduction progressive du produit sur le marché. La courbe de profit, révèle un bénéfice négatif, en raison des dépenses importantes effectuées pour lancer le produit.
2. **La phase de croissance** est caractérisée par une pénétration rapide du produit sur le marché et un accroissement substantiel des bénéfices.
3. **La phase de maturité** marque un ralentissement de la croissance, du fait que le produit est déjà bien implanté chez de nombreux acheteurs potentiels. Le bénéfice atteint son niveau maximal, puis commence à décroître en raison des dépenses marketing engagées pour soutenir le produit face à la concurrence.
4. **La phase de déclin** se caractérise par une diminution des ventes et des bénéfices.

Cet outil permet de mieux étudier l'influence de la phase du marché sur la structure concurrentielle, bien qu'il ait un caractère peu prédictif et trop mécanique. La définition précise des frontières délimitant chacune de ces phases est quelque peu arbitraire (Vandaele, 1986). En général, on les fixe en fonction de l'évolution du rythme de croissance ou de déclin du chiffre d'affaires. En outre, tous les produits ne suivent pas nécessairement une courbe en S. Certains produits prennent des cycles atypiques : séquence à double cycle, cycle croissance-déclin-stabilisation et cycle à rebondissements. Le tableau 21 synthétise les stratégies marketing qui correspondent aux différentes phases du cycle de vie.

Tableau 21. Le cycle de vie du produit : caractéristiques, objectifs et stratégies marketing

Le cycle de vie du produit

caractéristiques	lancement	Croissance	Maturité	Déclin
Ventes	faibles	Fortement croissante	Maximales	Déclinantes
Coût unitaire	Elevé	Moyen	Faible	Faible
Bénéfices	Négatifs	Croissants	Elevés	Réduits
Clientèle	Innovateurs	Adopteurs précoces	Majorité	traditionnelle
Concurrence	Limitée	Croissante	Intense	Déclinante
Objectifs marketing	Créer de la notoriété et favoriser l'essai du produit	Construire une forte part de marché	Accroître le profit en maintenant la part de marché	Réduire les dépenses et récolter
Stratégies marketing				
Produit	Produit de base	Extension de la gamme et des services	Grande variété de marques et modèles	Elagage
Prix	Elevé	Prix de pénétration	Prix concurrentiel	Baisse de prix

Distribution	Sélective	Extensive	Encore plus extensive	Sélective
Publicité	Notoriété	Préférence pour la marque	Différenciation	Réduite
promotion	Essai	Limitée	Fidélisation	Réduite au minimum

Source : Kotler et al. op.cit., p. 374.

2.4. L'identité du produit, la gamme et l'assortiment de produits

L'identité du produit traduit la façon dont celui-ci souhaite se présenter au marché. L'identité doit être véhiculée à travers des supports d'expression que nous allons les regrouper comme suit :

1. Le conditionnement : le conditionnement et emballage très souvent confondus dans la pratique. Nous tentons de différencier ces deux notions. Le conditionnement est l'enveloppe matérielle ou le premier contenant d'un produit qui constitue l'unité de vente au détail, tandis que l'emballage est le contenant permettant d'assurer dans les meilleures conditions de sécurité la manutention, la conservation et le stockage des produits. Le rôle du conditionnement varie selon les secteurs d'activité. Dans le secteur du luxe par exemple, il constitue le premier contact entre le client et le produit. Certains emballages comme la bouteille Orangina sont devenus de véritable identité de la marque, c'est-à-dire que le client reconnaît facilement la marque par son caractère unique d'emballage. Un bon conditionnement facilite l'utilisation du produit tout en donnant envie de l'acheter et de l'utiliser. Le conditionnement présente trois niveaux :

- ✓ primaire (conçu pour le consommateur final ou l'utilisateur ;
- ✓ secondaire (conçu pour le linéaire du distributeur ;
- ✓ expédition ou tertiaire (conçu pour la logistique).

Parmi les objectifs assignés au conditionnement du point de vue de l'entreprise et du client, nous avons : l'identification de la marque, la transmission de l'information descriptive et persuasive sur le produit, la facilitation du transport et la protection du produit, l'aide au stockage à domicile et la facilitation de consommation/utilisation du produit. Le conditionnement doit être conçu en cohérence avec les autres éléments du marketing mix et avec l'environnement. Dans les années 90, tout producteur européen est responsable du devenir de leur déchet d'emballage. Dans la même période, la réglementation a valorisé les déchets d'emballage par réemploi, recyclage ou toute autre action. Nous sommes dans un changement de paradigme qui veut qu'on considère les

déchets d'emballage comme un gisement "économique" capable de générer de l'emploi, bien-être social et de la richesse. En conséquence, l'industrie de l'emballage adopte différentes stratégies dans le domaine du recyclage et de protection de l'environnement : innovation, modification et économie sur les matériaux.

2. L'étiquetage : l'étiquette constitue le support des informations. Elle donne des mentions obligatoires ou facultatives. La marque Levi's met en avant sa gamme de jeans fabriqués à partir de coton écologique. Pour cela elle attache à ses produits une étiquette hautement biodégradable contenant des graines de coton et que le consommateur peut s'amuser à faire pousser. L'étiquetage doit permettre :

- ✓ une information simple et complète ;
- ✓ un libre choix du consommateur ;
- ✓ un support de communication.

Les trois fonctions principales de l'étiquette sont de :

- ✓ fournir des renseignements de base sur le produit (nom, ingrédients, quantité, etc.);
- ✓ fournir des renseignements sur les aspects sanitaire et nutritionnel du produit (directives sur l'entreposage et la manutention, précisions sur la quantité de matières grasses, de protéines, de glucides, de vitamines et de minéraux, etc.);
- ✓ servir d'outil pour la commercialisation, la promotion et la publicité.

En France, par exemple, des organismes ont été créés pour inciter les professionnels à un étiquetage volontaire qui permet à le rendre plus informatif, le normaliser et à le moraliser (Debourg et al. op.cit.).

3. La garantie : la garantie suggère que le produit est de bonne qualité puisque l'entreprise s'engage à son projet. L'entreprise peut également "consentir au consommateur une garantie supplémentaire plus avantageuse" que celle prévue initialement, ce qu'on appelle "la garantie supplémentaire"⁹⁹. Cela permet un prix plus élevé que les concurrents. Les entreprises doivent proposer des produits qui fonctionnent pendant une durée minimale acceptable par les consommateurs. C'est ainsi que "la garantie est valable durant tout le

⁹⁹ Article 18 du décret exécutif n°13-327 du 20 Dhou El Kaada 1434 correspondant au 26 septembre 2013 fixant les conditions et les modalités de mise en œuvre de la garantie des biens et des services.

processus de mise à la consommation du bien ou du service."¹⁰⁰ Les garanties constituent un engagement formel sur cette durée minimale, puisqu'elles permettent au client de faire réparer ou remplacer son produit gratuitement. En effet, l'exécution de l'obligation de garantie doit s'effectuer sans aucun frais supplémentaire pour le consommateur, soit : "par la réparation du bien ou la mise en conformité du service ; par son remplacement ; par le remboursement de son prix. En cas de panne répétée, le bien objet de la garantie doit être remplacé ou son prix remboursé."¹⁰¹ Certains distributeurs et fabricants prennent l'engagement "satisfait ou remboursé" vis-à-vis de leurs clients. Les garanties réduisent le risque perçu par le client tant que l'entreprise est "tenue de le remplacer ou de rembourser le prix dans un délai de trente (30) jours à partir de la date de déclaration du défaut si elle ne peut pas procéder à la fabrication du bien."¹⁰²

Les garanties sont particulièrement efficaces dans deux situations :

- ✓ lorsque l'entreprise est peu connue, car la garantie rassure sur les performances du produit ;
- ✓ lorsque le produit est de meilleure qualité que ses concurrents, ce que la garantie communique explicitement.

4. L'assortiment et gamme de produit : l'assortiment est constitué de l'ensemble des produits ou références proposés à la vente dans un magasin, un rayon de magasin ou sur un catalogue. Plus sa zone de chalandise est concurrentielle, plus l'assortiment revêt un caractère stratégique pour le point de vente¹⁰³. Chantal Connan Ghesquière¹⁰⁴ rappelle que : "L'assortiment doit répondre à deux exigences contradictoires des consommateurs, à savoir : faire ses courses rapidement, choisir facilement les produits, et en même temps répondre à un besoin de variété des consommateurs [...]. De ce fait, de plus en plus de distributeurs adoptent une vue plus orientée vers le consommateur dans la composition et l'agencement des assortiments. Plusieurs chaînes de distribution, plus particulièrement les supermarchés, réduisent le nombre de leurs références à l'intérieur de chaque catégorie de produits tout en maintenant ou même en augmentant le nombre de catégories qu'ils

¹⁰⁰ Article 8

¹⁰¹ Article 12

¹⁰² Article 15

¹⁰³ <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Assortiment-8180.htm>

¹⁰⁴ Associate Professor et Maître de Conférences à l'université de Metz

proposent"¹⁰⁵. Le plan d'assortiment détail des caractéristiques de l'assortiment pour le ou les points de vente d'une enseigne. Il peut parfois être détaillé jusqu'à préciser l'emplacement, les facings et les références à placer les unes à côté des autres pour obtenir un effet d'association particulier¹⁰⁶. Un bon assortiment présente 4 caractéristiques :

- ✓ correspondre aux besoins des consommateurs de la zone de chalandise ;
- ✓ être rentable à distribuer (combinaison d'articles d'appel vendus avec une marge réduite et de produits complémentaire. Cela demande aussi une rapide rotation des stocks afin de minimiser le coût de stockage) ;
- ✓ être bien présenté (un minimum de place pour être mis en valeur) ;
- ✓ constituer un outil de positionnement différenciateur vis-à-vis de la concurrence¹⁰⁷.

Un assortiment se compose de plusieurs gammes de produits. Une gamme de produits constitue un ensemble de produits liés entre eux du fait qu'ils fonctionnent de la même manière, s'adressent aux mêmes clients et sont vendus dans les mêmes types de points de vente et dans les mêmes zones de prix¹⁰⁸ dont on organise parfois en trois catégories : haut de gamme, moyen et bas de gamme¹⁰⁹. Elle se compose d'une ou plusieurs lignes. Une ligne de produits est un ensemble cohérent de produits situés dans le même univers de consommation. C'est-à-dire, un ensemble de variantes tournant autour du même modèle. On utilise parfois abusivement le terme de gamme pour désigner l'ensemble des produits proposés par une entreprise et répondant à différents besoins. Dans ce cas, on devrait plutôt utilisé le terme de portefeuille de produits¹¹⁰.

On dit qu'une gamme ou un assortiment est large lorsqu'il comporte un grand nombre de lignes de produits réellement différents, profonde lorsque pour une même ligne, il est offert de multiples variantes et longue ou étendue lorsqu'il combine la largeur et la profondeur. Les 3 dimensions de la gamme (largeur, profondeur et étendu) permettent de faire évoluer l'activité de l'entreprise de plusieurs manières :

¹⁰⁵"Vers une nouvelle conception de l'assortiment dans la grande distribution." In

<http://leg2.ubourgogne.fr/CERMAB/z-outils/documents/actesJRMB/JRMB13-2008/Connan%20Ghesquiere.pdf>

¹⁰⁶<http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Plan-d-assortiment-6013.htm>

¹⁰⁷<http://lycliv.fr/documents/MzUwBgA=:assortiment-des-produits-en-magasin>

¹⁰⁸<http://lycliv.fr/documents/MzUwBgA=:assortiment-des-produits-en-magasin>

¹⁰⁹<http://www.mercator-publicitor.fr/lexique-marketing-definition-gamme>

¹¹⁰<http://www.definitions-marketing.com/Definition-Gamme-de-produits>

- ✓ ajouter des gammes en entrant dans de nouvelles catégories de produits afin d'élargir l'assortiment ;
- ✓ ajouter des références dans chaque gamme de manière à mieux couvrir le besoin visé et à approfondir l'assortiment ;
- ✓ renforcer ou réduire la cohérence de l'ensemble.

La cohérence a trait à l'homogénéité des différentes gammes quant à leur utilisation finale, leurs impératifs de production ou leurs circuits de production. Du point de vue du distributeur, il s'agit d'établir des liens de complémentarité entre les produits afin de favoriser la vente croisée.

Si l'ensemble de produits d'une gamme sont destinés à satisfaire une même fonction, ils ne contribuent pas de la même façon ni au chiffre d'affaires ni au bénéfice de l'entreprise. Dans ce cas, le responsable d'une gamme de produits doit maîtriser deux aspects fondamentaux :

- ✓ il doit d'abord bien connaître les ventes et bénéfices des différents articles de sa gamme. A cet effet, il doit classer les produits d'une gamme en plusieurs catégories dont chacune se caractérise par un potentiel différent en termes de vente et de rentabilité et procède à des actions marketing distincts (le tableau 22). Une entreprise qui cherche avant tout la rentabilité pourra se concentrer sur les articles dégagant le profit le plus élevé et procéder à la politique d'élagage de produits devenus poids morts et consomment inutilement les ressources de l'entreprise ;
- ✓ ensuite, il doit étudier le profil de sa gamme vis-à-vis de la concurrence afin d'identifier, d'une part, la concurrence pour chaque produit de la société et, d'autre part, identifier les différents segments de marché susceptibles d'être intéressés par chaque produit. Il doit analyser ses produits en regard de chacun de leurs concurrents.

Tableau 22. Les niveaux de découpage de la gamme

Produits	Description
Le produit leader	Sur lequel repose la gamme et l'entreprise, il permet un chiffre d'affaires élevé et une marge importante
Le produit d'appel	Qui pour fonction d'attirer de nouveaux consommateurs par son prix bas
Le produit régulateur	Qui a pour objectif d'absorber des frais fixes et de compenser la fluctuation des ventes du produit leader
Le produit qui prépare l'avenir	Qui a un rôle de transition et est appelé à remplacer le leader

Le produit tactique	Qui permet de réagir aux actions de la concurrence
---------------------	--

Source : Debourg et al. op.cit., p. 161.

Le responsable d'une gamme doit également étendre sa gamme. L'étendue de la gamme dépend des objectifs poursuivis (Salerno, 1992):

- ✓ la montée en gamme des clients ;
- ✓ favoriser le vente croisée en proposant des produits complémentaires ;
- ✓ se prémunir contre les variations de conjoncture économique et de goût des consommateurs.

Il existe en réalité deux façons de faire progresser une gamme : l'étendre ou la consolider (Randall et al. 1999). On peut étendre la gamme vers le bas, vers le haut, dans les deux sens ou de manière horizontale (Michel et Salha, 2005). Mais l'étendue de la gamme n'est pas sans risque. A mesure que la gamme s'élargit, s'accroissent les coûts. Elle se ralentit lorsque les moyens financiers manquent et les capacités de production sont saturées.

2.5. La différenciation par le produit / service

Pour qu'une différenciation soit efficace, quelques conditions doivent être remplies (Michel et Petitpierre op.cit., p. 126) :

- ✓ la différenciation doit se faire sur la base d'un besoin réel ;
- ✓ la différenciation doit être perçue positivement ;
- ✓ les clients doivent être prêts à payer plus pour le produit ou le service. Ils devront en effet payer le coût de la différenciation.

1. La différenciation tangible ou par le produit (le modèle de Garvin) : Nous avons mentionné plus haut que la différenciation par rapport aux produits concurrents se situe au niveau du "produit global". Cependant, la capacité de différenciation varie selon les catégories de produit global. Certaines donnent lieu à peu de variations, à l'opposé certains produits permettent une forte différenciation. L'entreprise en quête d'un avantage concurrentiel cherche à s'appuyer sur des caractéristiques à promouvoir. Le producteur doit alors choisir parmi de nombreux paramètres de conception parmi lesquels, la forme (la taille ou l'apparence physique), les fonctionnalités (de base ou optionnelles), la performance (correspond au niveau de résultat obtenu avec les fonctionnalités choisies), la conformité, la durabilité, la fiabilité, la réparabilité et le style (Garvin, 1992).

- ✓ **Le format** : la forme, la taille ou l'apparence physique du produit peuvent donner lieu à de nombreuses variations.
- ✓ **Les fonctionnalités** : les attributs standards auxquels on intègre d'innombrables options sur la base de la valeur perçue par le client et les coûts de leurs réalisations.
- ✓ **La performance** : montrer les résultats des produits en termes de performance générale. Il faut garder en tête que les entreprises ne doivent pas nécessairement rechercher la meilleure performance possible pour leurs produits. Il faut déterminer le niveau souhaité en fonction des besoins de la cible visée et du niveau de performance des produits concurrents.
- ✓ **La conformité** : exprime dans quelle mesure un produit respecte (se conforme), dans les conditions normales d'utilisation, les spécifications (aux standards) préétablies.
- ✓ **La durabilité** : réelle (la durée de vie d'un produit dans des conditions habituelles d'utilisation), la durabilité technique si le produit est soumis à des phénomènes de mode ou d'obsolescence technologique (programmée). En générale, un consommateur accepte de payer une surprime pour un produit dont la durabilité lui semble supérieure.
- ✓ **La fiabilité** : la recherche de la fiabilité maximale a été souvent au cœur des méthodes d'amélioration de qualité.
- ✓ **Le style** : le style fait référence à l'apparence extérieure du produit et aux émotions qu'il engendre. "Entre deux objets comparable par le prix, la fonction et la qualité, celui qui a le plus bel aspect se vend mieux" (Debourg et al. op.cit., p. 126). Certaines sociétés aiment donner un style à leurs produits dont l'intérêt essentiel est de créer une différenciation assez difficile à imiter (Schmitt et Simonson, 1997 : cités dans Bassani et al. 2008).
- ✓ **Le design** : A ne pas confondre entre le style et le design. Ce dernier ne se limite pas à l'apparence du produit, il rassemble l'ensemble des éléments qui affectent l'apparence et le fonctionnement du produit pour son utilisateur. Le designer travaille plus sur les volumes, formes, matières et couleur du produit. De l'aménagement d'espace à la conception des produits, le design intègre les contraintes mercatiques, ergonomiques, techniques de fabrication et de distribution. Le design peut également s'appuyer sur l'utilisation d'une nouvelle matière ou d'une nouvelle technique (Le Nagard-Assayag et Manceau, 2005). Du point de vue du client, ces éléments allient une esthétique attractive

et l'ergonomie du produit. Selon Guillaume et al. (2003). Le design intervient très en amont de la production afin d'intégrer la forme du produit et sa fonction. Cette articulation peut se faire dans les deux sens: soit la fonction prime et le design devient fonctionnel, soit la forme peut être considérée comme relativement autonome par rapport à la fonction et la dimension esthétique est alors une dimension en soi. Le design est parfois confié à des sociétés spécialisées, parfois réalisé en interne. Le groupe Samsung, par exemple, mobilise 300 designers internes répartis sur plusieurs continents.

2. La différenciation intangible (par le service) : La différenciation intangible intervient lorsque la différenciation tangible n'est pas perçue comme telle par le client. Parmi les services qui favorisent la différenciation, nous avons :

- ✓ **La facilité de commande** (sur Internet) a dématérialisé la procédure classique ;
- ✓ **La livraison** : il s'agit de raccourcir les délais, de garantir que les produits livrés correspondent exactement à la commande et de soigner ce moment de contact avec les clients. En cas de défaillance, le client obtient une réduction ou remboursement ;
- ✓ **L'installation** : certaines entreprises ou même magasins spécialisés font de l'installation une pièce maitresse de leur stratégie de différenciation ;
- ✓ **La formation ou l'éducation du client** : elle englobe toutes les actions destinées au personnel qui utilisera le matériel vendu ;
- ✓ **Le conseil** : il peut s'agir d'une mise à disposition d'informations, de banques de données ou bien d'interventions d'assistance rendues aux clients ;
- ✓ **La réparation** : cet élément peut favoriser la différenciation. Certaines entreprises ont cherché à se différencier de la concurrence à travers le contrat de confiance, un service de réparation fonctionnant 7 jours sur 7.

Section 3. La politique de prix

Autrefois, le prix résultait d'une négociation individuelle entre l'acheteur et le vendeur. Fixer un prix unique pour tous est une idée relativement récente, qui s'est généralisée avec le développement du commerce moderne à la fin du XIX^e siècle. Le développement d'Internet remet parfois en cause cette évolution. Les sites d'enchères constituent un retour aux prix

variables pour de très nombreux articles. De manière plus générale, Internet permet des comparaisons de prix et une discrimination tarifaire qui modifient les comportements des acheteurs et des vendeurs.

Le prix est l'expression monétaire de la valeur et, comme tel, il occupe une position centrale dans le processus de l'échange concurrentiel. Pour le client le prix qu'il est prêt à payer mesure l'intensité du besoin, la quantité et la nature des satisfactions qu'il attend. Il est perçu comme un facteur qui l'incite à acheter ou à ne pas acheter. Ce que le prix est supposé représenter, c'est donc la valeur, pour le client, de l'ensemble des utilités objectives et perceptuelles qui caractérisent le produit. Le prix est également un indicateur de qualité lorsque d'autres informations sur la qualité est indisponibles. De plus, le prix est la seule composante du marketing-mix qui représente un sacrifice pour le consommateur, ou du moins une contrepartie de l'ensemble des satisfactions procurées. Le prix, vu sous l'angle de l'entreprise, permet d'évaluer le niveau de vente et de déterminer la rentabilité de l'entreprise. En effet, il reste un élément fondamental, notamment à cause de son impact sur la part de marché et la rentabilité des distributeurs comme des fabricants. Selon (Simon et al. 2000), le prix est la seule variable du marketing mix à apporter un revenu à l'entreprise, alors que les autres constituent une source de dépense.

3.1. Les objectifs d'une politique de prix

Dans une optique de marché, le prix d'un produit permet d'atteindre des objectifs aussi bien au niveau financier qu'au niveau commercial :

1. Les objectifs financiers

- ✓ **Maximisation du profit** : Les objectifs centrés sur le profit correspondent soit à la maximisation du profit, soit à la réalisation d'un taux suffisant de rentabilité sur capital investi. L'objectif de la maximisation du profit est le modèle proposé par les économistes. C'est l'un des objectifs de tarification les plus fréquemment adoptés. On utilise les fonctions de demande et de coût pour calculer le prix qui maximise le profit, définit comme le revenu total moins les coûts totaux (coûts fixes et coûts variables). La théorie économique montre que le prix optimal, c'est-à-dire celui qui maximise le profit, est d'autant plus élevé que l'élasticité est faible (en valeur absolue). Si l'élasticité-prix est connue, le prix optimal se calcule comme suit :

$$\text{Prix optimal} = \text{CDU} \times \text{CMD} = \text{CD} \times (e_p / e_p + 1)$$

CDU: coût direct unitaire; CMD : Coefficient de majoration du coût ; e_p : élasticité-prix

On constate que le coefficient de majoration du coût est d'autant plus élevé que l'élasticité-prix est faible en valeur absolue, c'est-à-dire proche de l'unité. On observe que lorsque l'élasticité-prix est élevée, ce qui est le cas dans des marchés très concurrentiels opposant des produits indifférenciés, le coefficient de majoration est proche de l'unité ; le pouvoir de marché de l'entreprise est donc faible et le prix accepté par le marché sera proche du coût unitaire. Inversement, plus l'élasticité est proche de l'unité, plus élevé sera le prix acceptable par le marché. En pratique, ce modèle est d'application difficile, non seulement parce qu'il nécessite une connaissance précise des fonctions de coût et de demande pour chaque produit considéré, mais surtout parce qu'il suppose une stabilité des facteurs d'environnement et de concurrence qui est rarement réalisée dans les faits.

- ✓ **Optimisation du chiffre d'affaires** : via une tarification en temps réel, l'entreprise peut calculer, à l'instant T, les meilleurs prix pour optimiser son chiffre d'affaires. Cette tarification dynamique, qui s'appelle revenue management (yield management), repose ainsi sur la modélisation et la prévision du comportement de la demande par microsegment de marché. Le modèle s'applique aux entreprises avec des services et produits périssables qui ne peuvent être stockés, notamment dans le secteur aérien, l'hôtellerie et les ferries, restauration, parkings, affichage public confrontés aux mêmes enjeux de gestion de services périssables.
- ✓ **Rentabilité** : Le prix de vente détermine directement la rentabilité de l'activité à long terme de l'entreprise non seulement par la marge bénéficiaire qu'il prévoit, mais aussi par le biais des quantités vendues en fixant des conditions sous lesquelles les charges de structure pourront être amorties dans l'horizon temporel fixé. Une faible différence de prix peut avoir un impact très important sur la rentabilité. La rentabilité d'une action marketing est dégagée à partir du seuil de rentabilité. Celle-ci est définie comme le seuil d'équilibre pour qu'une entreprise ne fasse ni bénéfice, ni perte c'est-à-dire lorsque la marge sur coûts variables couvre les charges fixes.
- ✓ **Survie** : lorsque l'entreprise est en position de surcapacité dans un environnement concurrentiel défavorable, elle a tendance à baisser le prix à tel point d'offrir des remises

atteignant jusqu'à la moitié du prix de vente pour couvrir simplement les coûts variables et quelques coûts fixes ou diminuer les stocks. Les marges sont alors à peine suffisantes pour maintenir une activité ce qui permet à l'entreprise de survivre et de passer un cap difficile.

2. Les objectifs commerciaux

- ✓ **Recherche ou maximisation d'une part de marché** : Un objectif de maximisation de la part de marché implique l'adoption d'un prix de pénétration, c'est-à-dire d'un prix relativement bas, inférieur à celui de la concurrence, afin d'accroître le plus rapidement possible le volume et, par voie de conséquence, la part de marché. Une fois la position dominante atteinte, l'objectif deviendra celui du taux de rentabilité suffisant. Il s'agit d'une stratégie souvent adoptée par les entreprises qui bénéficient d'un effet d'expérience important et qui escomptent, de ce fait, une baisse de leur coût par l'augmentation du volume cumulé. Plusieurs conditions doivent être réunies pour optimiser cette approche : (1) le marché est sensible au prix ; (2) les coûts de production et de distribution unitaires baissent fortement lorsque le volume s'accroît ; et (3) un prix bas décourage la concurrence d'entrer ou de se maintenir sur le marché.
- ✓ **Lutte contre la concurrence** : Les objectifs centrés sur la concurrence recherchent soit la stabilisation des prix, soit l'alignement sur les concurrents. Dans un certain nombre d'industries dominées par une entreprise leader, l'objectif est de fixer une relation stable entre les prix des différents produits en concurrence et d'éviter de fortes fluctuations des prix qui pourraient affecter la confiance des clients. L'objectif d'alignement (prix de parité) est révélateur du fait que l'entreprise se rend compte qu'elle ne peut exercer aucune influence sur le marché, surtout si une autre entreprise domine et si les produits sont standardisés, comme c'est souvent le cas en situation d'oligopole indifférencié. L'entreprise préfère alors porter ses efforts sur des formes de concurrence hors-prix. D'autres objectifs peuvent également être poursuivis, tels que celui de la survie (prix défensif) ou celui de la mise hors-marché d'un concurrent encombrant (prix prédateur).

3. Les objectifs centrés sur la demande

Les objectifs centrés sur la demande cherchent à répondre à une attente de marché. Il peut s'agir d'un prix à la valeur perçue, à l'avantage économique, d'un prix optimal ou d'un

prix flexible. Il s'agit principalement de tenir compte du point de vue du consommateur et de ce qu'il est prêt à payer en fonction des avantages perçus du produit ou des conditions d'achat (moment, lieu...).

3.2. Les contraintes de la politique de prix

1. Les contraintes internes

- ✓ **Le produit** : la politique de l'entreprise varie en fonction de la place qu'occupe le produit dans le cycle de vie. D'autre part, si le produit est considéré comme de luxe, son prix devra être élevé afin de défendre une image de marque. Les deux éléments apparaissent bien comme une contrainte.
- ✓ **Les coûts** : coût de revient sera le prix plancher au dessous duquel l'entreprise vendrait à perte. Afin d'appréhender le prix plancher, on détermine le seuil de rentabilité. La contrainte sera donc de fixer un prix au-delà du seuil de rentabilité.
- ✓ **La capacité de production** : les variations de production entraînent des économies d'échelle, c'est-à-dire une répartition des charges fixes sur un plus grand nombre de produits, donc une baisse du coût de revient unitaire

2. Les contraintes externes

- ✓ **Le consommateur** : de nombreux économistes considèrent que les acheteurs appréhendent les prix directement en fonction de leur valeur affichée. Les marketers pensent, quant à eux, que le consommateur perçoit et traite l'information sur les prix en fonction de sa connaissance issue de ses expériences d'achat antérieures, des communications formelles et informelles qu'il perçoit ainsi que des informations recueillies sur le lieu d'achat ou sur Internet. Le prix affiché est perçu puis évalué selon un jugement comparatif.
- ✓ **La concurrence** : suivre les prix pratiqués par les concurrents et/ou lutter contre eux par une politique de prix bas
- ✓ **La distribution** : intégrer au prix la marge du distributeur en tenant compte des efforts qu'il déploie pour commercialiser le produit. La marge sera donc fonction du rapport de force producteur-distributeur.

3. Les contraintes légales ou réglementaires

En Algérie, la loi sur les pratiques commerciales et celle relative à la concurrence ont été publiées sur le Journal officiel N° 46 du 18 août 2010¹¹¹ est destinée à apporter les correctifs nécessaires aux dérèglements observés sur le marché, notamment les pratiques spéculatives sur les prix au détriment des consommateurs. Les deux textes renforcent les obligations légales des agents économiques en matière de respect des marges et des prix et aggravent les sanctions applicables aux pratiques commerciales illicites.

Le texte précise que les prix des biens et services sont librement déterminés conformément aux règles de la concurrence libre et probe. Pour autant cette liberté des prix doit "s'exercer dans le respect des dispositions de la législation et de la réglementation en vigueur, ainsi que des règles d'équité et de transparence". Du coup, il peut être procédé, par voie réglementaire, à la fixation, au plafonnement ou à l'homologation des marges et des prix de biens et services ou de familles homogènes de biens et services.

Les mesures de fixation, de plafonnement ou d'homologation des marges et des prix des biens et services sont prises sur la base de propositions des secteurs concernés pour la stabilisation des niveaux de prix des biens et services de première nécessité ou de large consommation, en cas de perturbation sensible du marché et la lutte contre la spéculation sous toutes ses formes et la préservation du pouvoir d'achat du consommateur. Peuvent être également prises, dans les mêmes formes, des mesures temporaires de fixation ou de plafonnement des marges et des prix des biens et services, en cas de hausses excessives et injustifiées des prix, provoquées, notamment, par une grave perturbation du marché, une calamité, des difficultés durables d'approvisionnement dans un secteur d'activité donné ou une zone géographique déterminée ou par des situations de monopoles naturels.

Le texte stipule que les structures des prix des biens et services, notamment celles ayant fait l'objet de mesures de fixation ou de plafonnement des marges et des prix, doivent être déposées auprès des autorités concernées, préalablement à la vente ou à la prestation de services. Autrement dit, le commerçant ne pourra pas vendre avant d'avoir effectué cette démarche administrative auprès des autorités compétentes dont la nature n'a pas été

¹¹¹ Notamment la loi n° 10-05 du 5 Ramadhan 1431 correspondant au 15 août 2010 modifiant et complétant l'ordonnance n° 03-03 du 19 Joumada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003 relative à la concurrence.

précisée par le texte. Une démarche qui va privé le commerçant de la souplesse nécessaire pour la mise en vente de ses produits.

3.3. Les différentes approches de fixation du prix

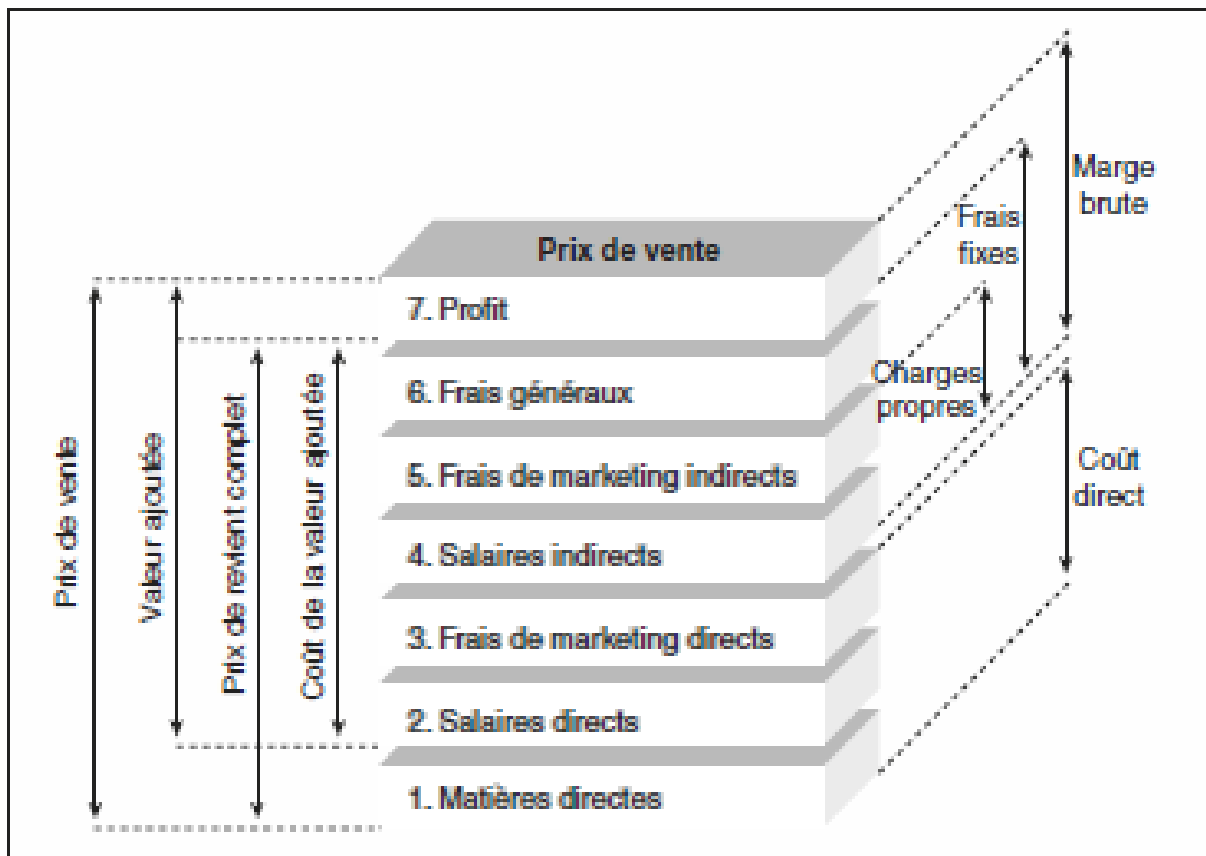
Fixer des prix pertinents relève d'un processus complexe et difficile. C'est à ce niveau que réside la problématique. La décision de fixation du prix implique le respect de deux types de cohérence : la cohérence interne et externe, c'est-à-dire la détermination du prix du produit respectivement par rapport aux contraintes internes et externe (voir supra.) sans oublier les contraintes légales imposées par des législations nationales et internationales. La fixation de prix doit être également compatible avec les autres composantes de la stratégie marketing. Ainsi, le prix doit permettre de financer la stratégie publicitaire et promotionnelle ; le conditionnement du produit doit conforter le positionnement de haute qualité et de prix élevé ; la stratégie de prix doit respecter la stratégie de distribution et permettre d'atteindre les marges de distribution nécessaires à la réalisation des objectifs de couverture du marché. Autrement dit, adopter une approche systématique de fixation et d'ajustement des prix.

La responsabilité de fixation des prix est très diversement localisée dans l'entreprise. Dans les PME, elle relève souvent de la direction. Dans les grandes sociétés, elle est exercée par les directeurs de division et les chefs produits, même si la direction générale fixe les grandes orientations. Lorsque la tarification est importante, l'entreprise dispose d'un service spécialisé dans l'élaboration des prix, soumis à l'autorité de la direction commerciale ou de la direction générale. Naturellement, les prix font également l'objet de discussions avec les responsables des ventes, de la production, de la finance et de la comptabilité.

1. L'approche du prix par les coûts

L'analyse des coûts, comme point de départ de l'élaboration d'une stratégie de prix, est certainement la démarche la plus naturelle et la plus familière pour les entreprises. Pendant longtemps, les décisions de prix ont été envisagées dans une optique très financière et étaient largement déterminées par les seules contraintes de coût et de rentabilité (Lambin et De Moerloose, op.cit.). Si le fabricant supportant des coûts pour produire et commercialiser un produit, il est normal que sa première préoccupation soit de déterminer les niveaux successifs de prix compatibles avec différentes contraintes de couverture des frais directs, des charges de structure et de profit. Une structure de coûts type est présentée à la figure 30

Figure 30. Les éléments constitutifs d'un prix de vente



Source : Monroe, 1979 : cité dans Lambin et Moerloose, op.cit., p. 462.

La notion de prix par les coûts reflète une conjonction de facteurs purement objectifs et quantitatifs, c'est-à-dire la résultante de l'addition des différents coûts. Ces derniers constituent la somme des charges engagées pour tel produit ou telle fonction. L'ensemble des coûts pouvant pris en considération sont : les coûts fixes, les coûts directs, les coûts complets, les coûts variables, les coûts indirects, les coûts partiels. Avec cette approche, les coûts doivent être parfaitement connus.

✓ **La méthode de la marge additionnée** : La méthode la plus élémentaire et simpliste consiste à définir le prix de vente à partir d'un taux de marge brute appliqué au coût total :

$$PV (HT) = CMU / 1 - TMB$$

PV (Prix de vente hors taxes) ; TMB (Taux de marge brute) ; CMU (Coût moyen unitaire)¹¹². Cette méthode repose sur deux principes de base : (1) la demande absorbe le

¹¹² Coût moyen unitaire = les coûts totaux / le nombre d'unités produites.

volume de production pour que le prix de vente couvre au moins les coûts totaux ; (2) le responsable doit savoir comment évoluent ses coûts avec le volume de production.

Les marges varient du simple au double selon les produits (faible / forte rotation), la demande (élastique, inélastique), les points de vente, la saisonnalité, les secteurs d'activités et la réglementation en vigueur.

Les limites de cette méthode est qu'elle ne tient compte ni de la demande, ni de la valeur perçue, ni de la concurrence ce qui ne conduit pas à maximiser le profit à court ou à long terme. Cette approche perd son sens si les ventes ne correspondent pas aux anticipations. Cependant, en l'asseyant sur la marge, la fixation des prix est socialement équitable aussi bien pour le vendeur que pour l'acheteur.

- ✓ **La méthode du ROI (Return On Investment) :** Une autre approche fondée sur les coûts consiste à déterminer le prix qui permet d'obtenir un taux de retour sur investissement donné, compte tenu du volume de vente attendu. Cette méthode a été développée par GE (General Motors) qui fixe les prix de ses automobiles de manière à dégager un taux de retour sur investissement. L'objectif de prix se calcule ainsi :

$$\text{Objectif de prix} = \text{CMU} + [(\text{TRS} \times \text{I}) / \text{V}]$$

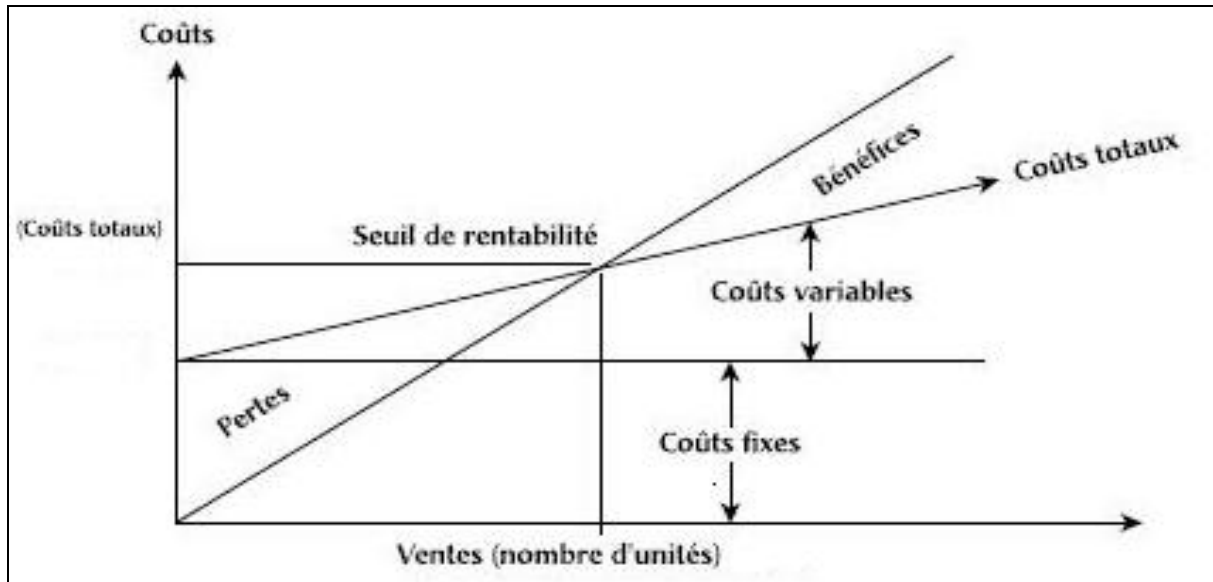
TRS : Taux de rentabilité souhaité ; I : Investissement ; V : Ventes (en volume)

L'objectif de prix qui dégage un bénéfice passe par les notions de point mort ou le seuil de rentabilité et du chiffre d'affaires ou revenu. Celui-ci est le niveau des ventes au-delà duquel les bénéfices apparaissent ou en dessous duquel l'entreprise fait des pertes. Son calcul pour servir d'instrument de prévision oblige à faire les hypothèses simplificatrices de : (1) l'identification de tous les coûts (fixes et variables) pour un seul type de produit ; (2) la proportionnalité des coûts variables en fonction des quantités du produit.

Algébriquement, si l'on désigne par : (p) le prix de vente, (y) les quantités à vendre, (a) le coût variable moyen, (b) le coût fixe total, le chiffre d'affaires est $p \times y$; le coût complet total est $ay + b$. Le bénéfice est la différence entre le chiffre d'affaires et le coût complet total, soit $p \times y - (ay + b)$. Le seuil de rentabilité correspond alors à : $p \times y = ay + b$ (le seuil d'équilibre pour que l'entreprise ne fasse ni bénéfice, ni perte). Le volume des ventes

nécessaires (point mort) est alors celui pour lequel : $p \times y - ay = b$, c'est-à-dire que la marge sur coût variable ($p \times y - ay$) couvre le coût fixe total. Soit par conséquent un point mort de : $y = b / (p - a)$. Schématiquement, le point mort est représenté de la façon suivante :

Figure 31. Point mort utilisé pour la détermination du prix en fonction d'un objectif bénéfice



Source : <http://coursgratuits.net/blogimage/point-mort.png>

Les coûts fixes sont constants quelque soit le volume à vendre. Les coûts variables augmentent avec le volume. Le coût total correspond à la somme des coûts fixes et des coûts variables. Le chiffre d'affaires, quant à lui, est une fonction linéaire du type $y = f(x)$, part de zéro et croit proportionnellement avec le volume : sa pente correspond au prix de vente. Les deux droites se rencontrent au point mort, lorsque le chiffre d'affaires et le coût total sont égaux.

Cette méthode de calcul du prix de vente profitable à partir du point mort présente certaines difficultés du fait que c'est le volume à vendre qui détermine le prix et non l'inverse. En plus, elle ignore l'élasticité de la demande ainsi que les réactions des concurrents.

L'approche du prix par les coûts est en fait révélatrice d'une orientation-production mettant l'accent sur les priorités internes de fonctionnement et non pas sur l'objectif de satisfaction du client. La détermination d'un prix de vente sur la base des seules considérations de coûts est une méthode tout à fait inappropriée car il n'est non seulement pas assez rapidement modifié

pour prendre en considération les évolutions intervenues sur le marché mais il est élaboré sans référence aux autres variables d'action marketing.

2. L'approche du prix par la demande

Le prix est un instrument de stimulation de la demande. En microéconomie, la demande au marché est une demande solvable. Elle indique une intention d'achat d'une certaine quantité d'un bien ou d'un service pour un prix donné. La relation entre le prix et la quantité demandée est telle qu'une augmentation du prix entraîne une baisse de la demande, pour un revenu donné et, inversement, une diminution du prix entraîne une augmentation de la demande (Silem et Albertini, 2006). La relation prix-marché s'analyse à partir de la courbe de demande qui représente mathématiquement des quantités demandées en fonction des différents niveaux des prix. Elle est généralement décroissante : un prix qui diminue entraîne une augmentation de la demande, à condition que toute chose égale par ailleurs. Cette loi générale de la demande comporte des exceptions : l'effet Giffen qui s'applique aux biens inférieurs, l'effet d'anticipation, l'effet Veblen (il se peut que le produit le plus cher soit le plus demandé par le jeu de snobisme ou par le jeu de sélection adverse) et l'effet d'imitation (Idem).

Dans une orientation-marché, c'est le prix acceptable par le marché qui est le point de départ du processus de décision, et qui doit servir de contrainte aux responsables de la conception du produit, aux ingénieurs et au service achat. La sensibilité au prix, l'élasticité de la demande par rapport au prix et le prix d'acceptabilité représentent autant d'éléments importants à prendre en compte dans le cadre de la politique de prix.

✓ **La sensibilité au prix et sa mesure** : La détermination du prix sous l'angle de la demande s'opère donc dans une perspective très différente, où la sensibilité au prix du client occupe la place centrale. Certains consommateurs accordent plus d'importance au prix que d'autres. On dit qu'ils sont sensibles au prix. La sensibilité au prix exprime l'importance que le prix joue dans la décision d'achat, elle peut considérablement varier d'une situation à l'autre, selon l'importance de la satisfaction apportée par le produit ou inversement, en fonction des sacrifices et également en fonction de la phase du cycle de vie. Nagle et Holden (2002 : cités dans Michon et al. 2010, p. 317) ont identifié neuf déterminants de la sensibilité au prix qui s'appliquent autant à la décision d'achat d'une catégorie de produits (sensibilité de la demande primaire) qu'à la décision de choix d'une marque au sein d'une classe de produits (sensibilité de la demande à la marque) :

Effet de valeur unique : différencie le produit de ses concurrents et lui confère une valeur tout à fait spécifique ;

Effet de notoriété des substituts : permet d'intégrer les autres produits de substitution, marques et fournisseurs dans le choix du consommateur ;

Effet de comparaison difficile : lorsque le consommateur a des difficultés de reconnaître les caractéristiques qui différencient le produit, à comparer le prix ;

Effet de dépense totale : mesure le pourcentage du revenu ou la somme que les acteurs dépensent pour le produit ;

Effet de bénéfice final : analyse le bénéfice procuré par le produit au consommateur ;

Effet de coût partagé : concerne les possibilités de réduction de coût de produit par remboursement ou déduction d'impôt ;

Effet d'investissement : est à considérer lorsqu'un produit génère des dépenses complémentaires en vue de son utilisation ultérieure ;

Effet qualité/prix : apprécie la relation entre les deux variables et notamment lorsqu'une image de prestige peut être recherchée ;

Effet de stock : est à considérer pour les produits courants pour lesquels les consommateurs peuvent constituer des stocks selon les évolutions de prix anticipés.

Par ailleurs, Internet a accru la sensibilité au prix en permettant des comparaisons immédiates entre les prix proposés par différents sites. En outre, tous les clients ne sont pas sensibles au prix. Une étude de Mc Kinsey a montré que 84% des acheteurs de jouets sur Internet et 81% des acheteurs de musique n'avaient consulté qu'un seul site avant de procéder à l'achat (Kotler et al. 2006, op.cit.).

Le prix retenu influence directement le niveau de la demande et détermine donc le niveau d'activité ; un prix trop élevé ou trop faible peut compromettre le développement du produit. L'élasticité au prix est donc une donnée essentielle, elle mesure directement la sensibilité des clients au prix et, idéalement, permet de calculer les quantités qui seront demandées à différents niveaux de prix. L'élasticité prix est un indicateur avéré ou prédictif de la réaction de la demande face à une variation du prix. Cette variable est utilisée à la fois par les

économistes et les gestionnaires. Comme couramment admis dans la théorie micro-économique, le comportement d'achat est influencé par le prix. Un prix plus bas suscite une demande plus élevée et donc guide le consommateur dans le choix du produit, de la marque et de la quantité à acheter. Les études sur l'élasticité prix permettent de savoir dans quelle mesure les ventes reflètent les fluctuations des prix. En d'autres termes la sensibilité au prix est mesurée selon à travers la variation des quantités demandées d'un produit, suscitée par 1 % de variation de son prix, soit :

Coefficient d'élasticité (e) = % variation de la quantité demandée du produit A / % variation du prix produit A.

On peut distinguer trois cas particuliers :

- a. Quand l'élasticité est nulle, cela signifie que la quantité demandée du produit ne varie pas à la hausse ou à la baisse quand le prix varie. La demande reste inchangée quel que soit le prix. C'est notamment le cas des produits de première nécessité : bien que le prix augmente, la consommation se maintient car il existe peu de produits de substitution.
- b. Quand l'élasticité est négative, un changement de prix à la hausse est susceptible de provoquer une variation à la baisse des quantités demandées (et inversement). Ainsi, pour certaines destinations touristiques, les promotions sur les prix peuvent déclencher des ventes, et inversement, la hausse des tarifs peut provoquer une éviction de la clientèle vers d'autres destinations.
- c. Quand l'élasticité est positive (en valeur absolue), On constate ainsi que les augmentations de prix accroissent la quantité demandée, ce qui peut paraître assez paradoxal. Dans cette situation, on distingue deux types de cas :
 - i. Le bien de Giffen (d'après Robert Giffen) qui est un type de bien de première nécessité (exemple : le pain) ; lorsque son prix augmente, cela réduit assez fortement le pouvoir d'achat des consommateurs. Ceux-ci sont donc forcés pour équilibrer leur budget, à renoncer à d'autres biens de substitution plus coûteux (tels que la viande, par exemple) pour maintenir leur demande sur le premier produit.
 - ii. Le bien de Veblen (d'après Thorstein Veblen) qui est un type de bien de luxe (ex : le parfum). Lorsqu'il n'est pas assez cher (c'est-à-dire que son

prix ne reflète pas son positionnement haut de gamme) sa demande reste faible. Cette situation paradoxale s'explique parce que le prix bas renvoie une image de qualité perçue inférieure, et/ou ne permet plus au produit d'être un symbole de statut. Par contre, lorsque son prix augmente, sa demande augmente aussi. Cette réaction positive de la demande à la hausse des prix est dénommée "effet de démonstration" ou "effet Veblen".

La quantité demandée d'un bien A peut subir les effets d'une baisse du prix d'un bien B : il s'agit de l'élasticité croisée et on dit que les deux produits sont réciproquement liés (substituabilité ou complémentarité).

Coefficient d'élasticité ($e_{A/B}$) = % variation de la quantité demandée du produit A / % variation du prix produit B

- a.** Une élasticité croisée positive signifie que l'augmentation du prix du bien B entraîne l'augmentation de la quantité demandée du bien A. Les deux biens sont donc substituables.
- b.** Une élasticité croisée négative signifie que l'augmentation du prix du bien B entraîne la diminution de la quantité demandée du bien A. Les deux biens sont alors dits complémentaires.
- c.** Une élasticité croisée nulle signifie que les deux biens sont indépendants.

Il faut ajouter que la notion d'élasticité prix croisés est particulièrement utile en matière de politique de la concurrence. Pour déterminer l'étendue d'un marché et déterminer si une entreprise est en situation d'abus de position dominante, il est en effet nécessaire de voir jusqu'à quel point différents produits sont substituables (ex. Coca et Pepsi). La notion d'élasticité prix croisés est alors utile pour déterminer si deux biens appartiennent au même marché, et si les autorités de la concurrence doivent déclencher une action.¹¹³

Cependant, il faut utiliser les chiffres d'élasticité avec précaution. L'élasticité à long terme peut différer de l'élasticité à court terme. Une élasticité nulle à court terme peut toutefois s'avérer non nulle à long terme, car l'augmentation des prix peut pousser à la recherche de nouveaux produits de substitution. Le pétrole, par exemple, est un bien non substituable à

¹¹³ [http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89lasticit%C3%A9_\(%C3%A9conomie\)](http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89lasticit%C3%A9_(%C3%A9conomie))

court terme mais, sur le long terme, l'augmentation de son prix peut favoriser l'exploitation de nouvelles sources d'énergie et l'achat de voitures vertes. De plus, cette approche présente plusieurs limites la plus importante c'est qu'elle ne tient pas compte des mécanismes internes de traitement du prix chez le consommateur.¹¹⁴

Établir une relation directe entre la demande d'un produit et son prix monétaire, comme cela est le cas dans les études d'élasticité, est un raccourci qui néglige une variable causale importante : la perception du client.

3. La méthode de la valeur perçue et du prix à la valeur : Les deux méthodes de calcul de prix, le prix à la valeur perçue et le prix à la valeur économique, reposent sur deux principales hypothèses : (1) pour le client c'est la valeur du produit ou de la marque qui doit guider la détermination du prix ; (2) cette valeur perçue du produit résulte des efforts de différenciation produits par l'entreprise en vue de se ménager un avantage concurrentiel externe ; (3) là où l'élément de différenciation existe et est perçu comme une valeur par le client, ce dernier est généralement prêt à payer un prix supérieur à celui du produit concurrent. L'entreprise dispose alors d'une certaine autonomie en matière de prix.

L'approche par la perception de la valeur consiste à estimer cette valeur (déduction faite des éventuels coûts d'acquisition autres que le prix) et à fixer le prix en conséquence. La première méthode permet de fixer le prix à partir de la valeur perçue du produit par le client. La valeur perçue dépend de nombreux éléments hors celui de la valeur monétaire, tels que sa performance perçue, le circuit de distribution, les garanties, le service après vente, la réputation du fabricant et la confiance ressentie à son égard, les prix des produits concurrents, les facteurs visuels ou de présentation du produit, l'image de marque..., bref par tout ce qui fait la valeur d'une marque ou d'un produit pour le client. Cette approche implique que le prix communiqué au marché le positionnement concurrentiel voulu. Les entreprises s'efforcent d'estimer la valeur perçue et de fixer ensuite un prix qui lui corresponde en tenant compte des éléments de différenciation positifs en rapport avec la valeur perçue pour le client. Mais la valeur n'est pas perçue d'une manière unique, elle varie selon les clients, et certains d'entre eux, sous l'effet de la crise, recherchent toujours le prix le plus bas. L'objectif doit être d'offrir plus de valeur que les concurrents et de le

¹¹⁴ <http://marketing.thus.ch/loader.php?page=Krifa-III>

montrer aux clients. Cette démarche suppose d'identifier les caractéristiques créatrices de valeur pour les clients et de comprendre leur processus d'achat, c'est-à-dire interroger les clients sur la valeur qu'ils attachent au produit de sorte qu'on lui attribue une valeur supérieure afin qu'ils puissent se le procurer même s'il est plus cher que celui des concurrents.

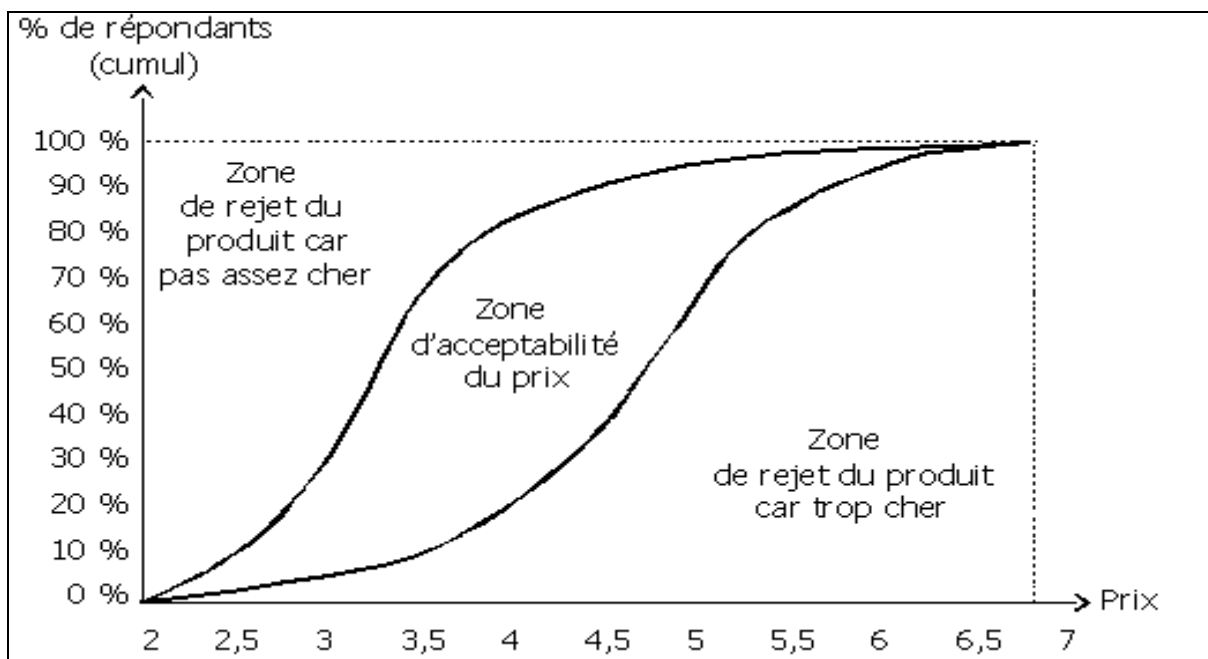
Au moment où Porter (1986, op.cit.) avertit sur les risques de la voie médiane entre la stratégie de domination par les coûts et la stratégie de différenciation que peuvent prendre les managers, de nombreuses entreprises choisissent de proposer un prix relativement bas pour un produit de bonne qualité. La politique du prix à la valeur s'appuie sur un programme complet de réingénierie de l'entreprise et de ses procédés d'approvisionnement, de fabrication et de distribution, de façon à concilier coût réduit et haute qualité. Par exemple, P&G (Procter and Gamble) en avait assez de voir ses produits soumis à des promotions constantes susceptibles d'éroder l'image. En renonçant à toute promotion, P&G a choisi de baisser de façon permanente le prix de ses produits. L'idée sous-jacente à une telle approche est que la multiplication des promotions est coûteuse et engendre une perte de confiance des consommateurs qui ne comprennent plus à quoi les prix correspondent. Il semble, en effet, que les prix perçus par les consommateurs pour les produits vendus à bas prix tous les jours soient plus faibles que ceux des produits au prix affiché supérieur mais fréquemment en promotion.

- 4. Le prix psychologique ou d'acceptabilité :** C'est une des méthodes d'estimation de la courbe de demande, Le prix psychologique ou prix d'acceptabilité est le prix théorique pour lequel les ventes d'un produit pourraient être maximum en fonction des seuils psychologiques auxquels fait face le consommateur (seuil inférieur qui induit une peur sur la qualité du produit et seuil maximum pour lequel le consommateur juge le produit trop cher). Il correspond donc à une fourchette de prix dans l'esprit du consommateur selon ses attentes, ses moyens, la connaissance des caractéristiques et l'image qu'il a du produit par rapport à ceux de la concurrence. Aux yeux du consommateur, un prix inférieur à cette fourchette confèrera au produit une image de mauvaise qualité, alors qu'un prix supérieur fera paraître ledit produit beaucoup trop onéreux. Selon Lambey (1998, p. 15) "Le prix n'est pas une notion unidimensionnelle et objective. Les consommateurs se forgent une idée du prix qui est différente du prix objectif. Cet écart s'explique par l'utilisation d'un ou de plusieurs prix de référence dans le jugement."

Les méthodes du prix psychologique visent l'estimation du prix pour lequel la plus part des consommateurs sont prêt à payer pour une catégorie donnée de produit. Elle consiste à demander à des consommateurs s'ils achèteraient ou non le produit pour différents niveaux de prix. On peut également leur demander le prix maximum qu'ils seraient prêts à payer pour le produit et le prix en dessous duquel ils douteraient de sa qualité, et en déduire ensuite des courbes de prix minima et maxima (Desmet et Zollinger, 1997). Cette méthode porte parfois le nom de ses auteurs D. Adam et J. Stoetzel (Al Hassael 2011).

Ces méthodes appelées aussi les méthodes des fuseaux de prix supposent que le consommateur dispose d'une échelle de prix pour chaque catégorie de produit, d'une marge de prix acceptables délimitée par un seuil inférieur et un seuil supérieur. Le premier seuil est lié à la notion de qualité minimale perçue: en dessous de cette borne le produit est perçu de mauvaise qualité. Le deuxième seuil indique que le prix est trop élevé par rapport à la qualité ou au budget disponible. A l'intérieur de cette zone de prix, l'individu est prêt à acheter le produit (figure 32).

Figure 32. La méthode du prix psychologique



Source : http://ressources.aunege.fr/nuxeo/site/esupversions/83e876d5-3c45-45cb-a888-2af03045ca8e/MarFonPda/res/prix_psychologique_2.png

L'intérêt de la recherche sur les prix psychologiques est de déterminer les raisons qui amènent un consommateur à déclarer qu'un prix est trop élevé ou trop bas. Toutefois, cette approche

est discutable. Les principales limites de cette méthode est de ne mener une réflexion qu'en termes de taille de clientèle potentielle et non de chiffre d'affaires ou de marges. Autrement dit, le prix d'acceptabilité correspond à la plus forte demande, mais pas forcément à la plus forte marge. Elle est inutilisable pour des produits totalement nouveaux, car le client n'a pas de prix de référence. Enfin, le contexte dans lequel les personnes sont interrogées est hors situation d'achat, ce qui pose un problème de fiabilité.

5. L'approche combinatoire coût-demande : le target costing

Alors que les coûts déterminent souvent le prix plancher, la demande induit le prix plafond. Le coût cible, coût planifié ou projeté, a été inventé en 1965 chez Toyota et se développa au début des années 70 au Japon. Les articles et publications consacrées au target costing se développèrent lentement dans les années 80 au Japon mais étaient très peu connus en dehors du pays. La popularisation dans le monde anglo-saxon des conceptions japonaises en matière de coûts date de 1989 (Meyssonnier, 2001).

Le coût cible est une méthode d'évaluation des coûts de production qui s'appuie uniquement sur une analyse des fonctions attendues par les clients d'une entreprise. Elle ressemble en certains points à l'analyse de la valeur ou est proche des besoins du marché. Cette méthode de comptabilité analytique est donc une méthode préférentielle en marketing. Ces coûts cibles doivent être scénarisés de telle sorte à s'assurer de l'efficacité de l'offre marketing et des économies d'échelle générées.

La méthode des coûts cibles permet de diminuer les coûts de production en partant de l'idée que les clients peuvent préférer un produit moins cher mais adapté à leurs besoins. Le marketing doit se rapprocher de la comptabilité analytique pour s'assurer que celui-ci n'oublie pas son rôle initiateur dans la performance de l'entreprise. Il est préférable en effet de s'assurer la faisabilité d'une offre et de son marketing-mix, mais en comparant ce coût cible de production au coût de revient. Cette méthode est capable d'évaluer la participation des coûts cibles dans la couverture des coûts fixes de l'entreprise comme outil stratégique de choix des offres marketing.

Généralement, la méthode nécessite une étude de marché (une enquête) révélant les préférences des clients pour des fonctions. Il est nécessaire ensuite de valoriser le coût de production (par toutes méthodes de comptabilité analytique) de chaque fonction. Initiateur des

frais de commercialisation, le service marketing peut utiliser les coûts de production comme indicateur d'évaluation des économies d'échelle réalisables par l'augmentation des ventes. Il faut enfin établir un coût cible (de production) d'une offre qui soit à la fois efficiente et adaptée aux goûts de la clientèle. Se rapprochant de la méthode du seuil de rentabilité, il est possible de créer des indicateurs évaluant la participation des coûts cibles dans la couverture des coûts fixes de l'entreprise. L'analyse est finalisée par la comparaison de ce coût de production cible par le calcul du coût de revient correspondant. C'est-à-dire la comparaison du niveau de couverture des frais fixes par les ventes en incluant les frais de commercialisation.

Concrètement cette approche est basée sur l'étude des fonctions d'un produit par des consommateurs et l'affectation à ses fonctions d'un intérêt. A partir de cet intérêt, on attribue une part de coût proportionnelle aux équipements et aux options du produit. La méthode est ainsi plus proche.

Son importance semble également controversée dans la vie des affaires. Ainsi Nissan, qui joua un rôle considérable dans l'émergence de cette technique, fait l'objet de critiques pour sa démarche passée de target costing trop marquée par une "vision d'ingénieur" dans la conception des nouveaux produits. La recherche systématique, voire excessive, du juste prix aurait tiré les produits vers une banalité préjudiciable à leur succès commercial. Ceci serait un des facteurs qui l'aurait amené à la quasi-faillite avant sa prise de contrôle par Renault (Idem).

Les turbulences économiques et concurrentielles de ces dernières années ont profondément modifié cet état de choses : risque de relance de l'inflation, hausse du coût des matières premières, taux d'intérêt élevés, contrôles et blocages des prix, concurrence accrue des pays nouvellement industrialisés, baisse du pouvoir d'achat, consumérisme, etc.

6. L'approche du prix par la concurrence

Entre les deux approches de tarification (par les coûts et la demande), les prix pratiqués par les concurrents constituent un troisième pôle de référence. Vis-à-vis de la concurrence, le degré d'autonomie de l'entreprise en matière de stratégie de prix est très influencé par deux catégories de facteurs : la situation concurrentielle du segment de référence, caractérisée par le nombre d'entreprises concurrentes, et l'importance de la valeur perçue du produit par les clients. Ces deux dimensions sont présentées, dans la figure 33, à deux niveaux d'intensité chacune (faible ou élevée), ce qui permet de comprendre la problématique de détermination

du prix et d'identifier quatre situations distinctes dans lesquelles le problème de la détermination du prix se pose différemment.

Figure 33. Le degré d'autonomie de l'entreprise en matière de stratégie de prix

Différenciation	Intensité de la concurrence	
	Faible	Elevée
Elevée	Monopole ou oligopole différencié Prix d'écrémage, prix à la valeur perçue ou prix à la valeur (1)	Concurrence monopolistique prix à la valeur perçue ou prix à la valeur (2)
Faible	Oligopole Indifférencié prix relatif au leader ou risque de guerre de prix destructrice (3)	Concurrence pure ou parfaite prix du marché (4)

Source : Lambin et Moerloose, op.cit., p. 481.

Il est clair que là où l'entreprise est en monopole, son autonomie en matière de prix est grande; elle tend à diminuer lorsque le nombre de concurrents augmente.

Quadrant 1 : Là où le nombre de concurrents est faible et la différenciation élevée, on se trouve dans des situations proches du monopole ou de l'oligopole différencié. Le prix est une variable d'action pour l'entreprise qui dispose d'une marge de manœuvre et une grande autonomie dont l'importance variera en fonction de la valeur perçue de l'élément de différenciation. Cette logique tend à diminuer lorsque le nombre de concurrents augmente.

Quadrant 4 : Là où les produits sont indifférenciés et les concurrents nombreux, on tend vers une situation de concurrence pure dans laquelle c'est essentiellement le jeu de l'offre et de la demande qui définit le niveau du prix du marché qui sert de référence commune. L'entreprise ne détient aucun pouvoir de marché, c'est-à-dire qu'elle n'a pratiquement pas d'autonomie en matière de stratégie de prix, et le niveau du prix est une donnée qui lui est imposée par le marché. Cette approche basée sur la pratique du prix du marché trouve sa raison d'être lorsqu'il est difficile de mesurer les coûts et lorsqu'on considère que le prix du marché traduit la sagesse collective de l'industrie pour dégager une rentabilité suffisante.

Quadrant 2 : on trouvera des produits très différenciés et offerts par de nombreux concurrents; c'est la situation de concurrence monopolistique ou imparfaite, dans laquelle existe une certaine autonomie de prix mais qui est limitée par l'intensité de la concurrence.

Quadrant 3 : là où le nombre de concurrents est faible et les offres des concurrents en présence sont faiblement différenciées, correspond à une situation d'oligopole indifférencié

dans laquelle l'interdépendance entre concurrents est souvent élevée, ce qui limite l'autonomie de chacun. Cette situation est favorable à l'existence d'un leader en raison de sa taille ou de sa position dans le marché qui prend périodiquement des décisions en matière de prix reconnues et acceptées par les autres entreprises faisant partie du marché de référence. Les autres entreprises reconnaissent alors le rôle du leader et adoptent un comportement de suiveur en acceptant les changements de prix. Une stratégie de leadership permet souvent d'éviter des guerres de prix et des comportements guerriers, qui ont généralement pour effet de provoquer une détérioration générale de la rentabilité du secteur tout entier. On appliquera alors une stratégie d'alignement du prix sur celui du leader du marché. Si, par contre, une concurrence par le prix se développe, elle aboutit généralement à une dégradation de la rentabilité de l'ensemble des rivaux, surtout si la demande primaire est non expansible.¹¹⁵

3.4. La stratégie de prix

Les choix en matière de stratégie de prix sont lourds de conséquences parce qu'ils déterminent la rentabilité de l'entreprise mais aussi parce qu'ils influent sur l'image de l'entreprise. Il est donc primordial d'avoir à l'esprit la stratégie globale de l'entreprise et de choisir son attitude sur le prix en fonction de celle-ci. Demeure (2008) distingue quatre stratégies de prix dont nous résumons les particularités. Quant à la stratégie d'alignement, nous l'avons déjà évoqué plus haut.

1. La stratégie de prix de pénétration

La stratégie de prix de pénétration consiste à fixer un prix de vente unitaire réduits ou accorder des réductions (rabais, ristournes, remises ou escompte) pour accroître dès le départ les quantités vendues ou faciliter l'adoption du produit par un marché de masse sensible au prix. L'augmentation rapide des quantités vendues cumulées et l'effet d'expérience permettent d'établir un écart de coût et de prix difficile à rattraper par les concurrents potentiels. Pour pouvoir réussir avec cette stratégie, certaines conditions doivent être prévaluées :

¹¹⁵ La demande primaire est dite expansible lorsque le niveau des ventes est influencé par des facteurs d'environnement, ainsi que par les efforts de marketing consentis par l'ensemble des acteurs intervenant sur le marché. La demande primaire est dite non expansible lorsque celle-ci ne répond plus à la pression marketing totale ou aux incitants de l'environnement. Le taux d'occupation sert d'indicateur de mesure de l'expansion de la demande primaire.

- ✓ La demande doit être élastique au prix ; dans ce cas, il n'existe pas de segment à privilégier et la seule stratégie à adopter est de s'adresser à la totalité du marché avec un prix suffisamment bas pour s'adapter aux ressources du plus grand nombre ;
- ✓ Il est possible d'atteindre de faibles coûts unitaires grâce à des volumes de production plus importants, soit en raison de la présence d'économies d'échelle, soit en raison d'un effet d'expérience important ;
- ✓ Le produit nouveau est menacé par une forte concurrence très peu de temps après son introduction sur le marché. Cette menace de concurrence potentielle est une raison suffisante pour adopter des prix bas qui constituent une barrière à l'entrée très efficace contre de nouveaux entrants ;
- ✓ Les prix bas permettront de gagner en parts de marché relatives et en expérience, si toutefois cet effet est présent dans le type d'industrie concerné (les industries de volume, principalement). Il génère donc un avantage-coût pour l'entreprise ;
- ✓ Le produit s'intègre facilement dans le mode de consommation ou de production des clients potentiels, en ce sens que les coûts de transfert (autres que le prix) suscités par l'adoption du produit sont peu élevés et que, dès lors, un marché de masse peut se développer rapidement.

De manière générale, les objectifs poursuivis par cette stratégie sont les suivants: (1) pénétrer de nouveaux marchés en jouant sur l'effet prix ; (2) réduire les coûts unitaires grâce aux économies d'échelle procurées par la production de masse ; (3) lutter contre la concurrence, notamment les marques de distributeurs et les nouveaux entrants sur le marché. Des prix bas laissent moins de perspectives de marges à des marques de distributeurs (MDD) et constituent une excellente barrière à l'entrée contre d'éventuels nouveaux concurrents.

Appuyée sur une vision à moyen terme, elle nécessite une prise de risque, tel qu'en cas d'erreur d'estimation des coûts, une correction des prix à la hausse ne sera pas acceptée par le marché. Par ailleurs, si l'entreprise prévoit de rentabiliser le nouveau produit sur une longue période, il se peut que des concurrents, entrant ultérieurement sur le marché, soient à même d'utiliser de nouvelles techniques de production qui leur donnent un avantage coût sur l'entreprise innovatrice.

La tendance actuelle connaît une croissance importante de hard-discount et que les marques de distributeurs (MDD) rencontrent un grand succès, consommateurs et détaillants font pression sur les fabricants pour qu'ils baissent leurs prix.

2. La stratégie de prix d'écrémage

Cette stratégie consiste à vendre un nouveau produit à un prix élevé durant les premières phases de son cycle de vie en se limitant volontairement aux groupes de clients prêts à payer le prix fort, de manière à s'assurer rapidement des rentrées financières importantes après le lancement. Ce prix d'écrémage valorise donc les efforts de recherche et la supériorité du produit par rapport à ses concurrents, tout en assurant une forte marge unitaire. Elles baissent ensuite progressivement pour élargir le marché potentiel de leur innovation et faire face à l'arrivée des concurrents. Elle correspond alors à une discrimination temporelle car elle vise à s'intéresser successivement à divers segments du marché par une réduction progressive du prix.

Plusieurs considérations qui retiennent le cadre théorique du modèle du cycle de vie du produit nouveau viennent appuyer cette stratégie (Dean 1949, 1950 : cités dans Diemer, op.cit.) :

- ✓ Lorsque l'on a des raisons de penser que le cycle de vie du produit nouveau sera court, ou du moins que le produit sera très rapidement imité par les concurrents, une politique de prix bas ne permettrait pas de rentabiliser l'innovation ;
- ✓ Lorsque le produit est très nouveau pour le client (qui ne dispose pas d'éléments de comparaison) et lorsque l'on s'attend à un développement lent du marché, la demande est inélastique : il est donc tentant pour l'entreprise d'exploiter cet avantage en adoptant un prix élevé et de s'aligner ensuite sur le prix de la concurrence ;
- ✓ Lancer un produit nouveau à un prix élevé permet de fractionner le marché en segments qui diffèrent entre eux par leur élasticité-prix. Le prix de lancement sert à "écrémer" les clients peu sensibles au prix. Des réductions de prix ultérieures permettront de toucher successivement des segments plus élastiques. Il s'agit d'une forme de discrimination temporelle des prix ;
- ✓ Lorsque la demande est difficile à évaluer, il est hasardeux d'anticiper ce qu'un prix réduit pourrait susciter comme accroissement de la demande et comme réduction de coût. Ce

problème se pose particulièrement lorsque les procédés de fabrication ne sont pas encore tout à fait au point et que les coûts risquent de dépasser les estimations. Une correction ultérieure des prix à la baisse sera encore toujours possible, les cas inverses n'étant pas vrais ;

- ✓ Lorsque l'entreprise ne dispose pas des liquidités financières nécessaires à une introduction exigeant des dépenses promotionnelles importantes pour être efficace, la pratique de prix élevés constitue une technique de financement qui permet de générer les ressources nécessaires à la stratégie de lancement.

De manière générale, les objectifs qui sont associés à cette stratégie consiste à réaliser des recettes importantes afin de rentabiliser au plus vite les frais de développement, à associer au positionnement prix élevé de la firme une image haut de gamme et à limiter les coûts marketing en se concentrant sur une clientèle à haut revenu prête à bénéficier en priorité d'une innovation.

Le risque principal de cette politique est que l'entreprise, satisfaite des marges confortables générées par un prix d'écrémage ne s'aperçoive pas qu'elle attire ainsi plus vite la concurrence sur ce marché et qu'elle doit assez rapidement baisser ses prix pour ne pas être dépassée par un concurrent imitateur et agressif. Donc, une stratégie de prix d'écrémage est une stratégie prudente et plus financière que commerciale.

Du fait de son caractère discriminatoire temporelle, son avantage principal réside dans le fait qu'elle laisse la voie ouverte à un réajustement progressif du prix, selon l'évolution du marché et de la concurrence et qu'elle libère assez tôt des capitaux qui pourront être utilisés pour une autre activité.

3. Stratégie de prix différencié : le yield management

Cette méthode de détermination des prix, qui a été développée par American Airlines¹¹⁶, s'applique largement dans de nombreux secteurs de services plus particulièrement dans les secteurs à capacité limitée, comme l'hôtellerie, les compagnies aériennes, les médias, etc., qui doivent gérer les revenus d'actifs périssables (Smith et al. 1992). Ces secteurs ont les

¹¹⁶ "Grâce au concept innovant dans les années 80, American Airlines a enregistré une augmentation significative de son chiffre d'affaires (+1,4 milliard de dollars sur la période 1985-1988) malgré un contexte économique dépressif, un marché aérien en pleine dérégulation et une concurrence croissante." http://www.csc.com/fr/ds/71138/78959-optimisation_du_chiffre_d_affaires_le_revenue_management_un_outil_en_plein_essor

caractéristiques communes suivantes : (1) le service offert est non stockable ; (2) le service peut être réservé à l'avance ; (3) la capacité de production est fixe et son coût d'accroissement est très élevé ; et (4) la demande est segmentable sur la base de critères de flexibilité et de sensibilité au prix (Mathe et al. 1997).

Cette stratégie revient à proposer le même produit, mais à des prix différents, sans que ces différences soient justifiées par des écarts de coût de fabrication. Nous pouvons parler à ce niveau de stratégie discriminatoire. La stratégie consistant à faire varier le prix est nommé yield management. Le yield management vise à optimiser le revenu global, à l'aide d'une politique de tarification flexible en fonction d'un arbitrage permanent entre la demande et l'offre restante (réduction des prix pour remplir les capacités ou augmentation des prix quand elles vont être saturées¹¹⁷), le tout dans le respect d'une politique commerciale cohérente.

Selon Alain Maruani "L'efficacité d'un "yield", c'est-à-dire d'un ajustement des prix discriminé dans l'espace et dans le temps afin de maximiser les recettes et les marges totales, est une réponse des offreurs à cette conjonction du désir et de la capacité à payer des consommateurs."¹¹⁸ Guilloux (op.cit.) explique que : "Le service est par nature intangible. Il est non stockable. La conséquence directe est la synchronisation obligatoire entre production et consommation. Parasuraman et Varadarajan (1988 : cités dans Sebai et al. 2007) parlent de "perishability problem" : de nombreux services ne sont pas consommés quand ils sont disponibles ; ils sont alors définitivement perdus. L'incertitude générée par le client rend indispensable la mise en place d'un système de pilotage en temps réel de la servuction. L'Académie des sciences commerciales recommande l'utilisation du terme "marchétique", alors que Dubois et Frendo (1995) proposent : "management du rendement" et, de façon plus élaborée, "optimisation du rendement global d'un réseau". Les applications de yield management ont connu récemment de nouvelles applications avec le développement d'Internet qui favorise les procédures de gestion tarifaire en temps réel.

Section 4. La politique de distribution

La politique de distribution c'est rendre l'offre de produits et de services à la portée des clients visés à travers des circuits de distribution performants qui lui permettront de vendre directement ou non, à son client final, en adéquation avec :

¹¹⁷ <http://www.mercator-publicitor.fr/lexique-marketing-definition-yield-management>

¹¹⁸ <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire-Marketing/Yield-management-6491.htm>

1. Le marché à couvrir : le nombre de clients potentiels, la situation géographique, les habitudes qui caractérisent la clientèle visée ;
2. Les autres variables du marchéage de l'offre : la politique de prix, les caractéristiques du produit ou service, son image et son positionnement ;
3. Les objectifs commerciaux de l'entreprise : le niveau de service souhaité, les ressources financières et humaines dont elle dispose

Historiquement, "En France, à partir du milieu des années 60, le mot distribution tend à remplacer le mot commerce, et c'est à Edouard Leclerc¹¹⁹ que revient l'utilisation du terme "distribution". Il s'agissait à la fois de suggérer l'idée de vente en masse à des prix avantageux mais aussi de se démarquer des petits commerces alimentaires. Ces derniers, au sortir de la Seconde Guerre mondiale, véhiculent une très mauvaise image, car ils sont soupçonnés de s'être enrichis en faisant du marché noir. A partir de cette époque, on parle volontiers de distributeur pour désigner un commerçant écoulant en masse des produits majoritairement vendus en libres-services [...] On utilisera donc distribution pour désigner le commerce de masse, et "commerce" pour des entités de faible taille ou pour des magasins de luxe [...] aujourd'hui beaucoup de distributeurs veulent être appelés commerçants pour suggérer l'idée qu'ils attachent beaucoup d'importance à la relation et au service client" (Michon et al. 2010, p. 338).

La distribution regroupe l'ensemble des moyens mis en œuvre afin de rendre une offre produit ou service visible et accessible auprès d'une clientèle ciblée, donc de la commercialiser. Pour le fabricant ou le prestataire de services, cela se concrétise par des choix stratégiques portant sur l'acheminement de son offre jusqu'au consommateur, ainsi que par la construction de sa relation commerciale avec le client, sans oublier les liens avec les intermédiaires commerciaux. Un des nouveaux enjeux de la distribution est la collaboration indispensable des fabricants avec leurs distributeurs afin que le rôle de ces derniers soit orientée client (Lavorata et al. 2007). La distribution s'étend à l'ensemble des moyens permettant d'identifier et d'approcher les clients potentiels pour les transformer en clients effectifs par la vente des produits qui leur sont nécessaires pour satisfaire leurs besoins (Charbonnier 2000, p. 224) ce qui représente des coûts d'opportunités pour les circuits de distribution. Ce faisant, la distribution par son circuit ne doit donc pas simplement servir les marchés, mais les constituer.

¹¹⁹ Entrepreneur, fondateur de l'enseigne de grande distribution E.Leclerc.

D'une manière générale, le rôle de la distribution est de réduire les disparités qui existent entre les endroits, les moments et les modes de fabrication d'une part et de consommation d'autre part, et cela, par la création d'utilités de lieu, de temps et d'état qui constituent ce que l'on appelle la valeur ajoutée de la distribution. De ce fait, la distribution ne doit plus être considérée uniquement comme un coût impactant le prix de vente, elle est créatrice de valeur et de services associés au produit.

4.1. Les fonctions de la distribution

Tout circuit de distribution remplit un certain nombre de tâches ou de fonctions nécessaires à l'exercice de l'échange. C'est au niveau de la fonction de distribution qu'est mise en œuvre la stratégie de distribution (Idem). Vues sous cet angle, ces activités ont toutes pour but d'amener les produits appropriés au bon endroit, au bon moment et en quantité adéquate.

Des auteurs insistent sur deux fonctions de distribution d'ordre logistique et commercial. Au début des années 1960, on distinguait deux grandes fonctions assurées par le commerce (Moati, 2001): (1) la fonction de distribution qui consiste à conduire les biens du stade final de production vers le consommateur. Ces fonctions renvoient essentiellement aux aspects logistiques de la distribution, et (2) les fonctions commerciales qui assurent l'adéquation entre l'offre et la demande, aux plans des quantités et des caractéristiques (information des fournisseurs sur les goûts des clients et stimulation du désir d'achat des nouveaux produits). Dans la même ligne, pour Benoun et Helies-Hassid (2003) les fonctions de la distribution ne se limitent toutefois pas à assurer la présence physique des produits dans les points de vente. Elle a également d'autres fonctions, particulièrement importantes dans le cadre de la distribution sélective et exclusive. Le rôle du commerçant ne se limite pas à simplement vendre des marchandises qu'il reçoit du fabricant ; il doit également prévoir les besoins et envies du consommateur et donc avoir en stock un assortiment de produits qui lui permette de répondre à la demande (fonction marketing). La présentation des produits et les services à la clientèle, aussi bien lors de l'achat qu'après sont également importants. Le revendeur doit donc également assurer une fonction commerciale. Lehu (2011) préfère parler de catégorie de fonctions. Ces dernières peuvent être dissociées à partir de quatre catégories de séparations (spatiale, temporelle, perceptuelle et juridique) :

1. Les fonctions logistiques correspondent au traitement physique du produit : transport, stockage, allotissement et éventuellement transformation du produit ;

2. Les fonctions transactionnelles reposent sur des échanges d'information entre les parties prenantes au canal : échange d'information entre le producteur, les intermédiaires, les détaillants mais aussi le consommateur final.

Historiquement, un circuit de distribution était une séquence d'institutions qui reprenaient en charge à la fois les fonctions transactionnelles et logistiques. Aujourd'hui, ces deux catégories de fonctions sont le plus souvent prises en charge par des institutions spécialisées : centrale d'achat, prestataires logistiques (Idem.)

Les fonctions de la distribution, selon Lavorata et al. (op.cit.) sont d'ordre matériel et immatériel, concernant à la fois la logistique (Le transport, le stockage, le fractionnement et l'allotissement des marchandises, la constitution d'un assortiment) et la relation commerciale intermédiaires-client final (la diffusion d'informations commerciales, la remontée d'information). Dans une approche normative, Lambin et De Moerloose (op.cit.) distinguent les fonctions de distribution, qualifiées de fonction de base, assurées par les fabricants des autres fonctions prises en charge par les intermédiaires dont le rôle et la mise en valeur de ces fonctions. Pour les fabricants, les fonctions de base de la distribution impliquent l'exercice de huit types d'activités différentes:

1. Transporter : transporter des produits du lieu de fabrication au lieu de consommation ;
2. Fractionner : mettre les produits fabriqués en portions et en conditionnements correspondant aux besoins des clients et des utilisateurs ;
3. Stocker : assurer la liaison entre le moment de la fabrication et le moment de l'achat ou de l'utilisation, et libérer ainsi le fabricant de la charge du stock dans ses propres entrepôts ;
4. Assortir : constituer des ensembles de produits spécialisés et/ou complémentaires adaptés à des situations de consommation ou d'utilisation ;
5. Contacter : faciliter l'accès à des groupes de clients à la fois nombreux et dispersés ;
6. Informer : améliorer la connaissance des besoins du marché et des termes de l'échange concurrentiel ;
7. Promouvoir : pousser la vente des produits par des actions publicitaires et promotionnelles organisées sur le lieu même de vente ;
8. Administrer : gérer les commandes et les livraisons, émettre les documents de ventes (factures, titres de propriété) et suivre les payements.

En plus de ces fonctions de base, les intermédiaires ajoutent aux produits qu'ils vendent de la valeur et de services associés au produit.

Dans une perspective plus large et complémentaire, d'autres auteurs identifient trois fonctions de distribution. Certains travaux menés dans les années 70 et 80 ont eu tendance à considérer que le rôle des distributeurs se réduit, au travers de la conjugaison de trois fonctions de transformation de lieu (transport), de temps (stockage, entreposage) et de lots (groupage et fractionnement) à amener les produits de consommation de l'état distributif de production à l'état distributif de consommation (Wickham, 1976). Pour Loth (2006), l'analyse des fonctions de distribution se rapporte à trois dimensions : l'espace, le temps et l'activité ; les différents intermédiaires assurant la distribution des produits remplissent des fonctions spatiales, temporelles et commerciales. Les fonctions spatiales concernent d'une part le transport et, d'autre part, l'allotissement et le fractionnement (constitution de lots correspondant aux besoins du consommateur). Les fonctions temporelles sont le stockage et le financement. Enfin les fonctions commerciales intéressent l'assortiment, la communication et les services. La fonction de communication doit permettre au fabricant d'une part de promouvoir leurs produits auprès des intermédiaires et, d'autre part, de collecter des informations sur l'évolution de la demande finale afin de pouvoir ajuster leur production de manière quantitative et qualitative. Enfin dans une vision récente, les fonctions de distribution sont intégrées dans trois types de flux Kotler et al. (op.cit.) : les flux aval (promotion, transfert de propriété), amont (prise de commande, facturation) et bidirectionnels (négociation, risque). L'analyse des fonctions dans le cadre des systèmes de flux est intéressante dans la mesure où elle résout le problème de répartition des fonctions selon la spécialisation des acteurs, leurs contacts et leur niveau d'activité (fabricant, consommateur, intermédiaire) dans le sens d'une amélioration de l'efficacité ou de la productivité économique.

4.2. Les circuits, les réseaux de distribution et le supply chain management

Entre les fabricants et les utilisateurs finaux de leurs produits, s'insère une série d'intermédiaires qui remplissent de nombreuses fonctions, ce que l'on regroupe sous le terme de circuit de distribution. "Un circuit de distribution se compose de l'ensemble des intervenants-partenaires (les canaux de distribution) qui prennent en charge et assurent la transmission d'un produit ou d'un service à ses clients finaux, qu'ils soient consommateurs ou utilisateurs industriels. C'est un mode d'organisation ou une structure qui implique donc de

nombreux intermédiaires qui jouent le rôle de relais entre le producteur et le consommateur." (Menvielle et Corriveau 2012, p. 151). Selon le niveau où ils interviennent, ces intermédiaires ont des noms précis : des marchands lorsqu'ils achètent en leur propre nom les biens qu'ils revendent, des agents lorsqu'ils passent des contrats au nom du fabricant mais ne s'engagent pas à titre personnel et des relais lorsqu'ils facilitent les opérations de distribution sans prendre part à la négociation commerciale. D'un point de vue stratégique, "il est analysé comme une chaîne de valeur composée de maillons créant de la valeur et éventuellement un avantage concurrentiel lié à la qualité de la relation verticale entre deux acteurs (producteur-distributeur) de la chaîne" (Bonet Fernandez 2008, p. 12).

Les réseaux de distribution "consistent, pour le producteur, à commercialiser lui même ses produits, à gérer et à contrôler la distribution à l'aide de partenaires commerciaux tels que les franchisés, les succursalistes, les concessionnaires ou les coopératives de détaillants." (Dhénin 2004, pp. 159-160). L'organisation des réseaux nécessitent généralement des moyens logistiques particuliers, tels que les centrales d'achat nationales ou régionales, voire internationales, ou des outils spécifiques (EDI, supply chain, etc.) (Idem).

Bien que l'on associe généralement le terme de circuit de distribution à des transferts de produits vers le marché, on peut également l'appliquer à des processus remontants, par exemple, pour les produits rappelés pour cause de défaillance ou susceptibles d'être modernisés, réutilisés, recyclés. Certains intermédiaires interviennent dans le processus remontants, comme les centres de recyclage ou les entrepôts.

Aujourd'hui, l'analyse des circuits de distribution ne se limite pas aux grossistes et aux détaillants, mais intègre toute la chaîne d'approvisionnement en amont et en aval, depuis les matières premières, les composants et les produits manufacturés jusqu'à la livraison des produits finis aux clients finaux, ce que l'on appelle le supply chain management. La supply chain est définie comme "le réseau des organisations qui exige, au travers des liens aval et amont, et, dans les différents processus et activités, de produire de la valeur dans les produits et les services détenus entre les mains du client ultime"(Christopher, 2005). Celle-ci comporte deux approches : la chaîne d'approvisionnement qui étudie le fonctionnement de la filière depuis les matières premières jusqu'aux clients finaux et la chaîne de demande qui met en évidence l'importance des besoins des clients comme vecteur du mode d'allocation des ressources.

Les formes que peut prendre un circuit de distribution sont nombreuses. Le producteur a principalement à jouer avec deux variables : la longueur du circuit et l'intensité de la distribution (Rieben, 2000)¹²⁰. La longueur du circuit ou "la sélection verticale" peut varier selon le nombre d'intermédiaires entre le producteur et le client final. Par ailleurs, il n'y a aucune norme quant au nombre de circuit de distribution qu'une entreprise peut utiliser (Menvielle et Corriveau, op.cit.). Cependant, puisque les besoins des consommateurs diffèrent et que leur mode de vie évolue, il est parfois souhaitable de gérer plusieurs circuits en parallèle, par exemple, "pour satisfaire le maximum de clientèle dans la vente d'engrais, on doit utiliser deux circuits de commercialisation, l'un direct à travers un réseau de dépôts de vente coopératif ou semi-public, et l'autre indirect, à travers les agents de vente autorisés et les détaillants agréés" (FAO 1990, p. 40). Comme le rappelle Kotler "une entreprise n'utilisant qu'un circuit de distribution serait alors concurrencée par toutes les autres" (Kotler 2005, p. 256). Selon Chirouze (1982), on distingue trois longueurs :

1. Les circuits longs intègrent plusieurs intermédiaires entre production et commercialisation. Un plus grand nombre d'intermédiaires est envisageable, mais c'est plus rare¹²¹ ;
2. Les circuits courts lorsqu'il y a un seul intermédiaire – un détaillant – entre le producteur et le consommateur
3. Les circuits ultracourts mettent en relation directe producteurs et consommateurs.

On peut s'interroger sur l'utilité des intermédiaires. En effet, "si le producteur distribuait lui-même son produit, il garderait un meilleur contrôle de la manière dont ce dernier est mis sur le marché, ainsi que du prix auquel il est écoulé. En recourant à des intermédiaires, le fabricant remet la vente de ses marchandises, et donc son succès sur le marché à des tiers qui n'ont pas forcément un intérêt aussi fort que lui à ce que son produit soit vendu plutôt que celui de l'un de ses concurrents directs. Quant au consommateur, il a tendance à estimer que le recours aux intermédiaires a pour seul résultat l'augmentation des prix des biens." (Rieben, op.cit., p. 12)

¹²⁰ Pour certains produits, les circuits sont imposés par la loi et le producteur n'a aucune marge de manœuvre quant au choix des intermédiaires, par exemple la vente des médicaments via les pharmacies ou les timbres fiscaux via les buralistes (Dhénin, 2004, op.cit.)

¹²¹ Dans l'industrie du diamant, on peut compter jusqu'à sept échelons (Kotler et Dubois 1997, p. 505)

Plusieurs considérations font du choix d'un circuit de distribution l'une des décisions les plus importantes en marketing. En effet, Lambin et De Moerloose (op.cit.) proposent une vue détaillée sur les critères habituellement retenus, par rapport au marché, les produits et l'entreprise et leurs implications sur le type de circuit de distribution à adopter (tableau 23)

Tableau 23. Critères de choix d'un circuit de distribution

Caractéristiques à considérer	Circuit direct	Circuit indirect		Commentaires
		Court	Long	
Clients				
Nombre élevé		**	***	Le principe de la démultiplication des contacts joue à plein
Forte concentration	**	***		Coût du contact plus faible
Achats importants	***			Coût du contact facilement amorti
Achats irréguliers		**	***	Coût élevé de l'exécution de commandes fréquentes et faibles
Délai de livraison court		**	***	Disponibilité du stock à proximité du lieu d'achat
Produits				
Produits périssables	***			Nécessité d'un acheminement rapide
Volume élevé	***	**		Minimiser le nombre de manutentions
Faible technicité		**	***	Compétences requises faibles
Peu standardisés	***			Le produit doit être adapté aux besoins spécifiques
En phase de lancement	***	**		Le produit nouveau doit être très "suivi"
Valeur unitaire élevée	***			Le coût du contact peut être facilement amorti
Entreprise				
Faibles ressources financières		**	***	Les coûts de distribution sont proportionnels au chiffre d'affaires
Assortiment complet	***	**		L'entreprise peut offrir un service complet
Contrôle élevé recherché	***			Minimiser le nombre d'écrans entre l'entreprise et son marché
Grande notoriété		**	***	Bon accueil de la part de la distribution
Couverture élevée		**	***	La distribution doit être intensive

** = important ; *** = très important

Source : Lambin et De Moerloose, op.cit., p. 431.

4.3. Les stratégies de distribution

Le producteur doit également décider de l'intensité de la distribution, ou en d'autres termes, du nombre d'intermédiaires qu'il aura à chaque échelon de son circuit. Trois possibilités s'offrent alors à lui : la distribution intensive, sélective et exclusive. "Le nombre varie ainsi d'un pour la distribution exclusive et l'infini, dans le cas de la distribution intensive en passant par quelques-uns pour la distribution sélective." (Rieben, op.cit., p. 14).

1. La distribution intensive

La distribution intensive consiste à distribuer un produit dans le plus grand nombre de points de vente possible. C'est une stratégie appliquée dans le cas de la plupart des produits de grande consommation mais qui a de nombreux inconvénients dans la mesure où elle est coûteuse. Bien qu'elle le soit, c'est la stratégie des grands distributeurs. Cette stratégie passe par un très grand nombre de points de vente afin que le consommateur puisse s'approvisionner facilement. Les distributeurs utilisent alors généralement les circuits longs et les circuits courts intégrés ou associés. Cette stratégie compte plusieurs avantages:

- ✓ la force de vente est réduite ;
- ✓ une meilleure diffusion des produits ;
- ✓ moins de frais de transport et de stockage ;
- ✓ indispensable pour les produits de grande consommation, d'achat fréquent et les produits low-cost.

Nous pouvons noter néanmoins quelques inconvénients:

- ✓ les coûts de distribution et de communication sont élevés ;
- ✓ absence de contact avec la clientèle finale ;
- ✓ difficultés pour établir et maintenir une image cohérente.

2. La distribution exclusive

C'est un mode de distribution qui garantit une exclusivité :

- soit au fournisseur – celui-ci acquière la garantie d'être le seul fournisseur d'un type de produit donné à avoir ses produits commercialisés par le distributeur,
- soit au distributeur – celui-ci acquière la garantie d'être le seul distributeur autorisé à commercialiser les produits du fournisseur dans une zone géographique donnée.

L'exclusivité peut être réciproque (ou bilatérale). Le fournisseur ne vend pas ses produits à d'autres distributeurs dans une certaine zone géographique, et le distributeur s'engage à ne pas acheter de produits auprès d'autres fournisseurs. Le système de la vente exclusive est utilisé par les producteurs pour maintenir une image de qualité et de prestige. Il consiste à limiter volontairement le nombre d'intermédiaires autorisés à vendre les produits de

l'entreprise (concessionnaires, agents agréés, franchises,...), et à s'assurer de la qualité de leurs prestations.

La franchise représente un cas typique de la distribution exclusive. Une entreprise, le franchiseur, concède à un autre, le franchisé, l'exploitation d'une marque et lui apporte une assistance en contrepartie d'un droit d'entrée et d'une redevance proportionnelle au chiffre d'affaires réalisé. Les avantages pour le franchisé sont certains: Bénéficiaire d'une enseigne connue, d'une publicité souvent nationale, d'une formation, être propriétaire du fonds de commerce. L'avantage de la franchise pour un producteur est de pouvoir en quelques années seulement, contrôler un réseau de distribution important pour un investissement assez réduit (les franchisés étant propriétaires de leur fonds de commerce).

La distribution exclusive passe par un choix des canaux en fonction des capacités et des qualités commerciales des détaillants et donc, par une logique de canal court, sans grossiste. Autrement dit, le producteur choisit un nombre restreint de distributeurs en raison de leur image et de leur compétence. Les intermédiaires retenus doivent être capables d'assurer une bonne information et un service après-vente efficace, de garantir un niveau de qualité constant et de promouvoir le prestige de la marque. Les avantages de cette stratégie sont les suivants:

- ✓ La distribution garantie pour le fabricant des débouchés commerciaux sûrs ;
- ✓ Le distributeur profite d'un monopole de revente plus qu'appréciable ;
- ✓ Assez bon contact avec la clientèle ;
- ✓ Permet de créer et renforcer une image de marque.

A côté de ces avantages, peut-on noter certaines inconvénients, comme par exemple:

- ✓ Charges administratives et logistiques fortes ;
- ✓ Faible couverture du marché ;
- ✓ Difficulté de recrutement des distributeurs ;
- ✓ Contraintes légales importantes ;

La distribution sélective

La distribution sélective se situe à mi-chemin entre les deux stratégies précédentes. Elle passe par un choix des canaux en fonction des capacités et des qualités commerciales des détaillants et donc, par une logique de canal court, sans grossiste. Autrement dit, le producteur choisit un nombre restreint de distributeurs en raison de leur image et de leur compétence. Les

intermédiaires retenus doivent être capables d'assurer une bonne information et un service après-vente efficace, de garantir un niveau de qualité constant et de promouvoir le prestige de la marque. Les avantages de cette stratégie sont les suivants:

- ✓ un bon contact avec la clientèle ;
- ✓ pas de grossiste à rémunérer donc le coût est réduit ;
- ✓ bénéficie de la compétence des distributeurs ;
- ✓ création et renforcement d'une image de marque ;
- ✓ contrôle amélioré de la distribution du produit.

Cette stratégie compte aussi un certain nombre d'inconvénients dont quelques uns sont mentionnés ci-dessous:

- ✓ charges administratives et logistiques importantes ;
- ✓ faible couverture géographique du marché ;
- ✓ difficulté de recruter des distributeurs ;
- ✓ nécessité de mise en place une force de vente.

4.4. Les indicateurs de la distribution

Deux indicateurs de disponibilité permettent de contrôler l'efficacité de la stratégie distribution menée : la distribution numérique (DN) et la distribution de valeur (DV) (Mayrhofer, op.cit.). Ces deux indicateurs sont également utilisés dans "l'analyse de la position concurrentielle d'une marque sur les différents canaux de distribution dans lesquels elle opère."¹²² Ces deux indices qui sont fournis par les données de panels de distributeur ont une valeur comprise entre 0 et 100. Pour certains produits à fort taux de rotation, il peut être intéressant de calculer les ventes moyennes hebdomadaires (V.M.H.) pour avoir une perception plus fine du rythme des ventes.

La distribution numérique (DN) d'une marque dans un univers de distribution indique le taux de présence de la marque dans les points qui, dans l'univers de distribution étudié, référence la catégorie de produits à laquelle elle appartient. On parlera parfois de taux de référencement. La formule de calcul est la suivante : considérant un produit A, appartenant à une famille de produits F, et un type de distribution donnée D (ex. hypermarchés) :

$$DN = [(\text{nombre de magasins } \epsilon D \text{ qui référencent A}) / (\text{nombre de magasins } \epsilon D)] \times 100$$

¹²² <http://www.marketing-strategique.com/Distribution-Numerique-Distribution-Valeur.htm>

La limite de la DN est qu'elle ne prend pas en compte la qualité du réseau de distribution: un produit peut être distribué dans des supermarchés ou des hypermarchés. Elle ne prend pas en compte la taille et le chiffre d'affaires de ces magasins. Le concept suivant de DV prend en compte cette dimension.

La distribution de valeur (DV) d'une marque dans un univers de distribution exprime le poids que représentent les points de vente détenteurs de la marque dans les ventes globales de la catégorie de produits à laquelle elle appartient. Cela permet de savoir si le produit est présent là où le cash se génère. "La disponibilité valeur permet de relativiser la disponibilité numérique par le poids des points de ventes dans lesquels est présent un produit"¹²³. Selon Al-Hassael (op.cit., p. 118), "elle permet d'évaluer l'importance du produit en fonction des points de vente où il est distribué ; c'est ainsi plus révélateur que la part de marché nationale pour un produit qui n'est distribué que dans peu de point de vente." La formule de calcul est la suivante :

$$DV = \frac{[CA \text{ HT}^{124} \text{ (famille F) réalisé par les magasins } \epsilon D \text{ qui référencent A}]}{[CA \text{ HT} \text{ (famille F) réalisé par les magasins } \epsilon D]} \times 100$$

En combinant ces 2 indicateurs, on peut obtenir une indication pertinente de la performance de la politique de référencement de la marque. Par exemple si la marque Nescafé dispose d'une DN de 50 % et d'une DV de 90 % cela signifie que ses produits sont implantés dans 50 % des points de vente et que ceux-ci représentent 90 % des ventes de café. Ce type d'indicateur permet d'apprécier la qualité de la distribution d'une marque et d'assigner des objectifs à la force de vente. "Lors de l'implantation d'un nouveau produit, on pourra utiliser un seuil de DV (35 % ou 50 % par exemple) à partir duquel il devient " rentable " de démarrer une campagne publicitaire."¹²⁵

D'une manière générale, trois cas de figures se profilent :

1. $DV/DN < 1$, ce cas de figure indique que le produit est distribué dans beaucoup de magasins mais que ceux ci ont un poids finalement limité dans l'univers du produit distribué. Donc, la politique de référencement est défailante.
2. A contrario, si $DV/DN > 1$, ce cas de figure indique que le produit est distribué dans les points de vente qui génèrent le plus de revenu pour la catégorie. Les frais de logistique

¹²³ <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Disponibilite-valeur>

¹²⁴ Chiffre d'affaires hors taxe

¹²⁵ <http://www.proz.com/?sp=gloss/term&id=2154028>

sont optimaux et une meilleure rotation du produit. On peut ainsi considérer que la marque est référencée dans des magasins à fort volumes de vente.

3. $DN=DV$, cas assez rare qui signifie qu'un certain équilibre dans la distribution est atteint.

Les rotations sont indiquées en VMH. Il s'agit du ratio (total des ventes/nombre de magasins). Les ventes moyennes hebdomadaires (VMH) possèdent un biais. Pour s'en rendre compte, on prend deux produits distribués dans des circuits différents. Le premier est distribué à 90% en hypermarchés, le second en supermarchés dans la même proportion. Le moyen d'obtenir des VMH comparables entre elles et d'insérer un facteur de pondération afin neutraliser cet effet de distorsion dû à la distribution. On calcule alors les VMH ajustées grâce à la formule suivante: $(VMH \times DN / DV)$.

4.5. Les formes de relation producteur-distributeur

L'histoire des relations industrie-commerce a été marquée par des logiques purement transactionnelles dans lesquels les prix et les conditions générales de vente représentaient l'essentiel de l'attractivité des fournisseurs (Bonnet Fernandez, op.cit.). La relation fournisseur-distributeur "s'est transformée avec la concentration des enseignes de distribution. Il est important de comprendre l'évolution de ce rapport pour mettre en œuvre une stratégie de marketing" (Michon et al. op.cit., p. 338). Ces relations fournisseurs-distributeurs ne sont pas homogènes : il y a lieu d'introduire des différences afin de prendre en compte certains paramètres. Ces auteurs distinguent quatre cas de figures de typologie relationnelle entre fournisseurs et distributeurs selon leurs tailles.

Figure 34. La relation selon la taille des acteurs : quatre cas de figure

		Fournisseur	
Distributeur	Gros fabricant – gros distributeur	Gros fabricant – petit distributeur	
	Coopétition	Domination sélective	
	Petit fabricant – petit distributeur	Petit fabricant – gros distributeur	
	Coopération locale	Domination régulée	

Source : Idem, p. 347

l'autre et une coopération, généralement local, est possible. C'est la situation qui prédominait avant les concentrations dans l'industrie et la distribution. Lorsque le fabricant et le distributeur sont respectivement de grande et de petite taille, le fournisseur domine et peut

sélectionner les membres du circuit qui correspondent le mieux à ses intérêts et à ses valeurs. On est en présence d'une domination sélective comme dans le cas de la distribution automobile. A l'inverse, lorsqu'un gros distributeur se trouve face à un petit fournisseur, il peut le dominer en instaurant ses propres exigences, son propre cahier des charges, notamment dans les contrats de marques de distributeurs.

Enfin, dans les rapports entre fournisseurs et distributeurs de grande taille s'instaure à plus ou moins long terme un mélange variable de coopération et de compétition que l'on qualifiera de coopétition, et qui est le cas le plus fréquent dans les pays à forte concentration des acteurs du circuit. Dès la fin des années 1990 et le début des années 2000, la question de la concurrence et de la coopération a fait l'objet de recherches (Bonnet, 1998 ; Kremer, 2000 ; Manzano, 2000). Bonnet, dès 1998, a insisté sur la dualité de la relation et la complémentarité de deux logiques distinctes, mais sans explicitement parler de coopétition (p 119) : "Le circuit de distribution peut être analysé selon deux dynamiques distinctes mais complémentaires. La première est une dynamique de concurrence verticale concernant le volet transactionnel de la relation producteur-distributeur. La seconde est de nature coopérative et concerne surtout les relations logistiques." Mathews-Lefebvre (2012, p. 4) considère "la relation entre les enseignes et leurs fournisseurs comme coopétitive dans la mesure où chaque acteur entre en concurrence avec l'autre à travers ses marques, tout en partageant des intérêts communs qui le poussent à coopérer." En effet, la marque de distributeur (MDD), qu'elle porte le nom de l'enseigne ou pas, se situe en concurrence directe avec la marque de producteur. Pour autant, la coopération est nécessaire puisque le distributeur dépend du fabricant non seulement pour la constitution de son assortiment, mais aussi pour son savoir faire produit (Messeghem, 2005). Le fabricant, de son côté, ayant besoin de l'enseigne pour écouler ses produits, se trouve dans l'obligation de coopérer avec elle.

Dans une optique complémentaire, Kotler et al. (op.cit.) caractérisent les circuits de distribution par un degré de coopération, mais aussi de concurrence et de conflit. La littérature sur la relation fabricant-distributeur a longtemps considéré que les grandes enseignes et leurs fournisseurs entretenaient une relation de pouvoir ou même de conflit, due à des intérêts divergents (Dwyer et al. 1987 : cités dans Mathews-Lefebvre, op.cit.). Progressivement, les stratégies coopératives, souvent privilégiées – parmi lesquelles le trade marketing, l'Efficient Consumer Response (ECR) ainsi que le category management – ont permis de consolider les relations parfois conflictuelles entre producteurs et distributeurs. Les différents membres du

circuit harmonisent leurs intérêts pour bénéficier d'un effet de synergie. Des études ont exploré la relation industriels-enseignes et montré l'ensemble des interactions existantes durant la conception et la fabrication de produits à marque de distributeurs (Cadenat et al. 2007; Messeghem, op.cit.). Les intermédiaires s'entendent pour respecter un ensemble de normes qui leur permet, collectivement, d'obtenir de meilleurs résultats que ceux auxquels ils pourraient prétendre isolément. Les chercheurs ont insisté sur la nécessaire coopération entre industriels et enseignes, tout en soulignant les difficultés et les freins rencontrés par les acteurs (Dornier et Fender, 2001 ; Filser, 2004 ; Paché, 2005). La coopération trouve sa justification dans la division du travail et le souci de satisfaire le plus économiquement possible les aspirations du marché cible.

En plus du caractère compétitive et coopérative des relations fournisseur-distributeur, le conflit entre les distributeurs et les producteurs demeurerait inhérent à la négociation commerciale (Manzano et Drugeon-Lichtle, 1999). Autrement dit, il doit être considéré comme un élément naturel dont l'identification et la résolution peuvent être porteuses de solutions mutuellement avantageuses, voire innovantes. Le conflit est cependant un phénomène relativement nouveau (Angelmar, 1988 ; Pras, 1991). Selon une enquête réalisée en France par Manzano (op.cit.) sur les rapports producteurs-distributeurs, les deux tiers des personnes interrogées notent un climat tendu dans les relations. On peut définir le conflit comme "la perception par un membre du canal qu'un autre membre du canal entrave la réalisation de ses propres objectifs" (Michon et al. op.cit., p. 345). Angelmar et Waldman (1975) retiennent trois causes de conflit les plus courantes : un désaccord sur les objectifs, une évolution dans la définition des rôles et une divergence d'appréciation de l'environnement. On constate que des conflits horizontaux opposent des distributeurs opérant sur des formules de vente identiques ou des distributeurs opérant sur des formules de vente différentes. Il existe également de nombreux conflits verticaux opposant producteurs et distributeurs, par exemple franchiseur à ses franchisés.

La théorie des jeux fournit un cadre théorique de référence à la résolution du conflit ; en effet, les membres de la filière peuvent être considérés comme des joueurs. Traditionnellement, à l'issue d'un jeu de négociation, on trouve un gagnant et un perdant. On peut également observer que, dans un monde marqué par la grande mobilité des acteurs (joueurs) et des situations, de nouvelles solutions gagnant-gagnant sont possibles (Serra, 2000 : cité dans Michon et al. op.cit.). Le tableau 24 résume ce nouveau paradigme

Tableau 24. Changement de paradigme dans la théorie des jeux

Paradigme traditionnel	Nouveau paradigme
Un jeu = un gagnant	Un jeu = plusieurs gagnants
Une solution optimale	De multiples solutions
Solution possible = un gagnant et un perdant	Solution possible = gagnant- gagnant
Concurrence / rivalité	Coopération / complémentarité

Source : adapté de Serra 2000 : cité dans Michon et al. op.cit. p. 345

Section 5. La politique de communication

Pour donner une existence publique à un produit/service, il ne suffit pas qu'il existe, il faut qu'il soit connu, "le médicament le plus miraculeux n'existe pas s'il n'est pas connu et distribué" (Dagenais, op.cit., p. 13).

Etymologiquement, le mot communication "vient du latin communis ou commun. Une idée communiquée est commune à deux champs de perceptions, celui de l'émetteur et celui du récepteur. Sans cette rencontre des messages et des champs de perception, aucune communication n'est possible. [...] la communication demeure impossible aussi longtemps qu'un vendeur reste en dehors du champ de perception d'un acheteur éventuel" (Tilman et Kirkpatrick, 1975, p. 89). Même si le vendeur a pénétré dans le champ de perception de l'acheteur éventuel, il n'y aura de communication que si ce dernier écoute les paroles du vendeur, c'est-à-dire que le récepteur est conscient du message. Pour être efficace, il faut donc que "la communication en marketing se situe à l'intérieur du champ de perception de l'acheteur éventuel, et de plus à l'intérieur de la partie très limitée de ce champ sur laquelle il concentre son attention" (Idem, p. 90). Selon (Dargenais, op.cit.), La communication est un processus délicat par lequel un émetteur veut faire accepter son message par le récepteur dont l'efficacité tient au fait que le récepteur du message reconnaisse la compétence de l'émetteur dans le champ d'action visé et lui prête assez de crédibilité pour écouter et accepter son message¹²⁶. Sinon, par le phénomène de l'exposition sélective, il évitera le message. Le récepteur peut donc aussi choisir les informations qu'il veut recevoir.

La détermination de la politique de communication s'inscrit dans un cadre global (Le Bœuf, 1991). Cette globalité s'attache tout particulièrement à diffuser des messages cohérents et non contradictoires aux trois niveaux : institutionnel, marketing et interne. Cette cohérence des messages est assurée par une coordination de tous les messages véhiculés par l'entreprise, de

¹²⁶ Par exemple, deux personnes qui entrent ensemble dans une boutique ne seront pas nécessairement séduites par les mêmes vêtements.

l'accueil téléphonique à la publicité d'un produit, en passant par les brochures de présentation, d'une usine, d'un produit, etc. (Pastor et Bréard, 2004).

La communication d'entreprise est "l'ensemble des actions de communication qui visent à promouvoir l'image, la notoriété ou la réputation d'une société vis à vis des différents publics" (Idem, p. 67). On parle également de communication corporate ou communication institutionnelle. Parmi les outils de la communication corporate, citons la communication de crise et la communication d'image. La première est très employée lorsqu'un défaut de fabrication devient connu du public. Elle permet de donner une image de crédibilité et de fiabilité. La communication d'image vise à établir ou à modifier celle-ci. Le mécénat, les actions de sponsoring et certaines actions citoyennes sont souvent des actions de communication d'image.

La communication commerciale regroupe "l'ensemble des actions de communication entreprises dans le but de favoriser directement ou indirectement la commercialisation d'un produit ou d'un service, c'est à dire créer des attitudes favorables chez les consommateurs et les circuits de distribution. L'essentiel des actions de communication commerciale vise les consommateurs, mais elles peuvent également s'adresser aux prescripteurs, influenceur ou distributeurs. Les voies et moyens de la communication commerciale sont de plus en plus nombreux et variées. La communication commerciale est généralement divisée en communication média (communication publicitaire) et communication hors média."¹²⁷ On y distingue classiquement la communication produit et la communication de marque. La première s'occupe de promouvoir les produits ou les services et informe les clients des caractéristiques de ces produits. La seconde essaie de conquérir de nouveaux marchés et met l'accent sur le sens des produits.

La communication interne "s'est développée après l'externe même si les relationnistes du début du siècle pensaient déjà les relations publiques de manière globale" (Michel, 2004, p. 87). Sa logique est simple : créer un esprit d'entreprise, motiver les hommes, développer la culture et les valeurs communes, favoriser la capacité de travailler ensemble, développer à l'attention du personnel une image positive de l'organisation et enfin augmenter la cohésion sociale. La communication interne est donc indiscutablement "un outil de gestion qui appuie la stratégie générale déterminée par le management et s'intègre dans la stratégie globale de

¹²⁷ <http://www.definitions-marketing.com/Definition-Communication-commerciale>

communication de l'institution. Elle contribue également, de manière indirecte, à soutenir la réputation externe de l'entreprise." (Donjean, 2006, p. 15)

5.1. Modèles théoriques du processus de communication

1. Le modèle cybernétique de Shannon- Wiener - Weaver

Ce modèle, dit cybernétique¹²⁸, a été conçu en réponse à des considérations pratiques. Il s'agissait pour les ingénieurs des télécommunications¹²⁹ de savoir transmettre des informations avec un rendement optimal (Cordelier, 2001). Ils présentent la communication comme un phénomène mécanique de diffusion et réception d'un message. L'exportation de cette théorie dans le champ des communications sociales s'est faite par une série de glissements sémantiques sur les notions d'information et de communication (Lacassagne, 2007). Nous verrons par la suite les apports de chacun de ces ingénieurs.

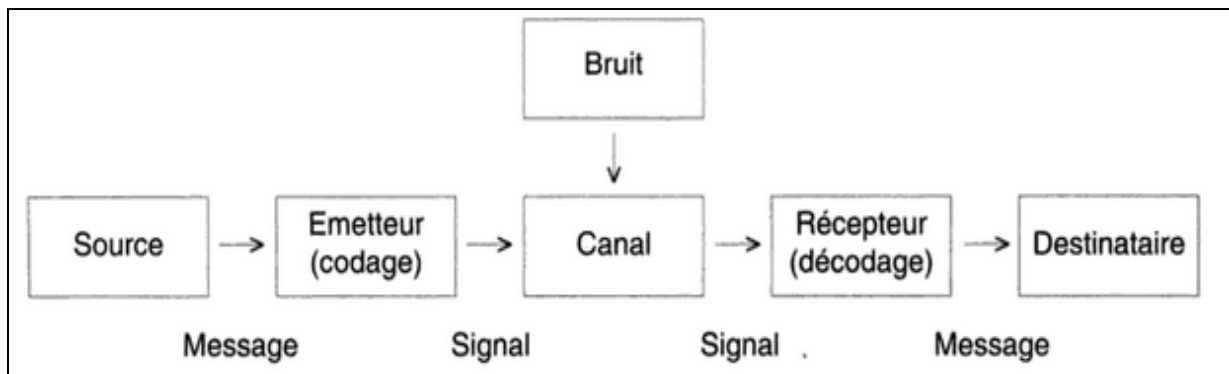
i. L'apport de Shannon

La fin des années 1940 est marquée, aux États-Unis, par une activité encore frénétique de l'industrie militaire. Des moyens considérables en homme et en équipement sont déployés avant de favoriser l'effort de guerre. Parmi les préoccupations dominantes, deux vont marquer durablement le développement du champ théorique de la communication et de la diffusion : la propagande et les infrastructures de communication C'est dans ce second champ qu'il convient de situer les travaux de Claude Shannon. Ce dernier a élaboré une représentation schématique de la communication. Celui-ci se présente comme suit.

Figure 35. Le système général de communication de Shannon

¹²⁸ Cybernétique est "un terme proposé en 1948 par Norbert Wiener pour définir la science qui a pour objet l'étude des processus de contrôle et de communication chez les êtres vivants et les machines (Lacassagne, 2007, p. 221)

¹²⁹ Claude Shannon, Norbert Wiener et Warren Weaver.



Source : Heinderycky (2002), p. 14

La source d'information énonce un message que l'émetteur va coder et transformer en signal, lequel va être acheminer par le canal, puis décoder par le récepteur, qui reconstitue un message à partir du signal et le transmet enfin au destinataire.

Émetteur, canal et récepteur constituent les intermédiaires techniques. La notion de bruit, c'est-à-dire toute source d'interférence susceptible de détériorer le signal est donc d'affecter la communication, occupe une position centrale dans ce modèle. La communication ainsi modélisée place en tête des préoccupations la lutte contre le bruit, dans le but d'améliorer la fiabilité de la transmission, et ensuite de pouvoir réduire la redondance (portions superflues, inutiles parce que répétitives du message) et ainsi augmenter les capacités et les débits de transmissions.

Deux caractéristiques essentielles de ce modèle vont durablement marquer les marketers : d'une part, le schéma présente une structure linéaire unidirectionnelle et, d'autre part, la communication y est décomposée en une suite d'étapes, en séquences de processus qui s'enchaînent. Pour qualifier ce genre de modèle, Schramm parle de "théorie du projectile" (cité dans Heinderycky, op.cit.) car ils conçoivent le destinataire comme une cible passive dans un contexte de communication comme acte autoritaire.

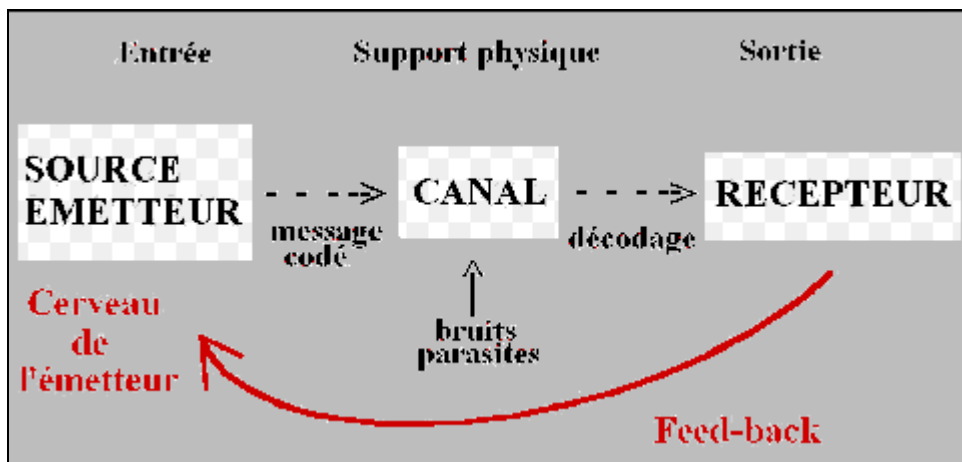
ii. L'apport de Wiener

Wiener incarne le père fondateur de la science générale des systèmes, mieux connue sous son appellation de cybernétique. A la fin des années quarante, Wiener introduit deux notions clés : la complexité ou l'information (cette dernière inspira son élève Shannon, voir plus haut) et le feed-back (la rétroaction ou le processus de régulation). D'après ces deux notions, les éléments d'un système sont en interaction réciproque. L'action d'un élément sur un autre

entraîne en retour une réponse (rétroaction ou "feedback") du second élément vers le premier. On dit alors que ces deux éléments sont reliés par une boucle de feedback (ou boucle de rétroaction). C'est l'approche cybernétique d'un système qui consiste en une analyse globale des éléments en présence et surtout de leurs interactions.

L'apport révolutionnaire de Wiener au modèle de la communication permet à celle-ci de cesser d'être conçue comme linéaire, mais comme circulaire (boucles) : Emetteur et récepteur interagissent, comme le montre la figure 36

Figure 36. L'apport de Wiener au modèle de la communication



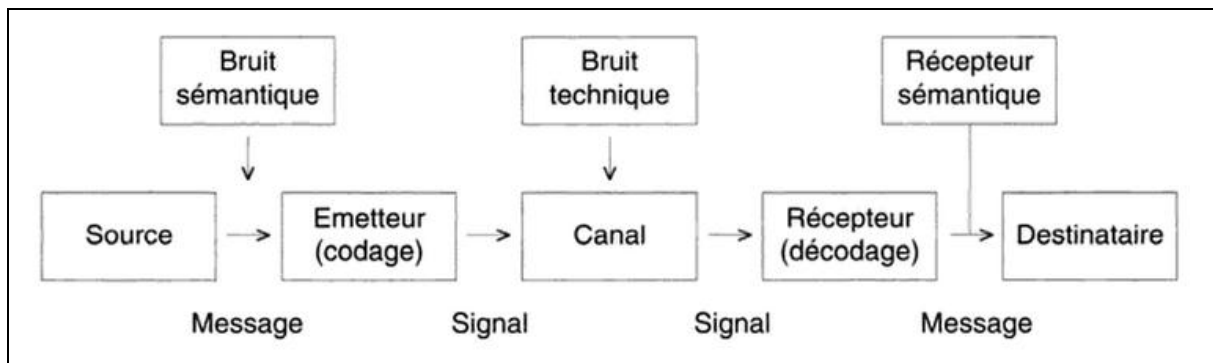
Source : <http://nalya.canalblog.com/archives/2008/01/09/7499662.html> consulté octobre 2016

Wiener distingue 2 types de feedback : feedback positif : il conduit à accentuer un phénomène (réactions du récepteur renforcent l'attitude de l'émetteur) et feedback négatif : régulation, amortit le phénomène (réactions du récepteur conduisent l'émetteur à se corriger).

iii. L'apport de Weaver

Il complète le schéma de Shannon en y introduisant un récepteur sémantique entre le récepteur technique (qui transforme les signaux en message) et le destinataire. Ce récepteur soumet le message à un second décodage, destiné à mettre un sens sur les mots reconstitués, à accorder les caractères sémantiques des messages avec les possibilités sémantiques des destinataires. De même, Weaver suggère d'insérer entre source et émetteur un paramètre supplémentaire qualifié de bruit sémantique, rendant compte de phénomènes de perturbations ou de distorsion de signification. Afin de reprendre le schéma, nous avons la figure suivante

Figure 37. Le modèle de communication de Weaver



Source : Heinderycky (op.cit.), p. 15

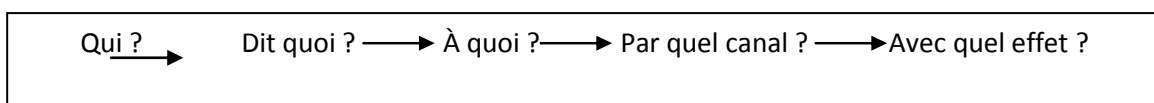
En pratique, on peut concevoir le bruit sémantique comme s'exerçant également lors de la phase de réception sémantique. Il s'agit d'éléments susceptible de perturber le codage, le décodage et le décodage sémantique (fatigue, distraction, maladie, ivresse, préjugés, nervosité, stress, etc.). Par ailleurs Weaver introduit les trois niveaux des problèmes de communication, trois façons d'aborder ou d'étudier la communication :

- ✓ technique : précision de transmission des symboles de la communication ;
- ✓ sémantique : les symboles véhiculent-ils la signification désirée ?;
- ✓ efficacité : influence sur les comportement et attitudes.

2. Les théories des effets

Laswell (1949 : cité dans Mbianda et Mouandjo Lewis 2011) a proposé une version pragmatique du schéma cybernétique de la communication (figure 38).

Figure 38. Modèle de la communication de masse



Source : Mbianda et Mouandjo Lewis, op.cit., p. 27.

Ces questions que tout marketer se pose correspondent en fait à la formule programmatique de Lasswell qui a étudié la propagande et ses effets. Pour celui-ci, les médias produisent des messages suffisamment puissants pour modifier directement l'attitude des spectateurs, comme s'il leur était directement injecté par "une seringue hypodermique" (Idem, p. 28). Des recherches menés par Katz et Lazarsfeld (1955 : cités dans Heinderycky, op.cit.) portent un bémol à cette idée en introduisant notamment les concepts de double flux de communication et de leader d'opinion qui ont connu le succès que l'on sait en marketing. Les messages

gagent en force et pertinence lorsqu'ils sont relayés par une personne de son entourage en qui l'individu a confiance. Mais la communication reste essentiellement unidirectionnelle dans une approche émetteur-récepteur.

3. Les modèles des effets en communication

Les objectifs de communication correspondent aux réactions que l'on attend du récepteur. Un objectif de communication doit se définir selon 3 dimensions :

- ✓ Au niveau cognitif (faire savoir) : c'est le niveau de la connaissance.
- ✓ Au niveau affectif (faire aimer) : c'est le niveau de l'appréciation.
- ✓ Au niveau comportemental (faire agir) : c'est le niveau de l'action.

Ces 3 dimensions se retrouvent dans différents modèles de communication qui ont schématisé théoriquement les réactions du récepteur à une campagne de communication. Les modèles ci-après décrivent les réponses des individus sous forme d'approches séquentielles pour qu'ils finissent par acheter le produit. Ainsi, le modèle AIDA est le premier modèle d'apprentissage à avoir été défini. Créé par Elmo Lewis en 1898 pour une application commerciale, il explique qu'il faut attirer l'attention pour susciter l'intérêt puis le désir avant de faire réaliser l'achat (Malaval et Décaudin, 2012). La communication devrait alors intervenir à l'un de ces quatre stades en fonction de son objectif : attirer l'attention sur un message publicitaire, susciter l'intérêt pour une offre publique d'échange d'actions, provoquer le désir de posséder un nouveau produit et déclencher l'achat. Ce type de modèle correspond à des comportements raisonnés, au lancement d'un nouveau produit et est très souvent appliqué au champ de la communication d'entreprise (Idem).

Le modèle de la hiérarchie des effets de Lavidge et Steiner (1961 : cités dans Hill-Derive, 2010) décrivent les différentes réponses des individus à une campagne de communication applicables aux produits différenciés et à forte implication. Selon ce modèle, le processus de décision d'un client exposé à un message est une séquence hiérarchique d'effets. L'acte d'achat est la réponse finale espérée. Mais avant de se décider à acheter, un client passe par différents stades. A chacun de ces stades correspond un objectif marketing. En effet, le responsable marketing devra d'abord faire prendre conscience du produit concerné et en construire la notoriété. La cible devra en comprendre les spécificités et les caractéristiques distinctives. Après, il faudra faire aimer le produit par la cible qui devra le trouver attrayant et

même le préférer, pour ensuite avoir la conviction que c'est la solution qui lui convient le mieux entre différentes alternatives et plusieurs fournisseurs possibles. Enfin, le responsable marketing devra faciliter le passage de l'intention à l'acte d'achat.

Le modèle de diffusion des innovations provient en fait du modèle de Rogers (1962 : cité dans Lacassagne, op.cit. ; Lafrance, 2006 ; Hénocque, 2002) sur l'adoption de nouvelles technologies dans la société. Ce modèle construit sur l'intégration des innovations des TIC (câble, télévision satellitaire, outils de groupeware...) est très proche du modèle linéaire dominant de la communication en vigueur à l'époque. Rogers définit la communication comme "le processus par lequel une idée est transférée d'une source à un récepteur avec l'intention de changer son comportement. De façon générale, la source veut altérer la connaissance qu'a le récepteur d'une certaine idée, ou le persuader d'adopter cette idée en tant que partie intégrante de son comportement de tous les jours" (Rogers, op.cit. cité dans Lafrance, op.cit., p. 12). Vingt ans après Rogers introduit dans la communication la notion de partage de nouvelles idées entre les participants grâce aux innovations. Selon ses termes "les participants (émetteur et récepteur) créent et partagent l'information les uns avec les autres dans le but d'atteindre une compréhension mutuelle. La diffusion des innovations est un type particulier de communication dans laquelle l'information échangée concerne de nouvelles idées" (Rogers, 1986 : cité dans Hénocque, op.cit., p. 80). Le modèle diffusionniste de la communication est un modèle linéaire, du haut vers le bas, axé sur l'individu, et est destiné à changer les mentalités en faisant confiance à la force des mass médias ou aux autres techniques de conversion des mentalités.

Enfin, le paradigme de traitement de l'information de Mc Guire (1968) propose un modèle séquentiel qui insiste sur l'importance des processus cognitifs dans la persuasion. Celle-ci est envisagée comme le produit de six étapes (Fourquet, 1999) : Le récepteur doit d'abord être exposé au message persuasif et y est prêt à accorder son attention. Il doit comprendre la position globale proposée dans ce message ainsi que les arguments qui la soutiennent. Pour qu'il y ait changement d'attitude, il doit alors accepter le contenu du message tel qu'il l'a compris. Pour que ce changement persiste dans le temps, il faut que le message soit stocké en mémoire. Enfin, le récepteur doit agir selon sa nouvelle attitude. Ce modèle implique qu'un message persuasif n'est efficace que si "toutes ces étapes sont respectées. Si une seule de celles-ci fait défaut, aucun changement évaluatif ne peut être constaté" (Corneille, 2010, p. 35).

Figure 39. Les modèles des effets en communication marketing

Stades	Modèles			
	AIDA	Hiérarchie des effets	Diffusion des innovations	Traitement de l'information
Cognitif	Attention	Prise de conscience Connaissance	Prise de conscience	Présentation Attention Compréhension
Conatif	Intérêt Désir	Sympathie Préférence Conviction	Intérêt Evaluation	Consentement Mémorisation
Affectif	Action	Achat	Essai Adoption	Comportement

Source : Lehu, 2011, op.cit., p. 308.

5.2. Le concept de communication intégrée

Vers la fin du XXe siècle, les communications marketing ont suivi l'évolution de la structure des entreprises qui changeaient sous la pression du développement d'une informatique intégrée. Elles se sont aussi décloisonnées et, au lieu d'être envisagées en fonctions séparées, les chercheurs comme les gestionnaires ont adopté un point de vue global. Les stratégies deviennent multi-canaux, voire inter-canaux ou cross canaux, et préparent les synergies des différentes fonctions qui permettent la communication de l'entreprise (Cordelier, op.cit.).

La communication marketing intégrée est un concept récent qui inclut "la coordination stratégique de tous les messages et canaux utilisés par une organisation pour influencer la valeur perçue par la marque" (Duncan et Everett 1993, p. 30 : cité dans Menvielle et al. 2004, p. 2). Pourquoi la marque seulement ? Selon Wells 1974 (cité dans Lendrevie et al. 2008, op.cit., p. 546) "La communication marketing intégrée vise à coordonner toutes les composantes de la communication marketing pour s'assurer qu'elles parlent toutes de la même voix, afin de renforcer le message de la marque ou de l'organisation". Le sens donné à la communication intégrée se focalise donc sur la mise en cohérence des messages diffusés par plusieurs canaux. Duncan (2002 : cité dans Menvielle et al. 2004, op.cit.), de son côté, soutient qu'il s'agit d'un processus transversal pour créer et enrichir les relations avec le client, mais également avec tous les détenteurs d'enjeux de l'entreprise. À l'instar de l'auteur, nous dirons qu'il s'agit d'une activité de communication stratégique qui vise à rallier tous les acteurs qui gravitent autour de l'entreprise au sein d'un même ensemble de valeurs, concept qui constitue un moyen de se différencier de la concurrence, des entrants potentiels et des substituts (Porter, 1982 ; 1993 op.cit.). Lendrevie et al. (2008, op.cit.) se prononcent sur la

communication multicanale intégrée qui a pour objectif "un meilleure retour sur les dépenses de communication en mettant en œuvre une stratégie fondée sur une architecture de canaux différents fonctionnant en synergie et véhiculant des messages cohérents. Elle est orientée vers les clients et déterminée principalement par des données chiffrées sur les clients, leurs perceptions et leurs comportements. Son efficacité passe par les compétences pluridisciplinaires des responsables qui la pilotent, par de nouvelles organisations – annonceurs et agences -, par de nouvelles relations et de nouvelles formes de rémunération fondées sur la distinction des fonctions conseil et exécution" (p. 546). La paternité du concept de communication marketing intégrée est loin d'être établie, mais elle revient sans doute à Schultz (1993 : cité dans Menvielle et al. 2004, op.cit.) au début des années 1990.

Par ailleurs, étant donné la prépondérance d'Internet aujourd'hui, notamment comme outil de communication, il convient également de se demander comment l'intégrer aux outils de la communication marketing traditionnelle. Ainsi, en matière de communication marketing, Menvielle et al. (2004, op.cit.) ont distingué deux cas de figure : les stratégies qui utilisent les supports traditionnels et celles qui mettent en lumière les outils développés grâce aux NTIC. Trois types de stratégies naissent ainsi de cette approche, tel qu'illustré au tableau 25

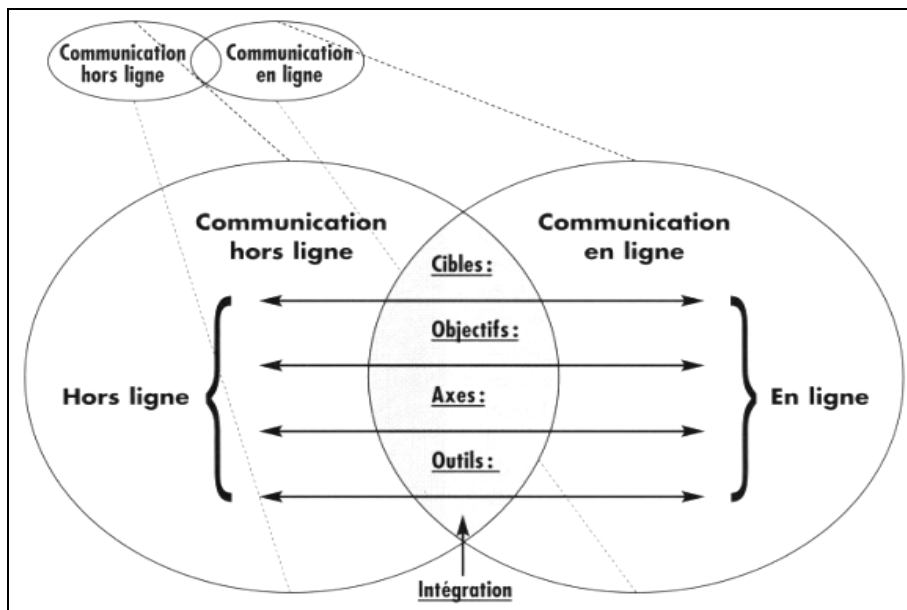
Tableau 25. Les différentes formes de communication

Stratégie de communication traditionnelle	Stratégie de communication hybride	Stratégie de communication électronique
Stratégie de communication visant principalement l'utilisation des moyens traditionnels	Stratégie de communication intégrant les aspects des deux autres formes	Stratégie de communication visant principalement le développement d'outils de communication sur Internet
Utilisation principalement d'outils de la communication traditionnelle (publicité, marketing direct, promotion des ventes, force de vente)	Utilisation conjointe des outils de la communication traditionnelle et électronique	Présence d'un site web Recours au mêmes types d'outils que la communication traditionnelle, mais utilisant les formes électroniques

Source : Idem, p. 3.

On constate que c'est au niveau de la stratégie de communication hybride que se situe la notion d'intégration. Le modèle de Menvielle (2004, op.cit.) se compose ainsi de deux construits et de quatre groupes de facteurs.

Figure 40. Le modèle de recherche de la communication intégrée (en ligne et hors ligne)



Source : Idem

Le premier construit présente la stratégie de communication et se décompose en quatre facteurs : les cibles, les objectifs, les axes et les outils de la communication. Les cibles de communication correspondent aux récepteurs du message. Ils peuvent correspondre à des particuliers, à des institutions, voire aux deux. Les objectifs de la communication peuvent être de trois natures différentes (objectifs cognitifs, affectifs et conatifs), selon les besoins que l'entreprise s'est fixés (Décaudin, 2003). Dans un premier temps, ces objectifs visent à attirer l'attention du consommateur (objectif cognitif), à développer son intérêt pour la marque ou le produit (objectif affectif) et à le pousser à l'action (objectif conatif). Notons que cette hiérarchie est la même en ce qui concerne la communication électronique. Les axes de communication comprennent les thèmes du message transmis de l'émetteur au récepteur, tandis que les outils de communication sont ceux généralement reconnus comme faisant partie du mix de communication, à savoir la publicité, la promotion des ventes, le marketing direct, les relations publiques et la force de vente, et reconnus comme tels par de nombreux auteurs (Kotler et al. 2000). Le deuxième construit est la notion d'intégration. Cette intégration correspond à l'ensemble des moyens mis en œuvre par l'organisation pour se faire connaître hors ligne (communication traditionnelle) et en ligne (communication électronique). Cette intégration comprend des aspects interactionnels, notamment grâce à la communication électronique, ainsi que des aspects personnels qui permettent de diffuser une information sur mesure aux clients (Dufour, 1998).

Chapitre 4. Le concept de mise à niveau (MN) : théorie, cadre juridique et expériences

Introduction

Lorsqu'en 2001 l'Algérie a signé l'accord d'association avec l'UE et a instauré une politique de mise à niveau (MN) afin de renforcer la compétitivité des PME algériennes au niveau de la concurrence internationale, l'Etat, les professionnels et les chercheurs étaient motivés d'approfondir cette question, d'autant plus que l'on ressentait déjà la nécessité d'explorer de nouvelles voies susceptibles de permettre à ces entreprises de renforcer leur présence sur la scène nationale et internationale. Il s'agit en effet, de repositionner l'entreprise industrielle algérienne de manière qu'elle puisse faire face avec succès aux défis qui confrontent ses marchés actuels et potentiels et plus précisément sur les marchés européens.

Il faut savoir que l'idée de MN en Algérie est relativement ancienne dans l'esprit des pouvoirs publics. Elle commence à poindre deux années seulement après les textes sur l'autonomie des entreprises en 1988 (Azouaou et Belouard, 2010). Ce timing laisse présager à première vue que la MN est un instrument de transition devant permettre aux entreprises (notamment publiques) de passer d'une situation de gestion administrative et de garantie de couverture du marché domestique à une autre où elles devaient reconquérir en permanence leurs positions concurrentielles. Il est important de rappeler que l'idée de MN est antérieure au Programme d'Ajustement Structurel (PAS)¹³⁰. Après des débats durant l'année 1990, une requête officielle est engagée auprès de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) dès 1991.

Ce n'est qu'en date du 06 /04/1998 que le concept de MN est adoptée lors du Conseil du gouvernement. A cette époque, l'opération de la MN, attribuée officiellement à l'Institut National de la Productivité et du Développement Industriel (INPED)¹³¹, avait un caractère macroéconomique. Peut-on lire dans l'article 6 : "l'institut a pour mission de contribuer, par

¹³⁰ L'Algérie a négocié 04 arrangements avec le FMI dont 03 de type stand by (1989 /90,1990 /91 et 1994 /95) et un de moyen terme (1995/1998).

¹³¹ Cet institut est rattaché au Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR).

des moyens appropriés, aux actions initiées par les pouvoirs publics en matière de mise à niveau de l'économie nationale"¹³².

La MN au niveau micro ne commence à devenir une réalité qu'en 2002. Le timing réel a bouleversé la logique séquentielle réformes /ouverture. Selon Bahloul (2007, p. 02), "les entreprises algériennes, insérées (de manière passive) dans un processus accéléré de libération des dynamiques concurrentielles internes et externes, se sont trouvées confronter de manière frontale et brutale aux impératifs de la compétitivité."

Section 1. Contexte et justificatif de la MN

En intégrant dans son champ d'action la dimension ouverture de l'Algérie sur le monde extérieur, le gouvernement algérien entend s'atteler à la poursuite des adaptations engagées sur le plan économique¹³³, adaptations destinées à développer la compétitivité du système productif et à diversifier ses sources d'accumulation. "Dans le contexte international marqué par la mondialisation de l'économie et une concurrence internationale de plus en plus dure, toute attitude de repli ou de conservatisme économique est préjudiciable à terme aux intérêts des opérateurs économiques nationaux, et plus généralement à ceux de collectivité nationale dans son ensemble." (Kaci, 2002)

Le choix de l'ouverture de l'économie obéit non seulement aux nécessités d'adaptation aux normes internationales de rentabilité, de croissance et de compétitivité, mais il est dicté par les impératifs de la gestion efficace, de maîtrise de la technologie et par le besoin d'assurer la présence de notre production dans les circuits commerciaux internationaux, dans le cadre d'une stratégie qui intègre notre production à la division planétaire du travail et de la production.

Cette option est déjà confortée par la signature de l'accord d'association Algérie-UE, l'intégration maghrébine, les regroupements initiés au niveau de l'Afrique (NEPAD) ou du monde arabe (ZALE) et ne manquera pas de se renforcer par l'adhésion prochaine de

¹³² Décret exécutif n°98-163 du 22 Moharram 1419 correspondant au 19 mai 1998 érigeant l'institut national de la productivité et du développement industriel en établissement public à caractère industriel et commercial.

¹³³ Il y lieu de rappeler à cet égard que le PAS soutenu par l'accord de Facilités Financières Elargies (1996-1998) conclu avec le Fonds Monétaire International (FMI), le rééchelonnement de la dette extérieure et les réformes entreprises ont permis d'enregistrer en Algérie, à partir de 1995, des résultats macroéconomiques encourageants mais insuffisants à eux seuls compte tenu des répercussions sociales négatives et des menaces que la concurrence internationale fait peser sur l'économie.

l'Algérie à l'OMC. L'engagement à ces processus fait désormais entrer l'Algérie de plain-pied dans la mondialisation. Par ce biais, l'Algérie cherche également à valoriser davantage ses nombreuses potentialités et les atouts de son économie pour mieux permettre à ses différentes productions de se placer sur les marchés internationaux. Ce qui fait dire qu'il importe maintenant de réformer le climat des affaires et de consacrer dans les faits la libre entreprise comme véritables éléments dynamisant de la relance économique où seules prévalent les règles de commercialité, de l'efficacité et de la compétitivité. Les détenteurs de fonds qui cherchent des opportunités d'investissements, les exportateurs qui veulent s'attaquer à un nouveau marché, les entreprises qui, pour des raisons de rentabilité, optent pour la délocalisation ont tous besoin de données sur le lieu qu'ils veulent investir. Le rapport du Forum économique mondial pour l'année 2010-2011 classe l'Algérie à la 86^{ème} place avec une note globale de 3.96 sur 7.

Tableau 25. Classement de l'Algérie dans le domaine de climat des affaires

Pays	Classement	Note globale
Qatar	17	5,1
Malaisie	26	4,88
Chine	27	4,84
Tunisie	32	4,65
Afrique du Sud	54	4,32
Jordanie	65	4,21
Algérie	86	3,96

Source : World Economic Forum, 2010-2011.

Ainsi, un comité dédié à l'amélioration de l'environnement de l'entreprise a été installé le 10 mars 2013. Sa mise en place s'inscrit dans le cadre du plan d'action du Gouvernement adopté par l'Assemblée Nationale en octobre 2012. Son action s'inscrit dans une démarche gouvernementale d'ensemble et participative qui vise à améliorer le climat des affaires en Algérie. De ce fait, il devrait constituer dans la durée un cadre de concertation et d'action regroupant toutes les parties prenantes (ministères, organisations patronales, associations professionnelles, experts). Il associe étroitement le secteur privé dans l'identification,

l'élaboration et l'évaluation des actions liées au climat des affaires en engageant une démarche stratégique permettant de :

- ✓ Renforcer les capacités productives de nos entreprises et d'exploiter efficacement les ressources naturelles du pays ;
- ✓ Densifier les partenariats stratégiques et durables, à tous les niveaux, répondant aux objectifs de développement économique du pays permettant un transfert technologique, du savoir faire et le développement de la bonne gouvernance dont l'Algérie a besoin;
- ✓ Créer les conditions de développement d'une industrie innovante et compétitive, pourvoyeuse d'emplois et de valeur ajoutée.

Le comité s'appuie dans sa démarche sur trois principes directeurs à savoir :

1. Le principe de la liberté d'entreprendre et d'investir

L'économie de marché qui génère une dynamique de croissance marchande doit être consacrée comme mode de régulation économique où l'entrepreneur et l'investisseur (qu'ils soient publics ou privés) sont confirmés en tant que véritables acteurs du développement économique.

2. Le principe de stabilité du cadre juridique

Le gouvernement s'assure que les règles juridiques d'organisation de l'économie sont réunies et veille à leur stabilité comme gage de protection des entreprises et des investisseurs de tout aléa lié à des modifications récurrentes de la législation ou du cadre juridique qui pourraient leur être défavorables.

3. Le principe de la primauté du service public et de redevabilité des institutions et organismes publics

- ✓ Il s'agit d'asseoir définitivement au sein de nos administrations et organismes publics le principe du service public et de redevabilité, de les départir définitivement des velléités de comportements bureaucratiques, voire des objectifs de rentabilité financière qui ne s'inscrivent pas dans leur vocation ;

- ✓ moderniser nos administrations et organismes publics en les dotant des moyens organisationnels, humains et matériels nécessaires à l'exercice de leurs missions et les lier au Gouvernement par des contrats de performance ;
- ✓ enfin d'ériger l'administration comme un tout en procédant à l'interconnexion des administrations et organismes publics et en les mettant en réseau, de manière à ne plus faire supporter à l'entreprise et au citoyen contraintes administratives redondantes et inutiles qui induisent des coûts de transaction exorbitants.

La démarche s'appuie sur des actions opérationnelles pour obtenir un meilleur positionnement dans le classement des institutions internationales, mais aussi pour améliorer d'une manière rapide et substantielle les conditions d'entrepreneuriat et de l'investissement.

Il est attendu de ce Comité d'atteindre les quatre objectifs stratégiques qui se déclinent comme suit :

- ✓ Renforcer la transparence et simplifier les procédures administratives;
- ✓ Moderniser le droit des affaires et offrir un cadre réglementaire adapté et incitatif à l'investissement et à l'entrepreneuriat.
- ✓ Généraliser l'usage des techniques de l'information et de la communication à l'ensemble des structures administratives;
- ✓ Améliorer la concertation et la communication autour de réformes institutionnelles engagées par l'Algérie.

Le Comité dédié à l'amélioration du climat des affaires propose un programme d'action pour 2013-2014, articulé autour de 12 axes stratégiques et 94 mesures à engager dans l'immédiat.¹³⁴

En abordant les perspectives en matière de coopération, L'accord d'association avec l'UE a été paraphé à Bruxelles, le 19 décembre 2001, signé à Valence le 22 avril 2002 et entré en vigueur le 1^{er} septembre 2005. Lancées au courant de l'année 1993-1994, les discussions sont restées au stade exploratoire en raison de la situation politico-sécuritaire et économique qui prévalait à l'époque. En mars 1997, les contacts sont rétablis, mais les événements majeurs n'ont commencé qu'en avril 2000 avec l'engagement pris par le chef de l'Etat d'aller

¹³⁴<http://www.algerianembassy.org/docs/MESURES%20DURGENCE%20DB%20%20100%20mesures%20VF%20TRANSMIS%20A%20LA%20BM.pdf>

rapidement à la conclusion de cet accord qui remplace les relations algéro-européennes dans le cadre plus large du partenariat euro-méditerranéen. Avant cela, l'UE a admis, après le sommet européen de Cologne (Allemagne) en 1999, le bien-fondé de la thèse algérienne pour élargir les débats à des thèmes tels que ; la MN du tissu économique national, les questions sécuritaires ou la circulation des personnes. Cet accord, qui remplace l'accord de coopération entre la Communauté Economique Européenne (CEE) et l'Algérie, signé à Alger le 26 avril 1976, garantit avant tout la cohérence et la stabilité du cadre juridique, la promotion et la protection de l'investissement privé et l'établissement de relations sur la base de la complémentarité des intérêts et de prospérité partagée.

De son caractère multisectoriel, l'accord met l'accent sur la volonté des parties d'instaurer entre elles "progressivement une zone de libre-échange pendant une période de transition de douze années au maximum à compter de la date d'entrée en vigueur du présent accord selon les modalités [...] et en conformité avec les dispositions de l'accord général sur les tarifs douaniers et le commerce de 1994 et des autres accords multilatéraux sur le commerce de marchandises annexés à l'accord instituant l'OMC"¹³⁵. Après cette période, l'accord doit ouvrir la voie à l'établissement d'une zone de libre échange dans l'espace euro-méditerranéen. En vertu du calendrier de suppression des barrières tarifaires étalées sur ladite période, les droits de douane et taxes applicables aux importations algériennes provenant de l'UE diminueront ainsi progressivement avant d'être complètement éliminés. Ainsi, selon Temmar (2005), l'Algérie ira vers le démantèlement tarifaire douanier à 0%.

Afin de se préparer à prendre en charge des dysfonctionnements éventuels résultant de l'application de l'accord, ce calendrier peut être révisé d'un commun accord, par le comité d'association¹³⁶ en cas de difficultés graves pour un produit donné, de même que des mesures exceptionnelles peuvent être appliquées, par l'Algérie aux industries naissantes ou à certains secteurs engagés dans un programme de MN. Dans ce sens, des mesures correctives sont

¹³⁵ Article 6 du décret présidentiel n°05-159 du 18 Rabie El Aouel 1426 correspondant au 27 avril 2005 portant ratification de l'accord euro-méditerranéen établissant une association entre la République algérienne démocratique et populaire d'une part et la communauté européenne et ses Etats membres d'autre part, signé à Valence le 22 avril 2002, ainsi que ses annexes 1 à 6, les protocoles n°1 à 7 et l'acte final y afférents.

¹³⁶ Une commission de suivi de la mise en œuvre de la zone de libre échange avec l'UE a été installée le 23 août 2005. Cette commission est chargée d'assurer la concertation avec les opérateurs économiques afin de permettre une évaluation régulière ainsi que la prise en charge des requêtes des entreprises en relation avec l'application du démantèlement tarifaire pour les produits industriels et les concessions accordées pour les produits agricoles et agroalimentaires.

prévues par l'accord d'association pour juguler certains déséquilibres des avantages comparatifs entre les produits européens et algériens, susceptibles de menacer les filières industriels et agricoles algériennes. Il s'agit de mesures de sauvegarde d'une durée limitée, applicables à des branches d'activités ou à des filières industrielles confrontées à de sérieuses difficultés et à des distorsions¹³⁷.

Ainsi donc, la nécessité de la MN des entreprises s'est inscrite dans cette logique contextuelle d'intégration aux nouveaux espaces régionaux économiques, tant arabes qu'européens. Il est à signaler que les pays ayant signé ces accords sont engagés dans des programmes de MN de leur industrie (ONUDI, 2002). Cependant, Bahloul (op.cit.) souligne que la MN des entreprises ne s'inscrit pas dans la continuité des accords d'association. D'abord, selon lui, le programme national et multilatéral de MN s'est tardivement inscrit dans l'architecture des réformes économiques, et compte tenu des pertes et des coûts irréversibles enregistrés durant le dynamique enclenchée par les mesures de restructuration, le programme est venu compenser ce déficit structurel de préparation de nos entreprises aux nouvelles données et tendances de la compétition industrielle mondialisée.

À l'effet d'améliorer la compétitivité des entreprises et d'une manière générale préparer de nombreux secteurs d'activités à soutenir la concurrence, l'UE a accepté de contribuer au processus des mutations économiques à opérer en phase transitoire et d'adaptation dont voici les dispositions relatives à la MN contenues dans l'accord d'association¹³⁸:

- ✓ "Accompagner la restructuration du secteur industriel et le programme de mise à niveau, en vue de l'instauration de la zone de libre-échange afin d'améliorer la compétitivité des produits" (article 53) ;
- ✓ "La mise à niveau des organismes algériens d'évaluation de la conformité et métrologie, ainsi qu'une assistance pour la création des conditions nécessaires en vue de négocier, à terme, des accords de reconnaissance mutuelle dans ces domaines" (article 55) ;
- ✓ "La mise à niveau institutionnelle, législative et réglementaire pour assurer la régulation des activités et la promotion des investissements" (article 61) ;

¹³⁷ C'est pour cette raison qu'un délai de grâce a été obtenu de la part des partenaires de l'UE. Ce délai de 3 ans prolonge la fin du démantèlement tarifaire au-delà de 2017, c'est-à-dire jusqu'en 2020.

¹³⁸ Décret présidentiel n°05-159 (op.cit.)

- ✓ "La mise à niveau technique et technologique pour préparer les entreprises énergétiques et des mines aux exigences de l'économie de marché et faire face à la concurrence" (article 61) ;
- ✓ "La mise à niveau des infrastructures économiques" (article 79) ;
- ✓ "La prise en compte des conséquences sur l'économie algérienne de la mise en place progressive d'une zone de libre-échange, notamment sous l'angle de la mise à niveau et de la reconversion de l'industrie" (article 79).

En effet, la libéralisation et l'ouverture de l'économie ont mis le potentiel productif, partout dans le monde, devant un double impératif d'ouvrir et se mettre constamment à niveau. Sur l'impact de l'accord sur l'amélioration du volume des exportations hors hydrocarbures, on considère que les entreprises doivent cependant opérer rapidement leur MN avant de s'engager sur le marché européen au risque de disparaître de la scène. Le secteur industriel public et privé s'est trouvé donc rapidement confronté à la réalité de l'environnement économique en pleine mutation.

De l'avis des partisans de l'accord, celui-ci est perçu à la fois comme un atout décisif à l'ouverture de l'économie algérienne et une étape d'importance de son développement dans la mesure où il offre des opportunités d'exportation avec un meilleur accès aux marchés des 25 pays européens à des prix compétitifs grâce à l'annulation immédiate de beaucoup de taxes d'une part, et il permet d'adapter ses modes et systèmes de fonctionnement et de gestion aux normes en vigueur dans le monde, d'autre part. Par ailleurs, ce n'est pas un accord standard dans la mesure où il ne tiendrait pas compte des potentialités du pays et des spécificités de l'économie algérienne. A contrario, cet accord n'a pas toujours été appréhendé positivement du côté des opposants.

Étant donné que l'ouverture de l'Algérie vers l'extérieur révèle un certain nombre d'insuffisances et de dysfonctionnements, celle-ci risque de fragiliser davantage les entreprises algériennes, particulièrement les PME relativement démunies en ressources et en connaissances techniques. A cet égard, Lamiri (2006) a évoqué le problème de la qualification des ressources humaines dans la cadre de la transition économique et a relevé l'insuffisance, même à l'échelle du Maghreb, des investissements dans la formation, le perfectionnement et le recyclage des compétences. Ces ressources auront des difficultés à se remettre aux vertus de la production et de la productivité (Tehami, 2002). A la question relative à la zone de libre

échange, Hamiani (2009) évoque une asymétrie plus que coûteuse dans la structure de nos échanges. "A travers le monde, il n'y a pas un seul cas, observé ces 30 dernières années, où le libre-échange, quand il s'organise entre deux pays, profite de manière équilibrée aux deux pays en question" (Idem). Pour se prémunir contre cette menace, les entreprises algériennes gagneraient à s'organiser en grappes d'entreprises dans la perspective de l'entrée en vigueur de l'accord d'association Algérie-UE, a conseillé Pierre Paris, consultant français et spécialiste des questions de MN¹³⁹. Ces grappes d'entreprises s'organisent autour d'une même branche d'activité ou représentant la même région comme c'est le cas particulièrement en Italie où les entreprises ont su créer un tissu, une coordination entre tous les partenaires avec une stratégie de développement dans la région (Idem).

En plus de son volet économique qui implique l'encouragement de l'intégration internationale, l'accord prévoit, en tout état de cause, de favoriser les échanges humains entre l'Algérie et l'UE et de fournir un cadre approprié au dialogue politique entre les parties signataires afin de permettre le renforcement de leurs relations. Nous notons donc que l'accord n'est pas un simple échange comme il en existe à travers le monde, mais un accord d'association qui couvre tous les volets de la vie des nations aussi bien de dialogue politique, de sécurité, de liberté, de coopération économique, culturelle, sociale ainsi que dans le domaine de la justice et des affaires intérieures.

Section 2. Le cadre conceptuel de la MN

Le concept de MN est assez récent dans la littérature économique, très peu de théoriciens ce sont focalisés sur l'explication de ce concept, mais tous se sont mis d'accord sur la relation de la MN avec la compétitivité recherchée par les entreprises. Dans notre travail de recherche, la notion de MN est prise dans le sens d'une recherche permanente de compétitivité. Celle-ci doit être tournée vers l'avenir et résultant d'une réflexion et d'un effort volontairement consentis et non pas de réaliser une compétitivité conjoncturelle constatée après une conjoncture favorable, un taux de change favorisant l'exportation, des aides consentis par l'Etat ou abondance d'une matière première, etc. C'est la raison pour laquelle, un programme de MN répond aujourd'hui avant tout à l'impératif d'amélioration de la compétitivité (Mariesse et Filipiak, 2003), il ne s'agit plus d'industrialiser, mais de moderniser les

¹³⁹ Saidi Hellali, "En prévision de l'entrée en vigueur de l'accord d'association avec l'UE, les entreprises algériennes gagneraient à s'organiser en grappes", Le Phare n° 73, mai 2005, p. 46-47.

entreprises et l'environnement économique dans un contexte de globalisation, directement inspiré de l'expérience portugaise. Dans cas, il recouvre différents objectifs et modalités orientés vers l'amélioration de la compétitivité du tissu industriel et de l'environnement des affaires.

Du point de vue des chercheurs universitaires, Piertrobelli et Rabelotti (2006) définissent la MN comme étant la capacité de l'entreprise à innover afin d'augmenter sa valeur ajoutée. Selon ces auteurs, les entreprises ont recours à la MN pour différentes raisons, à savoir : la pénétration de nouveaux marchés et/ou afin de s'engager dans une nouvelle chaîne de production. De son côté, Lamiri (2003) perçoit la MN comme un redressement préventif. De ce fait, elle concerne les entreprises qui n'ont besoin ni d'un redressement drastique ni d'un plan d'assainissement financier. Ce dernier consiste à opérer une restructuration financière pour les entreprises qui ont eu à gérer les situations conjoncturelles défavorables, alors que leurs management interne est au point. On remet tout simplement les compteurs à zéro (Idem). Par contre, une opération de redressement rétablit les grands équilibres financiers. Elle constitue une opération très délicate qui consiste à choisir parmi de nombreuses alternatives et à bien doser les mesures arrêtées en fonction de la situation concrète de l'entreprise. Une entreprise qui se redresse œuvre à éradiquer les symptômes (déficits) et les causes (sous-gestion). Certaines entreprises doivent passer par l'étape de redressement avant de prétendre se mettre à niveau. On parle de MN lorsque l'entreprise jouit de ses équilibres financiers et peut espérer hisser ses performances au niveau des entreprises internationales, seules ou en suscitant un partenariat. En tant qu'outil de management, la MN est une opération de benchmarking qui consiste à hisser la productivité de l'entreprise par rapport aux concurrents moyens nationaux et surtout internationaux. C'est à ce niveau que le diagnostic fonctionnel intervient pour situer les insuffisances et les écarts de pratiques qui existent avec ses concurrents moyens ainsi que les plus performants. La MN consiste donc à éliminer progressivement ces écarts de performance, selon un planning précis mais flexible et concerté. Du point de vue de l'économiste Rachid Boudjemaâ (2013), "La MN des PME est en principe conçue comme une stratégie qui vise à donner aux entreprises algériennes des aptitudes suffisantes pour affronter les défis que leur impose la mondialisation d'aujourd'hui où l'incertitude, la turbulence et l'imprévisibilité sont légion. Comprise ainsi, elle est sous-tendue

par une série d'objectifs : diversification, croissance, compétitivité, rentabilité, innovation, etc."¹⁴⁰

En se basant sur une approche filière (chaîne globale de valeur) et en s'appuyant sur la nécessité d'une restructuration organisationnelle, Bouzri et Belghazi (2004) considèrent la MN comme un concept nommé "Industrial Upgrading" et abordé sous deux angles : Le point de vue de la chaîne de valeur et le point de vue interne de l'organisation. "Ces deux approches éclairent de façon complémentaire, l'une du point de vue interne, l'autre du point de vue externe, la relation entre la dynamique de la chaîne globale de valeur, le changement organisationnel et le processus d'apprentissage collectif. La chaîne de valeur décrit l'ensemble des activités nécessaires pour porter un produit ou un service de la conception, via les étapes intermédiaires de production au cours desquelles il subit des transformations, jusqu'au stade du consommateur et à sa préparation pour son utilisation finale. La MN des entreprises désigne un effort interne en vue de se restructurer pour améliorer de façon durable ses capacités et créer les conditions de sa survie et de son développement.

Dans une perspective théorique, la MN est posée comme "un programme d'investissements (principalement immatériels) pour la formation de la courbe d'apprentissage des catégories de la firme et du marché par les entreprises algériennes. Cette courbe d'apprentissage qui donne la relation entre les gains de productivité et l'expérience acquise avec le temps est le résultat d'un processus progressif, itératif et cumulatif par lequel on s'approprie des connaissances et des compétences. Cette apprentissage concentre et exprime la capacité d'une organisation à améliorer ses performances par l'accumulation institutionnalisée des résultats du passé (y compris la gestion des conflits et contentieux internes et externes) et leur transformation en pratiques efficaces du marché, de production, de management et d'innovation, principalement tournées vers sa survie et sa croissance. Ce qui suppose un processus continu d'investissements en matière de collecte, de traitement et de transformation de plusieurs types d'informations en connaissances mobilisables dans la réduction des coûts de transaction de l'entreprise et la dote à terme de compétences spécifiques qui accroissent sa compétitivité et la différencie durablement par rapport à ses concurrents." (Bahloul, op.cit.)

¹⁴⁰ http://www.leconews.com/fr/entretiens/Experts/la-mise-a-niveau-des-pme-ne-peut-se-suffire-d-un-dispositif-juridico-financier-17-04-2013-163073_283.php

Pour ce qui est des chefs d'entreprises, confusions et incompréhensions ont souvent entouré ce concept chez eux. En effet, l'expression "remise à niveau" par l'assainissement dont l'approche s'inspire de celle qui a prévalu pour l'entreprise publique – à savoir l'effacement des dettes, l'indemnisation des pertes subies pour cause de dévaluation, l'amnistie fiscale et parafiscale – est utilisée par beaucoup, y compris par certains responsables politiques. Il ne s'agit pas de retrouver le niveau d'avant. Bien au contraire, il s'agit de gravir des échelons. Pour Amer Yahia¹⁴¹ le sens qu'il faut donner à la MN n'est pas de rattraper le niveau des autres, il s'agit d'enclencher une démarche de progrès et de construire une différence par rapport à eux. Pour cela, l'entreprise doit connaître ses forces pour mieux les valoriser, disséquer ses propres faiblesses pour tenter de les corriger, ou tout au moins les atténuer, saisir les opportunités qui se présentent à elle et définir une stratégie pour affronter les menaces qui se profilent à l'horizon dans son domaine d'activité.

Dans le nouveau contexte d'établissement d'une ZLE entre l'Algérie et l'UE, ce qui convient d'appeler "mise à niveau" des entreprises déborde de la seule ambition visant à préparer les PME algériennes à supporter un choc de concurrence extérieure accrue et à limiter les dommages qui peuvent en résulter, même si cet objectif est une priorité, avec ou sans accord de libre échange. Il s'agit également de développer "le made in Algeria progressivement pour aller vers l'Algérie industrielle et technologique."¹⁴² D'autres experts assurent, par ailleurs, que la MN des PME algériennes leur permettra de disposer d'un développement économique durable et leur insertion dans l'économie nationale.

Pour ce qui concerne la consultance, se mettre au niveau des pays développés implique de se hisser au niveau de leur mentalité (Tehami, op.cit.). "Beaucoup trop de plans de MN se préoccupent essentiellement des techniques d'amélioration de la productivité à court terme et très peu des révolutions culturelles à introduire afin qu'elles soient parmi les meilleures firmes mondiales dans le futur" (Lamiri, 2003, op.cit. p. 192). Les pays euro-méditerranéens avec lesquels nous voulons nous mettre au même niveau ont privilégié le savoir et le savoir-faire considérés comme une dynamique du progrès et du changement. Au-delà de l'incontournable amélioration de la productivité c'est l'acculturation nouvelle qui est difficile (Idem). Cette acculturation dont parle Lamiri est "une mission qui n'était pas facile, au

¹⁴¹ Ancien responsable au Ministère de l'Industrie et consultant

¹⁴² C'est ce qu'a déclaré Chérif Rahmani, ministre de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'investissement sur le site : <http://www.pme-dz.com/application-du-programme-de-mise-a-niveau/>

début", a expliqué Olivier De Velp, directeur de l'Euro Développement PME¹⁴³, "personne n'a voulu faire un effort. Il y a eu une résistance au changement de la part des entrepreneurs. Les chefs d'entreprises trouvaient leur situation confortable et ne voulaient pas changer leur comportement alors qu'il était indispensable pour eux de se lancer dans le processus de MN. 600 PME ont été contactées. 75% d'entre elles sont rentrées dans la MN. Mais une fois l'opération lancée au niveau de certaines PME, il y a eu le bouche à oreille pour informer les autres entreprises", a ajouté Olivier De Velp¹⁴⁴

La MN de l'économie concerne avant tout le changement des mentalités et des comportements retardataires. "La MN est le premier test révélateur, pour certains dirigeants, de leurs capacités à conduire le changement" (Idem, p.189). Cette dimension du management implique que la responsabilité s'assume, et donc remettre à l'heure des pendules où le manager, quel que soit son métier doit répondre personnellement de sa gestion (Tehami, op.cit.). Sans nouvelle culture, la MN serait éphémère. C'est dans cette direction qu'il faut travailler. Sans cela, on risque de mettre à niveau une entreprise pour la voir disparaître 10 ans plus tard (Lamiri, 2003, op.cit. p. 192). L'instauration d'un nouvel ordre culturel assure la pérennité et le développement (Idem)

Du côté des institutions internationales, Le concept de MN a été élaboré par l'ONUDI pour évoquer la nécessité d'améliorer la compétitivité des entreprises du secteur industriel face aux défis posés par la mondialisation. Globalement, c'est un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise et son environnement au niveau des exigences du libre-échange (Azouaou et Belouard, op.cit.). La MN se traduit par une double ambition pour une industrie/entreprise :

- ✓ Devenir compétitive en termes de prix, qualité, innovation;
- ✓ Devenir capable de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.

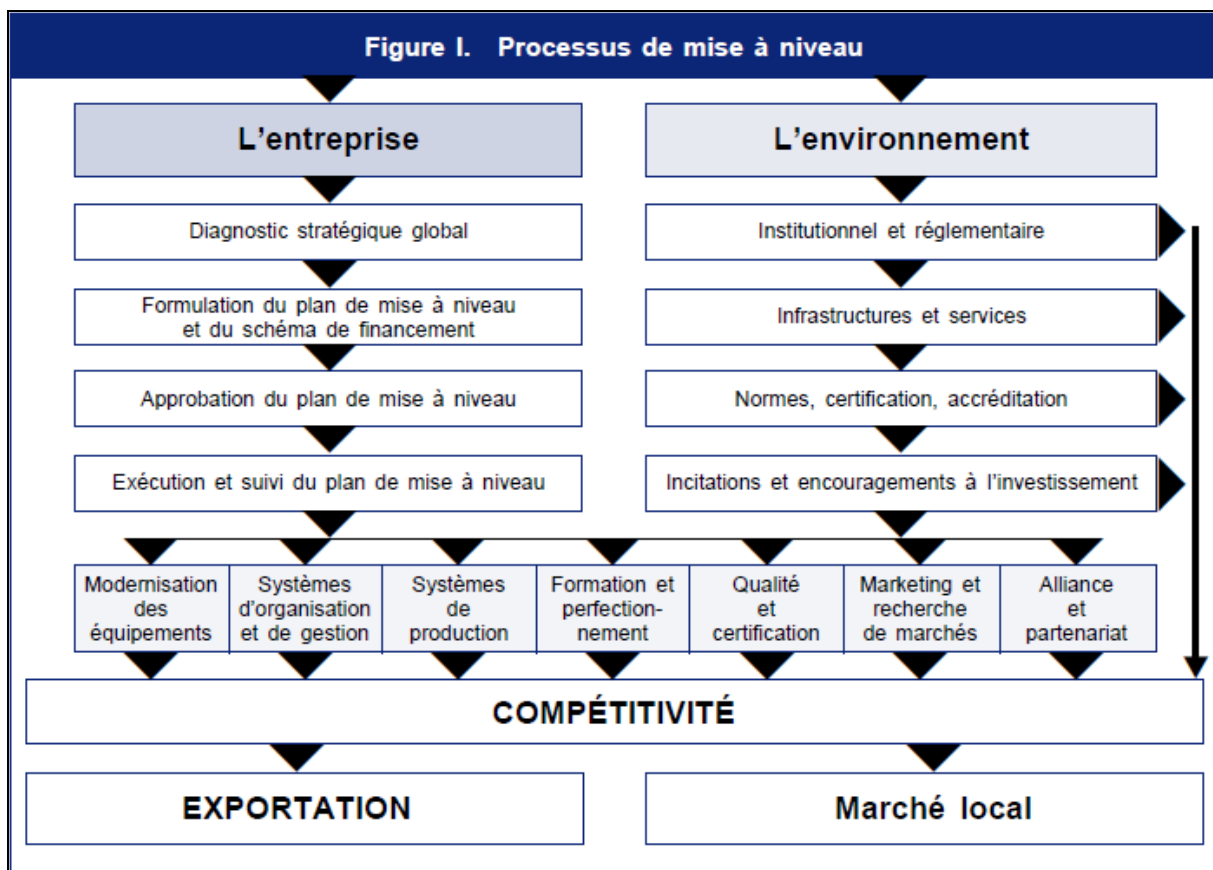
Présenter ainsi, la MN est un atout pour renforcer la capacité concurrentielle de l'entreprise et de son environnement socio-économique. Utilisés indifféremment par l'ONUDI, les programmes de "mise à niveau" ou "de modernisation" sont conçus comme des sous-ensembles de programmes plus globaux appelés programmes intégrés (Alpha-Gret, 2007).

¹⁴³ "Mise à niveau des entreprises : pêcher plutôt que d'avoir le poisson", Le Quotidien d'Oran du 26 juin 2005, par B. Mokhtaria

¹⁴⁴ Idem.

Dans le contexte algérien, l'ONUDI (2002, op.cit.) définit la MN des entreprises comme le prolongement de la restructuration des entreprises. Il s'agit d'ajuster un potentiel de production aux conditions objectives d'un marché et d'un environnement économique qui peuvent être considérés comme des données. C'est un nouveau concept développé par l'ONUDI au cours des dernières années. Le concept représente une dynamique de conceptions et de réalisations des grandes mutations dans un environnement global. "Dans une première approche, cet ajustement est quantitatif et consiste à réduire la dimension des entreprises industrielles afin que leur taille soit compatible avec les exigences d'un marché et que leur gestion soit maîtrisable. Dans une deuxième approche, il ne s'agit plus d'un ajustement dimensionnel, mais d'un ajustement qualitatif et fonctionnel. C'est précisément cette approche qui est utilisée pour mener les différentes actions de MN des entreprises." (Bouhaba, 2012, p. 4).

Figure 41. Processus de MN selon l'ONUDI



Source : ONUDI, 2002, op.cit.

Approchée par la Commission européenne Euro-Développement (ED-PME), La MN des PME/PMI, est avant tout, un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et

d'acculturation, en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneurs, et des méthodes de management dynamiques et innovantes. De telle approche se base sur un processus essentiellement immatériel qui ne consiste pas à changer à un moment donné ses équipements ou élargir son potentiel de production.¹⁴⁵ Dans la nouvelle philosophie de l'UE, la MN n'est pas équiper les entreprises mais leur apprendre à intégrer les instruments d'un fonctionnement optimal en termes de management, d'innovation et de gestion des ressources humaines. Ce n'est ni une pompe à financement ni une opération de lifting de l'entreprise a expliqué Lucio Guerrato, Chef de la délégation de l'UE.

Le processus de MN étant par définition aléatoire et dépendant, dans une large mesure, du volume des efforts fournis par l'entreprise elle-même ainsi que de l'évolution économique globale d'un pays. L'immensité des efforts d'adaptation et de développement nécessite, outre le concours de l'Etat, l'implication directe de l'entreprise.

De l'avis de l'Agence Française de Développement (AFD)¹⁴⁶, la MN est une approche globale qui réunit 5 composantes¹⁴⁷:

- ✓ Appui au renforcement des capacités des entreprises privées, des services d'appui non financiers et des organisations intermédiaires représentatives ;
- ✓ Appui à la structuration au secteur privé par la mise en place de systèmes productifs locaux ;
- ✓ Accompagnement des banques et établissements financiers dans leur rôle de financement de l'économie et de financement des petites et moyennes entreprises (mésfinance) ;
- ✓ Renforcement et animation du dialogue public / privé via un appui institutionnel des assemblées régionales et des ministères ;
- ✓ Renforcement des institutions de gestion de la qualité.

Selon les responsable en charge de la MN en Algérie, l'objectif annoncé de celle-ci comme le montre la figure ci-dessous est de soutenir les dynamiques de restructuration, de compétitivité, d'intégration et de croissance des industries dans le contexte du processus de libéralisation et d'ouverture de l'économie. Son objectif va de la modernisation de

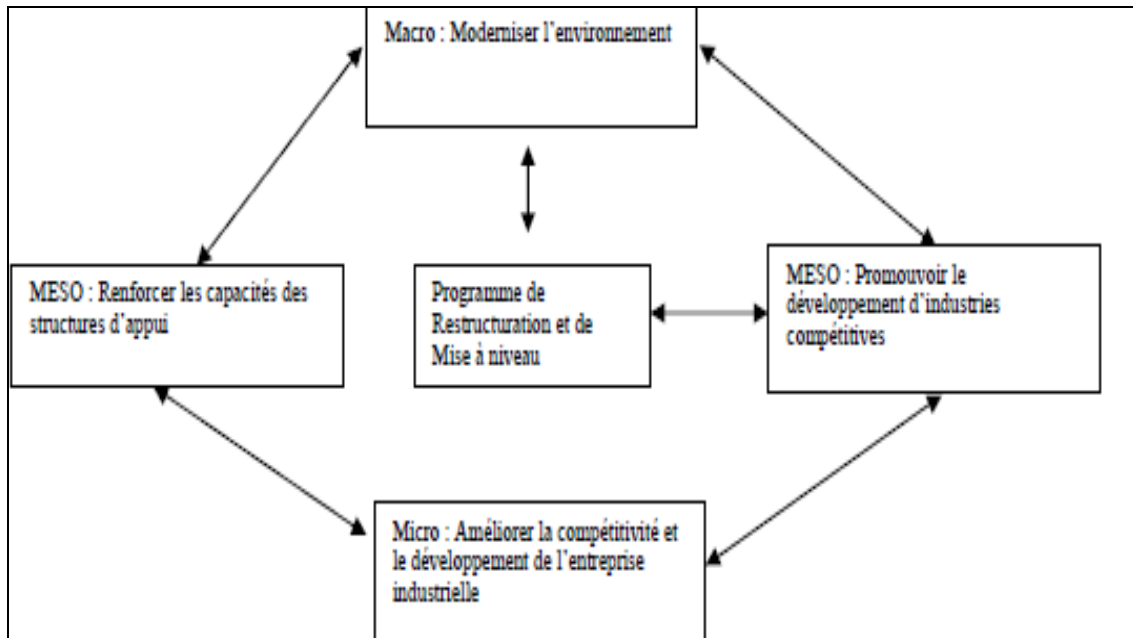
¹⁴⁵ http://www.andpme.org.dz/index.php?option=com_content&view=article&id=80&Itemid=396&lang=fr

¹⁴⁶ L'AFD est un des partenaires de l'Agence Nationale de Développement PME (AND-PME) dans la mise en œuvre des programmes de MN. Voir en annexe la liste les partenaires dans la mise en œuvre de la MN

¹⁴⁷ http://www.afd.fr/home/projets_afd/appui-secteur-prive/soutien-a-croissance-et-aux-pme/mise-a-niveau-des-entreprises

l'environnement à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise en passant par le renforcement des structures d'appui et la promotion d'industries compétitives.

Figure 42. Schéma récapitulatif des différents objectifs du programme de MN en Algérie



Source : Madoui et Boukrif, 2009, p. 7

Concernant la typologie de MN, Humphrey et Schmitz (2002), distinguent quatre types de MN, à savoir :

1. La MN des processus (process upgrading) :

- ✓ Parvenir à une transformation plus efficace des intrants en produits en réorganisant le système de production et en introduisant une technologie supérieure ;
- ✓ Se conformer aux normes fixées par les acheteurs (qui conditionnent souvent l'accès au marché, mais permettent également d'augmenter les prix pour de "meilleurs" produits) ;
- ✓ Être plus "compétent" (allier logistique stricte et délais et assurer une fourniture fiable et homogène en permanence) ;

2. La MN des produits (product upgrading) :

- ✓ Des produits plus sophistiqués d'une valeur unitaire plus élevée ;
- ✓ Une gamme de produits large avec différentes spécifications de qualité et/ou d'origine.

Il est parfois difficile de faire la distinction entre MN du produit et des processus, en particulier pour les produits agro-alimentaires, où de nouvelles procédures génèrent de nouvelles catégories de produits (bio, durables, etc.).

3. La MN fonctionnelle (functional upgrading) :

- ✓ Modification des diverses activités de l'entreprise et acquisition de nouvelles fonctions augmentant les compétences des activités.

4. La MN intersectorielle (intersectoral upgrading) :

- ✓ Étendre les compétences acquises pour une fonction d'une chaîne à un secteur différent ;
- ✓ Apprendre d'un maillon d'une chaîne de valeur (la consommation nationale, par exemple) et utiliser cette connaissance dans un autre (l'exportation).

En réalité, les programmes de MN en Algérie renvoient à deux types de mesures d'accompagnement :

- ✓ La MN interne qui se base sur l'appui direct aux entreprises. Les mesures agissent non plus sur l'environnement immédiat mais sur les entreprises elles-mêmes, sur le tissu industriel. Il s'agit d'aider les entreprises, par des prestations d'appui, de conseil, d'assistance technique, à devenir compétitives en termes de prix, qualité, innovation et à être capables de suivre et de maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.
- ✓ La MN externe qui consiste en l'amélioration de l'environnement des affaires. Il s'agit d'aider à lever certaines contraintes qui altèrent le climat des affaires (institutions, réglementation, infrastructures de base, veille technologique par des centres techniques sectoriels, formation professionnelle, etc.) ;

Evidemment, la MN interne sans la MN externe est un coup d'épée dans l'eau. Pourtant, les entreprises sont des partenaires naturels des pouvoirs publics dans le cadre d'une vision globale, cohérente et partagée en termes de stratégie et de mode opératoire. Dans la littérature économique, l'environnement recouvre une grande diversité d'influences auxquelles il est

difficile de donner un sens (Johnson et al. 2002, op.cit.). Paris¹⁴⁸ a souligné l'importance pour les entreprises du sud de la Méditerranée d'opérer en premier lieu la MN de l'environnement comme cela a été pratiqué en Inde et en Mexique et qui donne aujourd'hui de bons résultats. C'est dire que la MN de l'environnement nécessite, pour sa mise en œuvre, la mobilisation de ressources importantes. Sa réalisation au moindre coût et l'efficacité de ses résultats passent par la poursuite des réformes institutionnelles et structurelles, indispensable à l'émergence d'un environnement où les forces du marché pourront s'exercer de manière efficace et où l'Etat jouera son rôle d'encadreur et de régulation.

Dans cette perspective, il conviendra de mettre un terme à la confusion des rôles entre l'Etat et les agents économiques. C'est pourquoi il est indispensable, selon les propos d'Ali Haddad, président actuel du Forum des Chefs d'Entreprises (FCE)¹⁴⁹, que ces rôles devront être orientés "dans le sens d'une jonction performante entre les efforts du gouvernement et ceux des entreprises pour créer les synergies indispensables". C'est dans cette perspective que des actions sont préconisées : il s'agit des opérations de financement en faveur de l'environnement de l'entreprise sous l'égide du Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle¹⁵⁰ (FPCI), Fonds d'Appui aux Investissements (FAI)¹⁵¹ et du Fonds National de Mise à Niveau des PME¹⁵² (FN MNPME). (Tableau 26)

¹⁴⁸ Pierre Paris, op.cit.

¹⁴⁹ "En campagne pour la présidence du FCE : Hadad prône la proximité avec les pouvoirs publics", El Watan du 16 novembre 2014, par Lyès Mechti, p.5

¹⁵⁰ Arrêté interministériel du 26 Rabie Ethani 1434 correspondant au 9 mars 2013 modifiant et complétant l'arrêté interministériel du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 déterminant la nomenclature des recettes et des dépenses du fonds de promotion de la compétitivité industrielle.

¹⁵¹ Décret exécutif n° 02-295 du 8 Rajab 1423 correspondant au 15 septembre 2002 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale n° 302-107 intitulé "Fonds d'appui aux investissements."

¹⁵² Arrêté interministériel du Aouel Chaâbane 1433 correspondant au 21 juin 2012 modifiant et complétant l'arrêté interministériel du 19 Moharram 1428 correspondant au 7 février 2007 fixant la nomenclature des recettes et des dépenses du compte d'affectation spéciale n° 302-124 intitulé "Fonds national de mise à niveau des PME."

Tableau 26. La nomenclature des dépenses du FPCI et du FN PME en faveur de la MN de l'environnement de l'entreprise

Fonds de soutien	Dépenses liées à la MN de l'environnement de l'entreprise
Fonds de promotion de la compétitivité industrielle (FPCI)	Expertise et assistance technique dans les domaines de : la normalisation ; la métrologie ; la qualité, notamment l'aide à la certification produits, systèmes et personnes ; la mise en place des systèmes d'information et de gestion ; la stratégie industrielle ; la propriété industrielle ; l'information industrielle et commerciale ; l'innovation et la recherche-développement ; formation des ressources humaines (notamment en organisation et management) ; l'accréditation (soutien financier aux actions de sensibilisation sur l'accréditation ; aide aux organismes d'évaluation de la conformité, comme : les laboratoires d'essais, d'analyse et d'étalonnage, les organismes d'inspection et les organismes de certification (systèmes, produits et personnes) en vue de leur accréditation ; la MN (réalisation des études à caractère économique et d'enquêtes liées à la MN) ; toutes autres dépenses en rapport avec la MN de l'environnement de l'entreprise industrielle et des services liés à l'industrie ; promotion des associations professionnelles du secteur industriel.
Fonds national de mise à niveau des PME (FN PME)	Réalisation des études de branches d'activités ; élaboration des études de positionnement stratégiques des branches d'activités ; réalisation d'études générales par wilaya pour la promotion des PME ; renforcement des capacités d'intervention des associations professionnelles pour mieux vulgariser et encadrer le programme de MN; réalisation et mise en œuvre d'un plan de communication et de sensibilisation sur le programme national de MN des PME (manuel des procédures, journées techniques, ateliers, séminaires) ; édition de revues spécialisées sur la MN des PME : actions de suivi, d'évaluation et de veille sur la pertinence et l'impact du programme national de MN des PME ; toutes autres dépenses d'investissements immatériels de MN en faveur de l'environnement immédiat de la PME.

Source : fait par l'auteur à partir des données publiées dans les journaux officiels.

Section 3. La genèse des programmes de MN en Algérie

Pour assurer une bonne MN, les experts recommandent de donner à la MN des entreprises un contenu global et plus large suivant une programmation qui tienne compte des échéances liées au démantèlement tarifaire. Nous verrons ce qui suit les différents programmes de MN mis en œuvre par le gouvernement algérien en collaboration avec les différents acteurs (ONUDI, UE, Ministères concernés).

3.1. Le Programme Intégré (PI) pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie

Le Programme Intégré en Algérie faisait partie de la première vague des PI de l'ONUDI. Elaboré suite à une mission de programmation en septembre 1998, le PI a été approuvé en décembre 1998 par le Directeur Général de l'ONUDI et en mars 1999 par le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration (MIR). Le PI a été construit sur la base des projets de coopération de l'Algérie et de l'ONUDI réalisés au courant des années 1990 et assure la continuité des interventions de l'ONUDI en support à la libéralisation et l'ouverture de l'économie algérienne dans un processus de transition d'une économie administrée vers une économie de marché.

Initialement prévu pour une durée de trois années, le PI comprend cinq composantes avec un budget prévisionnel de 11.442.000 dollars. En 2002 la version initiale a été prolongée de trois à cinq ans et légèrement modifiée. Suite à l'approbation du premier financement, le PI a effectivement démarré fin 1998 en ciblant "21 entreprises dont 5 publiques et 16 privés. De ce fait, il vise à contribuer à la MN de plus de 250 entreprises algériennes à la fin de l'année 2003"¹⁵³.

1. Structure du programme

Ce programme pilote, déjà engagé, a couvert cinq composantes et dont le tableau 27 donne les détails des différents projets financés sous chacune des composantes :

- ✓ Composante 1 : Assistance à l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique et/ou d'une stratégie industrielle ;
- ✓ Composante 2 : Renforcement des services d'appui et de conseil à l'industrie ;
- ✓ Composante 3 : Programme pilote d'appui pour la restructuration, la MN et l'amélioration de 48 entreprises algériennes ;
- ✓ Composante 4 : Appui et renforcement des capacités institutionnelles dans le cadre de la structuration d'un réseau d'information ;
- ✓ Composante 5 : Promotion d'un environnement écologique propre et durable en Algérie.

¹⁵³ Zineb El-Hachemi, "Malgré les mesures de restructuration, le taux de croissance de la production reste faible", Le Phare n° 21, janvier 2001, p. 46.

Tableau 27. Composantes du PI et projets financés

Composantes/projets	Date de démarrage ¹⁰
Composante 1 Assistance à l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique et d'une stratégie industrielle	
DG/ALG/97/002 Appui au programme de privatisation et de restructuration des entreprises publiques en Algérie	novembre 1998
YA/ALG/00/434 Programme Intégré Algérie	octobre 2000
UB/ALG/00/042 Programme Intégré Algérie	octobre 2000
XA/ALG/01/611 Programme Intégré Algérie	avril 2001
SF/ALG/01/001 Séminaire Mise à Niveau	janvier 2002
YA/ALG/02/406 Assistance à la mise à niveau	février 2002
Composante 2 Renforcement des services d'appui et de conseil à l'industrie « volet qualité »	
DP/ALG/00/003 Renforcement des capacités nationales en matière de qualité, normalisation, certification et accréditation	août 2000
TF/ALG/03/001 Sensibilisation, formation des compétences et renforcement des capacités institutionnelles des structures en charge de la qualité, de la normalisation et de la certification	juillet 2003
TE/ALG/04/001 Sensibilisation, formation des compétences et renforcement des capacités institutionnelles des structures en charge de la qualité, de la normalisation et de la certification	janvier 2004
Composante 2 Renforcement des services d'appui et de conseil à l'industrie « volet promotion des investissements et de partenariat »	
XA/ALG/03/644 Investment and partnership promotion	septembre 2003
YA/ALG/03/461 Strengthening of support and advisory services to industry	septembre 2003
Composante 3 Programme pilote d'appui pour la restructuration, la mise à niveau et l'amélioration de 48 entreprises algériennes	
US/ALG/99/154 Projet pilote pour la mise à niveau et l'amélioration de la compétitivité des PME	décembre 1999
TE/ALG/03/002 Renforcement des capacités des structures d'appui et assistance à la mise à niveau des PME de l'industrie agro-alimentaire	février 2004
TE/ALG/03/A02 Renforcement des capacités des structures d'appui et assistance à la mise à niveau des PME de l'industrie agro-alimentaire (volet HACCP)	juillet 2004
Composante 4 Appui et renforcement des capacités institutionnelles dans le cadre de la structuration d'un réseau d'information	
SF/ALG/01/A01 Establishing an information network : Ministry of Industry and decentralized structures	février 2002
Composante 5 Promotion d'un environnement écologique propre et durable en Algérie	
DG/ALG/94/006-NU/ALG/94/006 Appui à la mise en place et au renforcement des capacités nationales dans le domaine de l'environnement et à l'introduction de l'éducation environnementale dans l'enseignement primaire et secondaire	janvier 2000
Divers	
YA/ALG/98/410 Preparatory assistance for the development of a cooperation programme (UNIDO programming mission)	1998
Imprévus	
YA/ALG/03/418 Assistance aux entreprises touchées par le séisme	août 2003
XA/ALG/03/611 Assistance aux entreprises touchées par le séisme	août 2003

Source : ONUDI, 2006

2. La mobilisation des fonds

Un total de 5.240.794 dollars a été mobilisé représentant un taux de financement de 51.7% hors frais d'agence et excluant l'assistance post-séisme de l'ONUDI. Les domaines financés concernent cinq domaines d'action :

- ✓ MN des entreprises ;
- ✓ Qualité, normalisation, certification et accréditation ;
- ✓ Promotion de l'investissement ;
- ✓ Préparation d'un réseau d'information ;
- ✓ Environnement (production plus propre).

Le PI Algérie a été financé par : le PNUD (cofinancement avec l'Algérie), des fonds propres de l'Algérie, la France, l'Italie et les fonds propres de l'ONUDI. Le tableau 28 présente les montants par source de financement.

Tableau 28. Etat de financement du programme intégré (en \$), situation au 11 mai 2006

Composantes	Budget prévu (PI, version 1)	Budget alloué	Taux financé	Dépenses effectués	Taux Dépensé/Budget	Source de financement	Observations
Assistance à l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique et d'une stratégie industrielle (Comp. 1)	730,000						
DG/ALG/97/002 Appui au programme de privatisation et de restructuration des entreprises publiques en Algérie		389,215		382,125		PNUD/ALG	DG/ALG/97/002 a été aussi utilisé pour des activités de MAN sous Composante 3.
SF/ALG/01/001 Séminaire Mise à Niveau		17,930		17,930		ALG	Les titres des projets 'Programme Intégré' prêtent à confusion ;
UB/ALG/00/042 Programme Intégré Algérie		114,542		114,542		ONUDI	il est reconnu que ces fonds ont été utilisés pour la réalisation des activités liées aux Composantes 1 et 3 (MAN) ; cf. lettre du 24.05.06 du MI à ONUDI/Alger. ¹²
YA/ALG/00/434 Programme Intégré Algérie		70,000		70,000		ONUDI	
XA/ALG/01/611 Programme Intégré Algérie		15,937		15,937		ONUDI	
YA/ALG/02/406 Assistance à la mise à niveau		10,113		10,113		ONUDI	
Sous-total Composante 1		617.737	84.6%	610.647	98.8%		

Source : Idem, p. 31

3. Le cadre législatif

La loi de finance 2000 a retenu la création d'un compte d'affectation spéciale intitulé "Fonds de promotion de la compétitivité industrielle", destiné à couvrir les aides financières directes aux entreprises industrielles ou de services liés à l'industrie pour des opérations de mise à niveau et la promotion de la compétitivité industrielle. Peut-on lire dans l'article 92 de la loi de finances qu'"il est ouvert dans les écritures du Trésor un compte d'affectation spéciale n° 302-102 intitulé Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle"¹⁵⁴ (FPCI). Créé par décret exécutif, ce fonds est doté d'un Comité National de la Compétitivité Industrielle (CNCI) présidé par le Ministre chargé de l'industrie et de la restructuration ou son représentant, ordonnateur du fonds¹⁵⁵.

¹⁵⁴ Loi de finances 2000, notamment l'article 91.

¹⁵⁵ Article 4 du décret exécutif n° 2000-192 du 14 Rabie Ethani 1421correspondant au 16 juillet 2000 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale n° 302-102 intitulé "Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle."

Un dispositif de suivi et d'évaluation du FPCI est mis en place par arrêté conjoint du Ministre chargé des finances et du Ministre chargé de l'industrie. Ces missions sont confiées au CNCI. Les acteurs du programme sont :

- ✓ La Direction Générale de la Restructuration Industrielle (DGRI) ;
- ✓ Le CNCI;
- ✓ Les banques;
- ✓ Les services d'appui, notamment les centres techniques spécialisés, les bureaux d'études et les consultants.

a. La DGRI

La DGRI du MIR est chargée de la mise en place et de la coordination des instruments juridiques et financiers du FPCI, de la définition des conditions techniques, financières et réglementaires de fonctionnement du programme de MN. Elle assure aussi le secrétariat technique du CNCI, examine les dossiers présentés, les instruit et les soumet au Comité.

La DGRI est chargée d'identifier les autres structures et organisations qui constituent l'interface de cette action, d'élaborer le programme après une large concertation, d'établir un programme de communication et de sensibilisation, de promouvoir les programmes de formation pour les spécialistes intervenant dans le programme de MN, de concevoir et de formaliser les procédures et le cadre réglementaire, de proposer les mises à jour des textes législatifs ou réglementaires ayant un rapport direct avec le redressement des entreprises, d'élaborer un tableau de bord de la MN et d'identifier les besoins d'information des entreprises et des administrations utilisatrices. En outre, elle soumet au CNCI toute proposition de programme d'actions susceptible d'assurer la promotion de la compétitivité industrielle.

b. Le CNCI

Institué par décret exécutif n° 2000-192 (op.cit.), le Comité, présidé par le Ministre de l'industrie et de la restructuration ordonnateur du FPCI, est composé de 8 membres¹⁵⁶ :

- ✓ le représentant du Ministre chargé des finances;
- ✓ le représentant du Ministre chargé de l'industrie et de la restructuration;

¹⁵⁶ Article 4 du décret exécutif n° 2000-192 (op.cit.).

- ✓ le représentant du Ministre chargé de la participation et de la coordination des réformes;
- ✓ le représentant du Ministre chargé du commerce;
- ✓ le représentant du Ministre chargé des affaires étrangères;
- ✓ le représentant du Ministre chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique;
- ✓ le représentant du Ministre chargé de la PME / PMI;
- ✓ le représentant de la chambre algérienne du commerce et de l'industrie.

Les missions du Comité consistent dans¹⁵⁷:

- ✓ l'élaboration des procédures de présentation des dossiers des entreprises et organismes en vue de bénéficier des aides prévues dans le Fonds;
- ✓ la fixation des conditions d'éligibilité aux aides du Fonds;
- ✓ la détermination de la nature et des montants des aides susceptibles d'être accordées;
- ✓ l'établissement de la convention devant lier l'entreprise bénéficiaire au Ministère chargé de l'industrie et de la restructuration;
- ✓ le suivi et l'évaluation des performances des entreprises ayant bénéficié des aides du Fonds.

c. Le FPCI

La loi de finance 2000, notamment l'article 93, offre le support financier fondamental aux actions de MN par la création du Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle. Ce Fonds est alimenté par les dotations du budget de l'Etat, les financements extérieurs (programme MEDA, crédits conventionnels et concessionnels) et les autres fonds (privatisation, recherche et développement et exportations). Ce compte retrace une nomenclature de dépenses, telles que :

- ✓ Les dépenses de MN liées à la promotion de la compétitivité industrielle et notamment celles relatives à :
 - ❖ la normalisation ;
 - ❖ la qualité ;

¹⁵⁷ Article 5 du décret exécutif n° 2000-192 (op.cit.).

- ❖ la stratégie industrielle ;
 - ❖ la propriété industrielle ;
 - ❖ la formation ;
 - ❖ l'information industrielle et commerciale ;
 - ❖ la recherche et développement ;
 - ❖ l'essaimage ;
 - ❖ la promotion des associations professionnelles du secteur industriel.
- ✓ les dépenses liées aux études afférentes à la réhabilitation des zones industrielles et des zones d'activités ;
 - ✓ les dépenses relatives à la réalisation des travaux de réhabilitation des zones industrielles et des zones d'activités ;
 - ✓ les frais engagés au titre de la mise en œuvre de programme de formation destinés aux gestionnaires des zones industrielles et des zones d'activités ;
 - ✓ les dépenses liées à toutes autres actions en liaison avec les programmes de réhabilitation des zones industrielles et des zones d'activités.

La DGRI est chargée de rechercher avec les gestionnaires du Fonds les moyens d'en faire bénéficier les candidats à la MN répondant aux conditions émises par le FPCI.

d. Les banques et les bureaux d'études

La décision de réaliser une MN est le choix volontaire de l'entreprise. En conséquence le choix du bureau d'études et des consultants demeurera le libre choix de l'entreprise. Au sujet des rôles des bureaux d'études et des consultants, Il s'agit d'un acte professionnel qui engage la responsabilité solidaire de l'entreprise et du bureau (ou des consultants) dans le choix des actions et la décision de mise en œuvre de la MN. Il est clair qu'aucune entité extérieure à l'entreprise ne peut se substituer à elle dans la nature de ces choix. C'est pourquoi, la méthodologie et les règles d'éligibilité et de validation des demandes des entreprises seront largement diffusées. Il appartiendra aux bureaux d'études et aux consultants de s'assurer qu'ils sont familiers avec ces règles. Ainsi les bureaux d'études et consultants compétents veilleront à ne pas engager les entreprises qui ne répondront pas aux règles d'éligibilité de ce programme. Quant aux banques, la demande de l'entreprise doit être accompagnée de l'avis de sa banque relatif à la capacité de l'entreprise à mobiliser les financements (crédits et fonds propres) nécessaires à la mise en œuvre du plan de MN. En conséquence, le Ministère de

l'industrie et de la restructuration développera en direction des banques un programme de sensibilisation et de diffusion des instruments du programme.

4. L'éligibilité

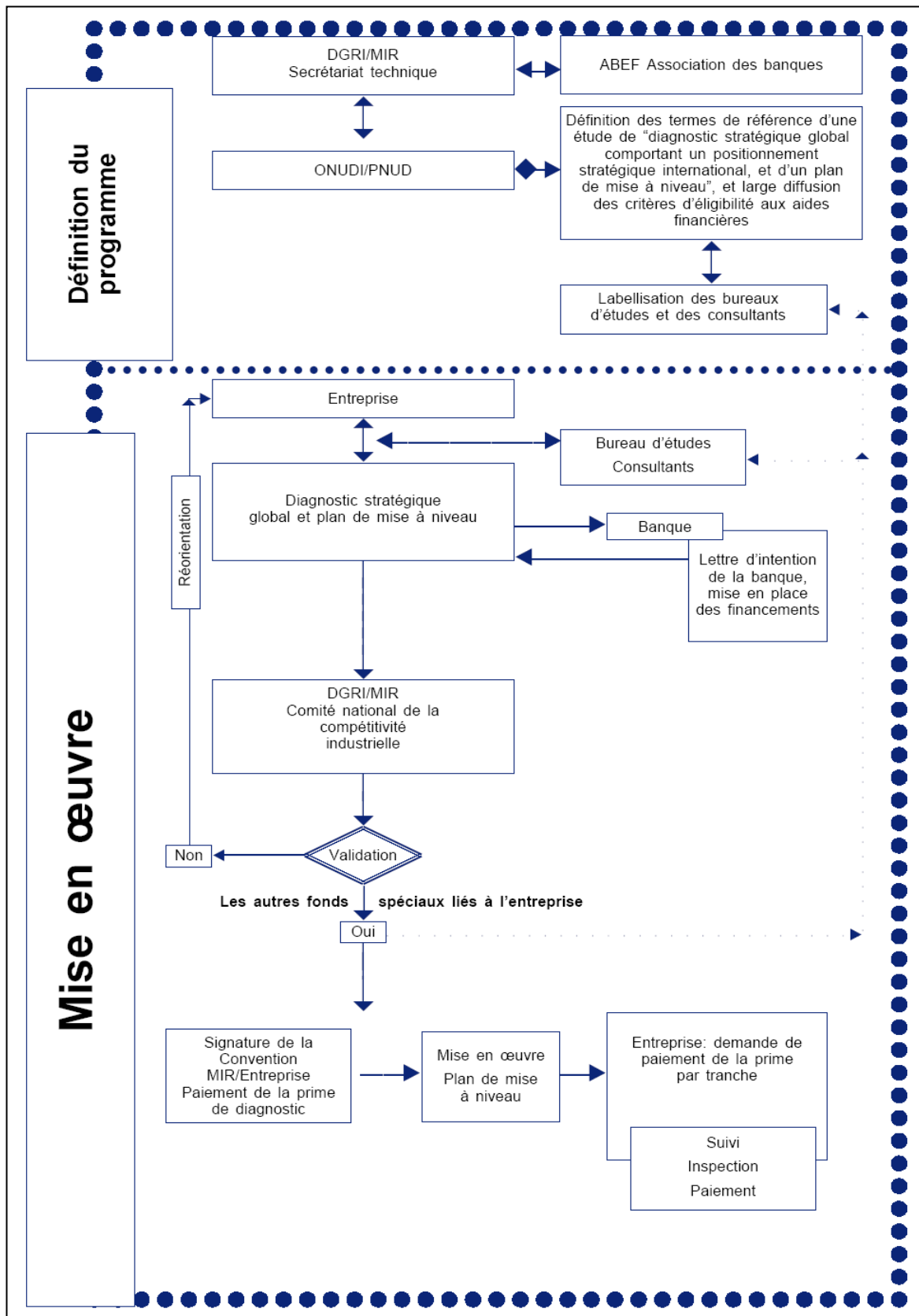
Sont éligibles, à titre individuel, aux aides financières du FPCI les entreprises :

- ✓ De droit algérien, légalement constituées en Algérie et en activité depuis plus de trois ans (présentation des trois derniers bilans), immatriculées au registre du commerce et disposant de l'identifiant fiscal;
- ✓ Du secteur productif industriel ou fournisseur de services liés à l'industrie;
- ✓ Disposant d'un potentiel de performance attesté par les résultats financiers et d'un marché porteur;
- ✓ Bancabilité: l'entreprise doit présenter à l'exercice n-1: un actif net positif égal ou supérieur au capital social; un fonds de roulement positif et un résultat brut d'exploitation rapporté aux capitaux propres égal ou supérieur au taux directeur de la Banque d'Algérie ;
- ✓ Employant au minimum 30 salariés à titre permanent;
- ✓ Soumettant une demande avec l'étude de diagnostic stratégique global et le plan de MN accompagnés de l'accord de financement de sa banque.

5. Architecture et procédures du programme de MN

Le cheminement global est présenté dans la figure ci-dessous :

Figure 43. Architecture et procédures du programme de MN



Source : Idem

3.2. Le programme d'appui au développement des PME (ED-PME)¹⁵⁸ ou programme MEDA

Le programme MEDA est le principal instrument financier du Partenariat Euro-méditerranéen instauré lors de la Conférence de Barcelone en novembre 1995. Il s'inspire des programmes PHARE et TACIS¹⁵⁹, notamment en matière de transparence et d'information. Lancé en 1996 (MEDA I) et modifié en 2000 (MEDA II), Il permet à l'UE d'apporter une aide financière et technique aux pays du sud de la Méditerranée. Il s'agit des pays suivants: Algérie, Chypre, Égypte, Israël, Jordanie, Liban, Malte, Maroc, Syrie, Territoires palestiniens, Tunisie et Turquie, et vise à mettre en œuvre les mesures de coopération destinées à aider les pays tiers méditerranéens à procéder à des réformes de leurs structures économiques et sociales et à atténuer les effets du développement économique sur le plan social et environnemental. "La Communauté met en œuvre des mesures dans le cadre des principes et des priorités du partenariat euro-méditerranéen visant à soutenir les efforts qu'entreprennent les territoires et les pays tiers méditerranéens [...] en vue de procéder à des réformes de leurs structures économiques et sociales et d'atténuer les conséquences qui peuvent résulter du développement économique sur le plan social et de l'environnement"¹⁶⁰.

La Commission Européenne et la Banque Européenne d'Investissement (BEI) sont les deux institutions en charge de ces aides. La Commission met à disposition la ligne budgétaire MEDA, destinée aux Pays Partenaires Méditerranéens (PPM) comme suit :

1. "Le montant de référence financière pour l'exécution du présent programme (MEDA I), pour la période 1995-1999, est de 3 424,5 millions d'écus"¹⁶¹, soit l'équivalent de 3.435 millions € ;¹⁶²
2. "Le montant de référence financière pour l'exécution du présent programme (MEDA II), pour la période 2000-2006, est de 5 350 millions d'euros."¹⁶³

¹⁵⁸ Euro-Développement PME.

¹⁵⁹ Le programme PHARE pour les pays de l'Europe centrale et orientale, et TACIS pour les Républiques de l'ex-Union Soviétique (Russie et les nouveaux Etats indépendants : Ukraine, Moldavie et Biélorussie).

¹⁶⁰ Article 8 du Règlement (CE) n° 1488/96 du Conseil du 23 juillet 1996 relatif à des mesures d'accompagnement financières et techniques (Meda) à la réforme des structures économiques et sociales dans le cadre du partenariat euro-méditerranéen.

¹⁶¹ Article premier du Règlement (CE) n° 1488/96 du Conseil du 23 juillet 1996 (op.cit.).

¹⁶² "Etude d'impact de la déclaration de Barcelone sur le secteur privé", disponible sur le site : www.umce-med.org/pdf/13-03-2012-16-46-21Etude-de-limpact.pdf

Il s'agit de dons sous forme d'aides non remboursables (couvrant jusqu'à 100 % des coûts des programmes ou des projets opérationnels) ou de capitaux à risques pour financer des mesures qui contribuent à la réalisation des objectifs des programmes. Des dispositions prévoient aussi le cofinancement de ces mesures avec d'autres sources des secteurs publics et/ou privés. Des bonifications d'intérêt (au taux de 3%) peuvent être octroyées par la BEI pour les mesures de coopération dans le domaine de l'environnement.¹⁶⁴

Tableau 29. Tableau récapitulatif "MEDA I et MEDA II" des engagements et des paiements par pays et par type de coopération (En millions €)

	MEDA I 1995 à 1999			MEDA II												MEDA I + MEDA II				
	E ⁽¹⁾	P ⁽²⁾	% P/E	2000		2001		2002		2003		2004		Total 2000 à 2004			Total 1995 à 2004			
				E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	E	P	% P/E	E	P	% P/E	
Coopération Bilatérale	2 586	651	25%	409	266	298	255	582	376	505	386	562	627	2 356	1 910	81%	4 942	2 561	52%	
Algérie	164	30	18%	30	0	60	6	50	11	42	16	51	42	233	75	32%	397	105	26%	
Cisjordanie/Bande de Gaza	111	59	53%	97	31	0	62	100	80	81	60	73	93	350	327	93%	461	386	84%	
Egypte	686	157	23%	13	64	0	63	78	26	104	57	159	151	354	360	102%	1 040	517	50%	
Jordanie	254	108	43%	15	84	20	11	92	50	42	47	35	51	204	242	118%	458	350	76%	
Liban	182	1	1%	0	31	0	2	12	6	44	24	18	41	74	103	140%	256	105	41%	
Maroc	660	128	19%	141	40	120	41	122	102	143	102	152	158	677	443	65%	1 337	571	43%	
Syrie	101	0	0%	38	0	8	2	36	9	1	10	53	18	136	39	29%	237	39	16%	
Tunisie	428	168	39%	76	16	90	69	92	93	49	69	22	74	329	321	98%	757	489	65%	
Coopération Régionale	471	223	47%	160	52	305	63	29	78	110	112	135	174	740	479	65%	1 211	701	58%	
Totaux	3 057	874	29%	569	318	603	318	612	454	615	498	698	801	3 096	2 389	77%	6 153	3 262	53%	
Ratio P/E				56%		53%		74%		81%		115%								

(1)E : Engagements (2)P : Paiements

Source : www.umce-med.org/pdf/13-03-2012-16-46-21Etude-de-limpact.pdf, p. 20

Le programme MEDA a deux vocations distinctes et complémentaires :

1. appuyer les activités et projets inscrits dans les Programmes Indicatifs Nationaux (PIN)¹⁶⁵ (coopération bilatérale) ;

¹⁶³ Article premier du Règlement (CE) No 2698/2000 du Conseil du 27 novembre 2000 modifiant le règlement (CE) no 1488/96 relatif à des mesures d'accompagnement financières et techniques (MEDA) à la réforme des structures économiques et sociales dans le cadre du partenariat euro-méditerranéen.

¹⁶⁴ Article 6 du Règlement (CE) n° 1488/96, op.cit

¹⁶⁵ Les Programmes Indicatifs Nationaux (PIN) signés avec chacun des 9 pays éligibles sur 12 partenaires méditerranéens (Algérie, Egypte, Jordanie, Liban, Maroc, Syrie, Tunisie, Turquie et Autorité Palestinienne),

2. appuyer les activités et projets engagés par les partenaires euro-méditerranéens au plan régional (coopération régionale).

En ce qui concerne la coopération bilatérale, les priorités d'affectation des ressources MEDA sont les suivantes:

1. appui à la transition économique : l'objectif est de préparer la mise en œuvre du libre échange en améliorant la compétitivité. Il s'agit ainsi d'atteindre une croissance économique durable, en particulier par l'intermédiaire du développement du secteur privé ;
2. renforcement de l'équilibre socio-économique : l'objectif est d'alléger les coûts à court terme de la transition économique par l'intermédiaire de mesures appropriées dans le domaine de la politique sociale.

Au sujet de la coopération régionale, des programmes régionaux agissent dans tous les trois domaines de la Déclaration de Barcelone, notamment la dimension politique et de sécurité ; la dimension économique et financière; la dimension sociale, culturelle et humaine. Les activités régionales sont ouvertes à tous les partenaires.

Quant aux secteurs éligibles, le programme MEDA intervient dans quatre grands domaines :

1. L'appui à l'ajustement structurel : il s'agit d'un soutien budgétaire octroyé aux finances publiques des partenaires qui se sont engagés dans des programmes de réformes économiques. L'appui du programme MEDA est particulièrement destiné à atténuer les conséquences sociales de ces programmes de réformes ;
2. La transition économique et le développement du secteur privé : il s'agit ici non pas de soutenir des intérêts privés avec des financements publics, mais d'assurer que le développement du secteur privé s'appuie sur un environnement de politique économique adéquat et sur des instruments financiers performants. C'est ainsi que le programme MEDA finance, à ce titre, des opérations telles que l'appui technique à la privatisation, à la réforme du secteur financier, à l'amélioration de la formation professionnelle ou de la standardisation industrielle, à la création de centres de conseils aux entreprises et de

dans les domaines de la transition économique (ajustement structurel, développement du secteur privé), de l'amélioration de l'équilibre socio-économique (éducation, santé, développement rural, etc.) et en faveur de la société civile. Ces "PIN" ont été établis pour la première fois pour la période 1996-98, puis révisés pour la période 1997-99. Ils sont révisés annuellement.

centres techniques ou encore à la constitution de fonds de capital-risque permettant de catalyser la mobilisation des capitaux privés ;

3. Le renforcement de l'équilibre socio-économique : il s'agit ici de financer des programmes d'appui sectoriel et des projets de coopération classique en faveur du développement des partenaires méditerranéens concernés: santé primaire, éducation de base, développement rural, programmes de population, etc. ;
4. Le renforcement de la société civile : il s'agit de financer des activités des Organisations Non Gouvernementales (ONG) et des associations et groupements professionnels (majoritairement au niveau régional).

Même si certains projets demeurent actifs, le temps que les échéances financières des programmes instaurées se terminent, l'outil financier MEDA n'existe plus techniquement depuis le 31 décembre 2006. En effet, il a été remplacé par l'Instrument Européen de Voisinage et de Partenariat (IEVP) conformément à la mise en place de la nouvelle Politique Européenne de Voisinage (PEV). Ce programme a été doté d'une enveloppe budgétaire de 11,2 milliards € dont 336 millions € réservé à l'Algérie pour couvrir la période 2007-2013 et une zone géographique dépassant largement le simple périmètre du Bassin méditerranéen, puisque la PEV concerne au total 16 Etats situés sur la proche périphérie de l'Europe.¹⁶⁶ Concernant l'Algérie, IEVP s'articule sur quatre axes : la réforme de la justice, la croissance économique et de l'emploi, le renforcement des services publics de base et du développement durable et la culture.¹⁶⁷

Sur le plan bilatéral, l'Algérie a bénéficié d'un financement de 62,9 millions €, dont 57 millions € en provenance de la commission européenne, 3,4 millions € apportés par le gouvernement algérien et 2,5 millions € représentant la contribution des entreprises bénéficiant des prestations du programme ED-PME (Tcham et Tcham, 2006). Lancé en juillet 2002 et devrait s'achever au 31 décembre 2007, ce dernier est directement centré sur la MN des entreprises privées industrielles (les entreprises publiques ne sont pas concernées par le programme) ainsi que sur les entreprises dans les autres secteurs de l'activité économique

¹⁶⁶ <http://www.confluences-mediterranee.com/Quel-est-le-bilan-du-Programme>. Voir également le Règlement (CE) n° 1638/2006 du Parlement européen et du Conseil du 24 octobre 2006 arrêtant des dispositions générales instituant un instrument européen de voisinage et de partenariat. Ce règlement abroge le programme MEDA.

¹⁶⁷ <http://www.reporters.dz/bilan-de-13-ans-de-cooperation-avec-lalgerie-lue-critique-la-regle-5149-et-la-loi-sur-les-associations/25543>

mais liées à l'industrie (ce qui exclut les entreprises à vocation strictement commerciale). Depuis septembre 2002, un certain nombre d'entreprises algériennes ont décidé de s'inscrire à ce programme.

Le programme est domicilié auprès du Ministère algérien de la PME et de l'Artisanat. Il est dirigé par une Unité de Gestion du Programme dénommée Euro Développement PME (ED PME), responsable de la coordination et de la gestion opérationnelle des activités du programme.

L'objectif du programme de MN EDPME est d'accompagner les PME du tissu industriel pour leur permettre d'améliorer significativement leur compétitivité, en s'alignant sur les standards internationaux d'organisation et de gestion. Pour atteindre cet objectif et mettre en œuvre les activités prévues, une équipe d'experts a été recrutée dont les axes d'intervention sont les suivants :

1. Le diagnostic

La manière dont débute un processus de MN a évolué au fil des années de déploiement des activités d'EDPME. Chronologiquement, on note les types de diagnostics suivants : le diagnostic long en 2 phases; le diagnostic court en une phase et le diagnostic allégé et le pré diagnostic. Il est important de garder en mémoire cette séquence, car les entreprises qui ont été consultées lors de la présente étude¹⁶⁸ ont donc eu des modes d'entrées différents dans le processus de MN – plus ou moins lents et argumentés – avant la mise en œuvre de la première action.

2. Les actions de MN

Cette phase de diagnostic est suivie par celle d'établissement des termes de référence qui va conduire aux actions de MN proprement dite. Ces actions couvrent l'ensemble des fonctions et composantes opérationnelles de l'entreprise : développement stratégique ; management et organisation ; marketing ; production et maintenance ; finance, contrôle de gestion et comptabilité ; ressources humaines et qualité.

3. Les accompagnements

¹⁶⁸ Nous verrons plus loin les résultats de l'étude finalisée en juillet 2006

Un certain nombre de mesures d'accompagnement est également proposé : fournitures de logiciel et matériels informatiques associés aux actions ; assistance aux business plans ; appui aux dossiers de financement – Fonds de Garantie des Crédits aux PME (FGAR)¹⁶⁹. En dehors de l'appui direct aux entreprises, l'EDPME se voit de soutenir également le secteur institutionnel. Ce faisant, le projet a permis la création d'un Conseil National Consultatif de la PME (CNC PME), le financement des formations destinées aux associations patronales et professionnelles ainsi qu'aux chambres de commerce et d'industrie et aux cadres du ministère de la PME et de l'Artisanat.

4. Critères d'éligibilité des entreprises

Les critères choisis sont au nombre de cinq pour l'entreprise, qui doit justifier : l'appartenance à un secteur productif industriel privé ou fournisseur de service liés à l'industrie; 20 salariés et plus (sur l'année de référence) pour les entreprises de production et 10 salariés pour les entreprises de services liés à l'industrie; afficher aux moins deux résultats d'exploitation positifs sur les trois derniers exercices (bilan certifié de l'année de référence) ; la régularisation vis-à-vis des structures administratives (avoir l'attestation d'identification fiscale, d'immatriculation au registre du commerce et d'affiliation à la CNAS) et être de droit algérien.

S'agissant de ce dernier critère, on soulignera que le nombre de PME privées déclarées auprès de la CNAS fin 2005 s'élève à 245 842, dont 87 400 relèvent du secteur manufacturier. En 2002, la même source CNAS a permis à EDPME d'élaborer le tableau suivant pour caractériser les catégories d'entreprises en fonction de leurs effectifs

Tableau 30. Les catégories d'entreprises en fonction de leurs tailles

Nb de salariés	Nb d'entreprises	%
1 à 9 salariés	177 733	94,2
10 à 19 salariés	6020	3,2
20 à 49 salariés	3409	1,8
50 à 250 salariés	1402	0,8
Total	188 564	100

Source : ED PME, 2002.

¹⁶⁹ Au sujet du FGAR, voir le décret exécutif n° 02-373 du 6 Ramadhan 1423 correspondant au 11 novembre 2002 portant création et fixant les statuts du fonds de garantie des crédits à la petite et moyenne entreprise.

EDPME déduit, en faisant l'hypothèse d'un accroissement homogène des différentes catégories, que le nombre d'entreprise du secteur manufacturier, d'effectif supérieur à 20, est de l'ordre de 2500 entreprises environ en 2006.

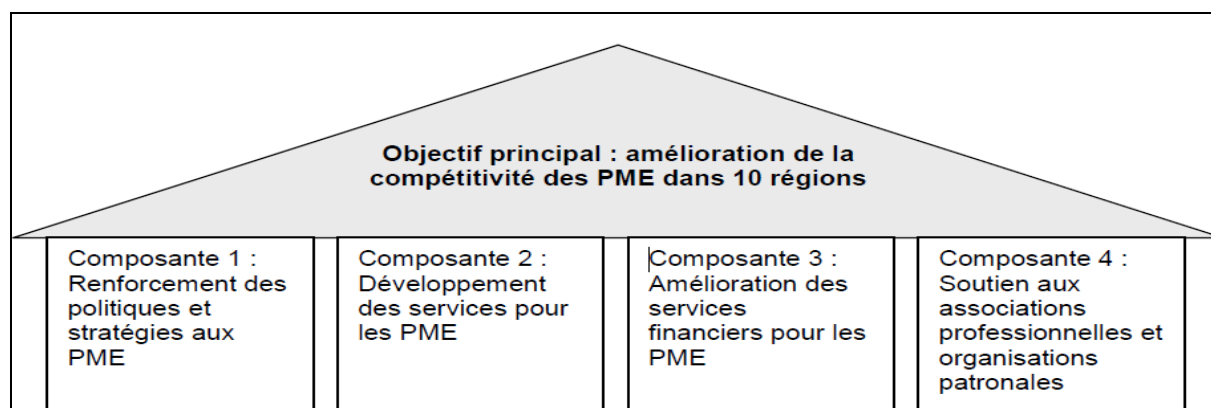
3.3. Le programme algéro-allemand (ou projets de la GTZ)

Il existe également un projet GTZ initié dans le cadre de la coopération technique algéro-allemande avec pour objectif global le renforcement de la compétitivité des PME algériennes de moins de 20 salariés, et pour objectif direct une offre de prestation de services en matière de conseil et de formation aux PME. Avec quatre composantes, à savoir :

- ✓ le renforcement des politiques et stratégies aux PME ;
- ✓ le développement des services pour les PME ;
- ✓ l'amélioration de l'accès des PME aux services financiers et
- ✓ le renforcement des capacités des associations professionnelles et organisations patronales.

Le programme traite d'une manière globale les problèmes qui inhibent l'épanouissement du potentiel entrepreneurial. Pour atteindre son objectif, le programme favorise le développement des structures et de leurs capacités d'intervention dans l'optique de la création d'un environnement concurrentiel pour le secteur privé algérien. En soutenant le programme national de MN du gouvernement algérien et en valorisant les synergies avec les structures d'appui existantes, l'approche est basée sur une conception à moduler et à compléter selon les expériences acquises sur le terrain.

Figure 44. Les composantes du programme algéro-allemand



Source : http://www.andpme.org.dz/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=67&lang=fr

1. Les Projets de la GTZ

GTZ (Agence Allemande pour la Coopération Technique) a réalisé deux projets qui appuient le secteur de la PME/PMI algérienne (ONUDI, 2006, op.cit., p. 13):

PME/Conform¹⁷⁰

Lancé en 1996, ce projet visait principalement des actions de formation tournées aussi bien vers les entreprises que les services à l'industrie. Le projet s'appuyait sur un réseau de structures d'appui à l'industrie (écoles de gestion et cabinets conseil, Chambre Nationale du Commerce et de l'Industrie). Il a permis de former à la conduite de missions de diagnostic et d'accompagnement/conseil des consultants issus d'écoles de gestion et de cabinets conseil locaux (publics et privés). Le projet PME/Conform a aussi financé des formations thématiques pour les managers et cadres des PME ainsi que la réalisation d'un certain nombre d'études sur l'environnement de la PME algérienne.

Appui aux associations professionnelles et organisations patronales

Lancé en 2005, ce projet vise à appuyer les associations professionnelles. Il comprend deux phases : une 1ère phase de trois années, qui sera suivie d'une deuxième de trois autres années. Le projet a permis de diagnostiquer 12 associations professionnelles et artisanales dans différents secteurs industriels et l'élaboration de plans opérationnels correspondants. Les plans opérationnels portent sur trois types d'actions : (1) développement des services à offrir par les associations à leurs adhérents; (2) amélioration des capacités de lobbying des associations; (3) renforcement de l'organisation interne des associations.

2. Les résultats de l'enquête algéro-allemande de 2005¹⁷¹

Les responsables de la cellule d'assistance technique du projet PME-Conform ont présenté, les résultats de l'enquête sur le marché des services d'appui aux entreprises dans le secteur de la PME en Algérie.

Cette enquête a été réalisée par PME-Conform en collaboration avec le bureau d'études allemand GTZ durant l'année 2004. Les initiateurs de l'enquête ont ciblé les PME-PMI de

¹⁷⁰ Conseil et Formation pour les PME algériennes

¹⁷¹ http://www.algeria-watch.org/fr/article/eco/pme_enquete.htm & Faïçal Medjahed, " Services d'appui aux Pme : les résultats de l'enquête algéro-allemande", Liberté du 31 mai 2005

production-transformation, dotées d'un effectif d'au moins 20 employés permanents et revêtant un statut privé, soit 4 800 entreprises qui représentent 2,5% des unités du secteur de la PME en Algérie. L'échantillon de l'enquête portait, indique-t-on, sur 123 PMI privées de production-transformation réparties sur 19 des principaux secteurs d'activités industrielles existantes en Algérie.

Les responsables d'entreprise privée ont été interrogés, précise-t-on, sur un éventail de 34 services dont 14 services de conseil en appui de la gestion commerciale et technique de l'entreprise, 4 services de formation-perfectionnement du personnel et 16 autres services d'appui courants tels que l'information, la certification et les services de laboratoire.

Les enquêteurs ont relevé que les industries agroalimentaires et les industries chimiques, cosmétiques et pharmaceutiques étaient les branches les plus représentées dans l'échantillon exploité, soit 48% des entreprises interviewées. Ils ont indiqué que 72% des entreprises ayant fourni suffisamment de renseignements sur leur situation économique ont été classées comme étant des entreprises dynamiques. Ils ont souligné que "plus du tiers de ces entreprises avançaient des ventes en croissance, 17% considéraient leurs ventes comme stagnantes et seulement 7% accusaient des ventes décroissantes. De même, ils ont indiqué que 79% de ces entreprises ne produisaient que pour le marché national et seules deux entreprises déclaraient que plus de 50% de leur chiffre d'affaires était réalisé à l'exportation. Ils ont affirmé plus de deux tiers des 34 services d'appui n'avaient jamais été utilisés par la majorité des entreprises pendant les deux dernières années. Parmi les services à faible utilisation, ils ont recensé essentiellement le conseil en gestion commerciale et technique, le conseil en marketing-distribution-vente, la gestion des ressources humaines, la conception technique des produits, le choix d'équipement, le conseil en exportation et partenariat.

Ce phénomène est dû principalement, selon les enquêteurs, aux difficultés d'accès à ces produits, jugés difficilement disponibles ou non disponibles pour 60% des entreprises. Ceci étant dit, il y a un déficit au niveau de l'offre correspondant à ces services, précisent-ils. Ils ont noté, par ailleurs, que les services informatiques, fiscaux, juridiques, de publicité et communication ainsi que le diagnostic d'entreprise sont facilement disponibles. D'ailleurs, près de 85% des entreprises ont déjà utilisé au moins une fois, durant ces deux dernières années, le service du diagnostic d'entreprise contre 43% pour le conseil en gestion financière et 36% pour la gestion qualité. Ces entreprises utilisent généralement ces services soit pour la

mise à niveau générale de l'entreprise ou l'amélioration d'une fonction bien précise au sein de cette entreprise. Les dépenses annuelles pour les services représentent, selon les rédacteurs de cette enquête, une envergure considérable allant de 0,2% du chiffre d'affaires déclaré dans le cas du conseil en marketing-distribution-vente jusqu'à 1,1% pour le conseil en gestion qualité.

Ils ont remarqué, également, que 75% des entreprises utilisatrices de diagnostics considéraient les programmes de développement comme étant le prestataire de ce service, ce qui est objectivement erroné. Et pour cause, la plupart de ces entreprises ne s'impliquent pas dans le choix du prestataire dans le cas du diagnostic d'entreprise.

3.4. Le programme national de MN de la PME algérienne

Si le programme précédent (EDPME) s'intéresse aux aspects immatériels tels que la formation, le diagnostic, l'expertise et le conseil, le gouvernement veut, d'ores et déjà, lancer une réflexion pour un autre programme. Ce dernier, qui vient compléter et renforcer le programme ED-PME, est doté de 1 milliard de dinars par an pour la modernisation des PME, et permettra "d'intensifier les opérations de mise à niveau des entreprises issues du secteur de la PME/PMI" (Lamiri, 2007). Aux yeux d'Olivier De Velp¹⁷², cette politique est une façon de faire durer le programme EDPME au-delà de l'échéance arrêtée¹⁷³. Dans une autre perspective, Abdelkrim Boughedou, directeur de la concurrence et du développement durable au ministère de la PME, explique que "Cette étape demeure primordiale pour finaliser la procédure d'adhésion de l'Algérie à l'OMC, en donnant tous les outils de performance et de concurrence à nos entreprises".¹⁷⁴

En prenant ainsi le relais du programme EDPME, le programme national devrait s'appuyer sur les experts algériens formés dans le cadre du précédent programme et sur la nouvelle approche qui semble prendre forme au niveau des PME impliquées jusque-là. En conséquence, il promet d'être plus efficace en raison de l'expérience capitalisée à la faveur du premier programme et de la présence d'un réseau d'antennes de MN couvrant pratiquement toutes les zones utiles du pays.

Lancé officiellement le 25 février 2007 conformément aux conclusions du Conseil des Ministres du 8 mars 2004, ce nouveau mécanisme s'articule autour des axes suivants :

¹⁷² Olivier De Velp est le directeur du programme ED-PME

¹⁷³ Madjid Makedhi, "Evaluation de l'opération mise à niveau des PME", El Watan du 05/12/2006.

¹⁷⁴ "Rencontre sur la mise à niveau des PME", El Watan du 31/07/2007.

- ✓ les actions sectorielles (analyse par branche d'activité) ;
- ✓ les actions régionales (identification des mesures par wilaya prioritaire) ;
- ✓ les actions de MN de l'environnement institutionnel de la PME et les structures d'appui à la PME ;
- ✓ les actions au profit de la PME.

Les fonds alloués à ce programme concernent les entreprises à fort potentiel et de moins de 20 salariés qui ne sont pas couvertes par les programmes précédents de MN. En plus, il sera étendu aux PME activant dans les services et le BTPH. Ayant pour objectif l'amélioration de la compétitivité des 5000 PME, le programme s'inscrit dans une démarche intégrée et cohérente pour une MN durable des PME pour une période de 6 ans.

1. Le cadre législatif

Sur le plan règlementaire, ce programme est pris en charge par l'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME), un établissement public à caractère administratif. Créée en 2005 par décret exécutif¹⁷⁵, l'Agence est "l'instrument de l'Etat en matière de mise en œuvre de la politique nationale de développement de la PME"¹⁷⁶. Dotée d'un conseil d'orientation et de surveillance composé de 14 membres et dirigée par un directeur général¹⁷⁷, l'Agence a pour missions de¹⁷⁸:

- ✓ mettre en œuvre la stratégie sectorielle en matière de promotion et de développement de la PME ;
- ✓ mettre en œuvre le programme national de mise à niveau des PME et d'assurer son suivi ;
- ✓ promouvoir l'expertise et le conseil en direction des PME ;
- ✓ évaluer l'efficacité et l'efficience de l'exécution des programmes sectoriels, et le cas échéant d'en proposer les correctifs nécessaires ;
- ✓ suivre la démographie des PME en termes de création, de cessation et de changement d'activités;
- ✓ réaliser des études de filières et notes de conjoncture périodiques sur les tendances générales de la PME ;

¹⁷⁵ Décret exécutif n° 05-165 du 24 Rabie El Aouel 1426 correspondant au 3 mai 2005 portant création, organisation et fonctionnement de l'agence nationale de développement de la PME.

¹⁷⁶ Article 5 du Décret exécutif n° 05-165.

¹⁷⁷ Article 6 et 7 du Décret exécutif n° 05-165.

¹⁷⁸ Article 5 (op.cit.)

- ✓ promouvoir, en relation avec les institutions et organismes concernés, l'innovation technologique et l'usage par les PME des nouvelles technologies de l'information et de la communication ;
- ✓ collecter, d'exploiter et de diffuser l'information spécifique au domaine d'activités des PME ;
- ✓ coordonner, en relation avec les structures concernées, entre les différents programmes de mise à niveau du secteur de la PME.

En plus du rôle de l'ANDPME dans le processus de MN, le gouvernement a créé un réseau de centres de facilitations des PME à travers 18 wilayas¹⁷⁹. Dans le cadre de la promotion, du développement et de soutien de la PME, les centres de facilitation se chargent "d'assister et accompagner les porteurs de projets et les investisseurs potentiels par des actions de MN de leurs connaissances dans les différents domaines liés à l'entreprise."¹⁸⁰

Pour rester toujours dans le cadre législatif, le gouvernement a également prévu, sur le plan financier, la création de la caisse de garantie des crédits d'investissements pour les PME en 2004 et le système d'octroi de la bonification du taux d'intérêt des prêts octroyés par les banques et établissements financiers aux petites et moyennes entreprises dans la phase de création ou d'extension d'activité et de la MN ainsi qu'aux exploitations agricoles en 2006. La caisse de garantie a pour objet de "garantir le remboursement d'emprunts bancaires contractés par les PME au titre du financement d'investissements productifs de biens et de services portant sur la création et l'extension ainsi que le renouvellement de l'équipement de l'entreprise. Le niveau maximum de crédits éligibles à la garantie est de cinquante (50) millions de dinars"¹⁸¹. Sont exclues de cette garantie "les crédits réalisés dans le secteur de l'agriculture et les crédits pour les activités commerciales ainsi que les crédits à la consommation."¹⁸² En revanche, le niveau de "bonification du taux d'intérêt servie au titre de la mise à niveau est fixée en fonction des zones d'activités et arrêtée pour :

- ✓ Zone 2 : Les régions du sud et les hauts plateaux à 1,5% ;

¹⁷⁹ Article 1^{er} du décret exécutif n° 07-103 du 14 Rabie El Aouel 1428 correspondant au 2 mars 2007 portant création de centres de facilitation des petites et moyennes entreprises.

¹⁸⁰ Article 3 de l'Arrêté interministériel du 27 Rabie El Aouel 1427 correspondant au 25 avril 2006 portant organisation interne des centres de facilitation des petites et moyennes entreprises.

¹⁸¹ Article 4 du décret présidentiel n° 04-134 du 29 Safar 1425 correspondant au 19 avril 2004 portant statuts de la caisse de garantie des crédits d'investissements pour les P.M.E.

¹⁸² Article 5 du décret présidentiel n° 04-134 (op.cit.)

- ✓ Autres zones (1 et 3) à 1%."¹⁸³

3.5. Le programme national quinquennal de la MN

Lors de la réunion du Conseil des ministres du 11 juillet 2010, une communication relative au programme national de MN de la PME a été entendue et débattue.¹⁸⁴ Lancée officiellement en janvier 2011, cette initiative qui découle du programme quinquennal 2010-2014 du Président de la République et qui répond aux attentes des opérateurs nationaux offre un important soutien de l'Etat à la MN de 20000 PME à l'horizon 2014, avec une moyenne de 4000 PME par an. A cette fin, le gouvernement est ainsi disposé à engager un budget de 385 736 000 000 DA de ressources publiques, en concours directs et en bonification sur les intérêts des crédits bancaires, ces derniers pouvant totaliser plus de 1000 milliards DA¹⁸⁵. Avec une simple opération arithmétique, le coût moyen par entreprise supporté par l'État est de 19 287 000 DA.

Parmi les principales décisions prises pour alléger les procédures d'application du programme national de MN, le gouvernement a redéfini les responsabilités du Comité National de MN pour lui permettre de jouer pleinement son rôle d'instance et d'observation de gouvernance stratégique. Ce dernier est ainsi chargé¹⁸⁶ :

- ✓ "du suivi et de l'évaluation du programme national de mise à niveau des PME ;
- ✓ de l'impulsion de la réalisation du programme national de mise à niveau des PME ;
- ✓ de la proposition de mesures tendant à améliorer le fonctionnement du programme national de mise à niveau des PME."

¹⁸³ Article 3 du décret exécutif n° 06-319 du 25 Chaâbane 1427 correspondant au 18 septembre 2006 fixant le niveau et les modalités d'octroi de la bonification du taux d'intérêt des prêts octroyés par les banques et établissements financiers aux petites et moyennes entreprises.

¹⁸⁴ "L'ANDPME : Un instrument de l'État pour le développement de la PME", Industrie Algérie, n°01, janvier 2011, publication trimestrielle du Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement (MIPPI), p. 38

¹⁸⁵ Idem, p. 39.

¹⁸⁶ Article 3 du décret exécutif n° 12- 134 du 28 Rabie Ethani 1433 correspondant au 21 mars 2012 modifiant et complétant le décret exécutif n° 06-240 du 8 Joumada Ethania 1427 correspondant au 4 juillet 2006 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale n° 302-124 intitulé "Fonds national de mise à niveau des PME."

Il a été décidé, également, de considérer l'ANDPME comme étant le seul gestionnaire et organe chargé de la mise en œuvre des activités du programme national de MN. " La mise en œuvre des actions de mise à niveau est confiée à l'agence nationale de développement de la PME".¹⁸⁷ En parallèle, les pouvoirs publics ont approuvé d'élargir les prérogatives de l'ANDPME pour lui permettre de financer elle-même des activités contenues dans le programme, comme la réalisation de diagnostics et de pré diagnostics des entreprises bénéficiaires. "A ce titre, l'agence nationale de développement de la PME (ANDPME) est chargée de ¹⁸⁸ :

- ✓ traiter et d'analyser les dossiers de mise à niveau conformément aux critères d'éligibilité ;
- ✓ examiner l'octroi des aides conformément à la fiche de synthèse ;
- ✓ transmettre à l'ordonnateur les projets de décisions d'octroi des aides accompagnées des fiches de synthèse
- ✓ valider les études de pré-diagnostics et/ou de diagnostics et les plans de mise à niveau préconisés, approuvés préalablement par la PME bénéficiaire avant toute mise en œuvre".

Le directeur général de l'ANDPME "veille, de concert avec le chef d'entreprise bénéficiaire, à la mise en œuvre du plan de mise à niveau".¹⁸⁹ Ce programme de MN des PME est appuyé également par l'ouverture de délégations locales de l'ANDPME afin de les rapprocher des opérateurs économiques à travers la création d'annexes, et ce en plus des directions régionales de l'industrie dont le but étant d'assurer la proximité et la vulgarisation nécessaires à la réussite du programme. Concernant les annexes régionales, "il est créé auprès de l'agence nationale de développement de la petite et moyenne entreprise, des annexes implantées dans les wilayas suivantes : Alger, Oran, Annaba, Sétif et Ghardaïa"¹⁹⁰. Par ailleurs, en cas de besoin, il est aussi créé dans chaque wilaya des directions de l'industrie et de la promotion des investissements de wilaya. Au niveau local, cette entité est chargée, entre autres, "d'assister

¹⁸⁷ Article 4 de l'arrêté interministériel du Aouel Chaâbane 1433 correspondant au 21 juin 2012 modifiant et complétant l'arrêté interministériel du 19 Moharram 1428 correspondant au 7 février 2007 fixant les modalités de suivi et d'évaluation du compte d'affectation spéciale n° 302-124 intitulé "Fonds national de mise à niveau des PME."

¹⁸⁸ Idem

¹⁸⁹ Article 5 de l'arrêté interministériel du Aouel Chaâbane 1433 correspondant au 21 juin 2012 (op.cit.)

¹⁹⁰ Article 1^{er} de l'arrêté interministériel du 12 Dhou El Kaada 1429 correspondant au 10 novembre 2008 portant création d'annexes de l'agence nationale de développement de la petite et moyenne entreprise à Alger, Oran, Annaba, Sétif et Ghardaïa ;

les entreprises du secteur industriel dans la formalisation de leur action en matière de compétitivité industrielle"¹⁹¹. Dans ce cadre, chaque direction :

- ✓ "vulgarise, assiste et suit l'application des programmes de mise à niveau et en évalue la réalisation ;
- ✓ contribue à la mise en œuvre des actions et des politiques liées à la promotion de l'innovation;
- ✓ contribue à la consolidation des services d'appui à l'industrie ;
- ✓ contribue à la mise en œuvre d'actions visant le développement des capacités de formation, notamment celles liées à la qualification dans les métiers de l'industrie".¹⁹²

Sur le volet de l'éligibilité à ce programme, elle concerne : "les entreprises algériennes telles que définies par la loi n° 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (dans la mesure où la loi en exclue "les banques et les établissements financiers, les compagnies d'assurances, les sociétés cotées en Bourse, les agences immobilières et les sociétés d'import/export, à l'exception de celle destinées à la production nationale, quand le chiffre d'affaires annuel réalisé au titre des importations est inférieur ou égal aux 2/3 du chiffre d'affaires global"¹⁹³), en activité depuis au moins deux (2) ans employant au minimum cinq (5) salariés et présentant des agrégats économiques et des actifs nets, positifs"¹⁹⁴. En termes d'activités, ces entreprises bénéficiaires du programmes devraient appartenir aux secteurs : "agroalimentaires ; industrielles ; du bâtiment, des travaux publics et hydraulique (BTPH) ; de la pêche ; du tourisme et hôtellerie ; des services, à l'exclusion des activités de revente en l'état ; des transports ; des services postaux et TIC".¹⁹⁵

Selon les objectifs du programme, à savoir le renforcement de la compétitivité de l'entreprise nationale et l'amélioration de son environnement, il est prévu des actions matérielles et immatérielles en faveur des PME et de leur environnement immédiat dont la mise en œuvre relève de la responsabilité de l'ANDPME.

¹⁹¹ Article 3 du décret exécutif n° 09-86 du 21 Safar 1430 correspondant au 17 février 2009 portant création, organisation et fonctionnement des directions de wilaya de l'industrie et de la promotion des investissements.

¹⁹² Article 7 du décret exécutif n° 09-86 (op.cit)

¹⁹³ Article 27 de la loi n° 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise.

¹⁹⁴ Article 4 du décret exécutif n° 12- 134 (op.cit)

¹⁹⁵ Idem

Au titre des actions immatérielles en faveur des PME qui contribuent à l'amélioration de leur compétitivité, nous enregistrons les actions suivantes¹⁹⁶ :

- ✓ "étude de pré-diagnostic et/ou de diagnostic ;
- ✓ élaboration des plans de mise à niveau des PME retenues ;
- ✓ mise en œuvre des plans de mise à niveau des PME retenues ;
- ✓ réalisation des études de marché ;
- ✓ accompagnement à la certification qualité ;
- ✓ soutien à la formation et l'assistance spécifique, encadrement, coaching, certification ;
- ✓ actions de soutien en matière de normalisation, de métrologie et de propriété intellectuelle et industrielle ;
- ✓ action de soutien en matière d'accréditation ;
- ✓ management à travers les fonctions de l'entreprise (études de cadrage des fonctions de l'entreprise et programmes de formation dédiés : gestion, marketing, comptabilité, recherche de développement/ ordonnancement etc.) ;
- ✓ utilisation et intégration des technologies de l'information et de la communication ;
- ✓ appui à l'innovation technologique et à la recherche/développement au sein des PME ;
- ✓ prestations de services et d'expertise d'assistance technique d'appui à la mise en œuvre du programme national de mise à niveau des PME ;
- ✓ toutes autres dépenses d'investissements immatériels en faveur des PME".

Au titre des actions immatérielles de MN en faveur de l'environnement immédiat de la PME, nous avons celles relatives à¹⁹⁷ :

- ✓ "réalisation des études de branches d'activités ;
- ✓ élaboration des études de positionnement stratégiques des branches d'activités ;
- ✓ réalisation d'études générales par wilaya pour la promotion des PME ;
- ✓ renforcement des capacités d'intervention des associations professionnelles pour mieux vulgariser et encadrer le programme de mise à niveau ;
- ✓ réalisation et mise en œuvre d'un plan de communication et de sensibilisation sur le programme national de mise à niveau des PME (manuel des procédures, journées techniques, ateliers, séminaires) ;
- ✓ édition de revues spécialisées sur la mise à niveau des PME :

¹⁹⁶ Article 3 de l'arrêté interministériel du Aouel Chaâbane 1433 correspondant au 21 juin 2012 (op.cit.).

¹⁹⁷ Idem.

- ✓ actions de suivi, d'évaluation et de veille sur la pertinence et l'impact du programme national de mise à niveau des PME ;
- ✓ toutes autres dépenses d'investissements immatériels de mise à niveau en faveur de l'environnement immédiat de la PME".

Sur le volet des actions matérielles de MN des PME, nous avons¹⁹⁸ :

- ✓ "les investissements matériels de productivité ;
- ✓ les investissements matériels à caractère prioritaire ;
- ✓ les investissements technologiques et systèmes d'information" ;

Les investissements ci-dessus comprennent notamment :

- ✓ "les investissements matériels concernant les équipements spécifiques au processus de la normalisation ;
- ✓ les équipements spécifiques au processus de la qualité et la certification des produits ;
- ✓ les équipements spécifiques au processus de métrologie ;
- ✓ les équipements spécifiques au processus de l'accréditation ;
- ✓ les équipements spécifiques aux processus de l'innovation et de la recherche-développement ;
- ✓ les équipements spécifiques à l'utilisation des TIC ;
- ✓ les remplacements et les compléments d'équipements qui contribuent à l'amélioration des capacités de production technique et technologique des PME, exclusion faite des opérations d'extension ;
- ✓ toutes autres dépenses d'investissements matériels qui contribueraient à l'amélioration de la compétitivité de la PME".

"Le ministre chargé de la PME élabore un programme annuel prévisionnel des actions à financer précisant les objectifs, les échéances de réalisation ainsi que les montants alloués. Ce programme d'actions est actualisé à la fin de chaque exercice budgétaire"¹⁹⁹.

¹⁹⁸ Idem.

¹⁹⁹ Article 3 de l'arrêté interministériel du 24 Rabie Ethani 1429 correspondant au 30 avril 2008 modifiant et complétant l'arrêté interministériel du 19 Moharram 1428 correspondant au 7 février 2007 fixant les modalités de suivi et d'évaluation du compte d'affectation spéciale n° 302-124 intitulé Fonds national de mise à niveau des PME.

A la question relative au financement du plan de MN, il est prévu que le "Fonds National de Mise à Niveau", créée dans la loi de finances 2006, couvre les dépenses des actions matérielles et immatérielle (citées ci-dessus) sous forme de prise en charge et/ou de remboursement des aides, tandis que la contribution du Fonds de Promotion de la compétitivité Industrielle est accordée aux 8 postes de dépenses liées à²⁰⁰ :

- ✓ L'amélioration des performances des entreprises industrielles (l'élaboration des études, diagnostics, plans de mise à niveau des entreprises et autres travaux d'expertise ; la mise en œuvre et du suivi des recommandations des plans de mise à niveau des entreprises) ;
- ✓ La mise à niveau de l'environnement de l'entreprise (réalisation des études à caractère économique et d'enquêtes liées à la mise à niveau ; toutes autres dépenses en rapport avec la mise à niveau de l'environnement de l'entreprise industrielle et des services liés à l'industrie);
- ✓ Développement de l'intelligence économique et de la veille stratégique au sein des entreprises ;
- ✓ zones industrielles et zones d'activités ;
- ✓ Système national d'innovation ;
- ✓ Fonctionnement du comité national de la compétitivité industrielle ;
- ✓ Études et d'assistance technique liées à la stratégie industrielle ;
- ✓ Développement de l'utilisation et l'intégration des technologies de l'information et de la communication.

Le cadrage du plan de financement des actions de MN s'effectue selon la nomenclature des dépenses suivante²⁰¹ :

Le pré-diagnostic²⁰² :

²⁰⁰ Article 4 de l'arrêté interministériel du 26 Rabie Ethani 1434 correspondant au 9 mars 2013 modifiant et complétant l'arrêté interministériel du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 déterminant la nomenclature des recettes et des dépenses du fonds de promotion de la compétitivité industrielle.

²⁰¹ Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement. Agence Nationale de Développement de la PME

²⁰² Le pré-diagnostic est "une (ou des) réponse(s) a priori au problème posé. En d'autres termes, c'est une anticipation du résultat probable de l'étude en cours. Cette anticipation permet d'orienter les recherches que l'on va faire en indiquant des pistes à privilégier ou à explorer." <http://www.esen.education.fr/conseils/commande/operations/definir-l-objet/pre-diagnostic/Consulté> le 29.06.2015

- ✓ Le coût plafond de cette action est de 500 000 DA ;
- ✓ L'aide publique couvrant 80% soit 400 000 DA ;
- ✓ La différence soit 100 000 DA est financée par l'entreprise.

Le diagnostic

- ✓ Le coût plafond de cette action est de 2,5 millions de DA ;
- ✓ L'aide publique couvrant 80% soit 2 millions de DA ;
- ✓ La différence soit 500 000 DA est financée par l'entreprise.

Les investissements immatériels

- ✓ Le coût plafond de cette action est de 3 millions de DA ;
- ✓ L'Etat prend en charge : 80% pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 100 millions DA, la différence est prise en charge par l'entreprise, soit 2,4 millions DA, et 50 % pour les entreprises dont le chiffre d'affaires est situé entre 100 et 500 millions de DA, la différence est prise en charge par l'entreprise, soit 1,5 millions DA.

Les investissements matériels de productivité

- ✓ Le coût plafond de cette action est de 15 millions de DA ;
- ✓ L'Etat prend en charge 10% de ce coût au profit des entreprises dont le CA est inférieur à 100 millions de DA ;
- ✓ La différence est financée par l'entreprise, soit 13,5 millions de DA.

Les investissements matériels à caractère prioritaire

- ✓ Le coût plafond de cette action est de 30 millions de DA ;
- ✓ Le financement de cette action est laissé à la charge des entreprises.

Les investissements technologiques et les systèmes d'information

- ✓ Le coût plafond de cette action est de 15 millions de DA ;
- ✓ L'Etat prend en charge 40% de ce coût, soit 6 millions de DA ;
- ✓ La différence, soit 9 millions de DA est financée par l'entreprise sur fonds propres ou sur crédits bonifiés au taux de 4 %.

Au titre de la formation / encadrement

- ✓ Le coût plafond de cette action est de 500 000 DA ;
- ✓ L'Etat prend en charge 80% de ce coût, soit 400 000 DA ;
- ✓ La différence, soit 100 000 DA est financée par l'entreprise sur fonds propres où crédits bancaires non bonifiés.

Au titre de l'assistance spécifique / le Coaching²⁰³

- ✓ Le coût plafond de cette action est de 1 millions de DA ;
- ✓ L'Etat prend en charge 80% de ce coût, soit 800 000 DA ;
- ✓ La différence est financée par l'entreprise sur fonds propres où crédits bancaires bonifiés.

La certification

- ✓ Le coût plafond de cette action est de 5 millions de DA ;
- ✓ L'Etat prend en charge 20% de ce coût, soit 1 millions de DA ;
- ✓ La différence, soit 4 millions de DA est financée par l'entreprise sur fonds propres où crédits bancaires bonifiés.

Concernant les subventions et les bonifications partielles des intérêts sur les crédits bancaires, pour la réalisation des investissements matériels prioritaires, des investissements technologiques et scientifiques, de développement de l'encadrement et de réalisation de la certification de l'entreprise, l'entreprise peut bénéficier d'un accompagnement de l'ANDPME auprès des banques et des dispositifs de garanties (tableau 31). L'octroi de cette bonification est subordonné à la présentation d'un certificat d'éligibilité délivré par l'ANDPME.

Enfin, l'accès aux aides est subordonné à la signature d'une convention établie entre l'ANDPME et les bénéficiaires (les PME et les structures d'appui à la PME) précisant notamment les modalités de mise en œuvre, d'exécution et de suivi des actions bénéficiant des aides du fonds de MN des PME, le montant des aides accordées, les droits et obligations ainsi que les modalités de leur versement.²⁰⁴

²⁰³ Ou accompagnement dans le domaine des TIC, des exportations, de l'innovation, de l'expertise financière et de la certification

²⁰⁴ Article 5 de l'arrêté interministériel du 24 Rabie Ethani 1429 correspondant au 30 avril 2008, op.cit., p. 17.

Tableau 31. La bonification servie au titre de la MN

Actions		Chiffre d'affaires	Taux de bonification
Pré-diagnostic		< à 2 milliards de DA	6%
Diagnostic		< à 2 milliards de DA	6%
Investissements immatériels		< à 100 millions de DA	6%
		[100-500] millions de DA	6%
		Supérieur à 500 et inférieur à 1 milliard de DA	4%
		[1-2] milliards de DA	2%
Investissements matériels de productivité		< à 100 millions de DA	3,5%
		[100-500] millions de DA	3%
		Supérieur à 500 et inférieur à 1000 millions de DA	2%
		[1-2] milliards de DA	1%
Investissements matériels à caractère prioritaire		< à 2 milliards de DA	2,5%
Investissements technologiques et systèmes d'information		< à 2 milliards de DA	4%
Formation et assistance spécifique	Encadrement	< à 2 milliards de DA	-
	Coaching	< à 2 milliards de DA	6%
	Certification	< à 2 milliards de DA	6%

Source : Journal Officiel n° 47 du 21 août 2011, p. 30

Les résultats partiels du programme

Depuis son lancement officiel jusqu'en mois d'avril 2012, nous avons enregistré les résultats suivants²⁰⁵ :

- ✓ 3.420 entreprises nouvellement créées par le biais de l'Agence nationale de soutien à l'emploi de jeune (ANSEJ) pour les attirer vers ce nouveau dispositif ;
- ✓ 1586 dossiers déposés au niveau de l'Agence ;
- ✓ 1512 dossiers traités ;
- ✓ 1016 éligibles;
- ✓ 354 ajournés;
- ✓ 142 non éligibles ;

²⁰⁵ "Mise à niveau des entreprises : les mesures prises par le gouvernement entrent en vigueur", Industrie Algérie, n° 06, avril 2012, publication trimestrielle du Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion de l'Investissement (MIPPI), p. 32.

- ✓ 190 décisions d'octroi des aides financières en cours de signature ;
- ✓ 1322 nouveaux dossiers traités, pour l'octroi des aides financières, transmis pour validation au Comité National de MAN des PME ;
- ✓ Partenariat ANDPME/ANSEJ-CNAC-ANGEM
- ✓ Une task force a été mise en place pour le suivi de ces actions, les plusieurs contacts et rencontres avec ANSEJ ont abouti à la récupération d'une liste de 3441 entreprises ayant plus de deux années d'existence et remplissant les conditions de conformité aux critères d'éligibilité dont l'ANDPME a déjà entamé le contact avec ces entreprises pour concrétiser leur adhésion au plan national de MN. Nous disposons donc, à la fin du 2^{ème} trimestre 2012, de 4931 demandes.

En perspective, l'ANDPME envisage pour l'année 2012-2013²⁰⁶ :

- ✓ de participer activement à la création d'entreprise avec l'ensemble des dispositifs ;
- ✓ d'exécuter d'un plan de communication ciblé sur la TPE ;
- ✓ de concrétiser les actions liées à l'environnement de la PME ;
- ✓ de redynamiser les conventions signées avec les organismes et les associations ;
- ✓ de créer 3 nouvelles délégations (Tlemcen, Constantine et Blida) ;
- ✓ de renforcer l'Agence par d'autres experts (20 experts) ;
- ✓ d'éditer d'une revue "Atout PME" (en cours d'exécution);
- ✓ de diffuser un spot publicitaire de 1 minute 30 secondes (en cours d'exécution) ;
- ✓ de moderniser le portail communautaire ;
- ✓ de Réviser les niveaux d'aide financière aux entreprises en matière de certification ;
- ✓ d'Approprier les TIC ;
- ✓ d'améliorer la qualité des services de l'ANDPME à travers la mise en place du système EFQM (European foundation for quality management) et la gestion de la qualité.

Section 4. L'expérience tunisienne de la MN des entreprises

Les autorités tunisiennes ont inscrit le programme de MN des entreprises dans le IX^e plan (1996-2001) et le X^e plan de développement (2002-2006), en proposant aux entreprises un processus incitatif de modernisation de leur outil de production et de leurs pratiques de gestion. Ce programme spécifique a démarré en 1996, avec la mise en œuvre du IX^e plan. Il

²⁰⁶ Idem.

prévoyait l'adhésion de 2 000 entreprises industrielles sur la période. Une deuxième phase du programme a été retenue dans le X^e plan (2002–2006). L'orientation vers les PME (1 600 PME sont ciblées dans le cadre de la seconde phase du plan de mise à niveau (PMN)) vise un double objectif de renforcement de la compétitivité globale de l'économie et de création d'emplois.

4.1. Les principes

Le premier principe du programme de MN des entreprises est le soutien à l'investissement de productivité et la modernisation des entreprises. L'objectif est double : il s'agit d'agir immédiatement sur l'un des moteurs de la croissance, à savoir l'investissement, tout en conférant un caractère pérenne à ce mouvement par le biais de la compétitivité.

Les discours accompagnant le lancement du programme sont clairs et mobilisateurs : "nos choix économiques assignent au système industriel un objectif unique et simple : se mettre à niveau des exigences du libre échange et de la circulation des biens, et plus tard des services entre l'UE et la Tunisie. Cet objectif général se traduit pour les entreprises par une double ambition :

1. devenir compétitives en termes de prix, de qualité, d'innovation, etc. ;
2. devenir capables de suivre et maîtriser l'évolution des techniques et des marchés.

Réaliser cette double ambition demandera de la part des entreprises tunisiennes un effort majeur en termes d'adaptation et de mutation de leurs méthodes et pratiques d'organisation, notamment en matière de technologie, d'innovation, de contrôle des coûts et de la qualité, d'encadrement, de formation, de produits et marchés, de politique de vente, de gestion et d'ouverture aux partenaires techniques et commerciaux" (Bougault et Filipiak, 2005, p. 22).

Un second principe renvoie au souci d'une croissance soutenable dans le temps et oriente de manière fondamentale l'esprit et le pilotage du programme : sont éligibles les seules entreprises économiquement viables et présentant un potentiel de croissance et d'amélioration de la productivité.

La première plaquette de présentation du PMN précise : "le PMN concerne les entreprises industrielles du secteur privé disposant d'un potentiel de croissance et d'un marché porteur

sans distinction de taille, de catégorie ou de lieu d'implantation. Il repose sur le principe du volontariat de l'entreprise de se mettre à niveau. Il privilégie les actions conduisant à :

1. l'amélioration de la compétitivité par la maîtrise de la qualité et le renforcement de la qualification du personnel ;
2. l'acquisition de nouvelles technologies et d'un nouveau savoir-faire ;
3. le renforcement des fonds propres de l'entreprise" (Idem).

Le troisième principe est celui du volontariat de l'adhésion. Toute entreprise industrielle et de services à l'industrie, quel que soit son secteur d'appartenance, peut s'inscrire dans le programme de MN. Si le programme est initié et piloté par l'Etat, il ne se présente en aucun cas comme un programme dirigiste qui comprendrait, par exemple, une liste d'entreprises éligibles. De plus, il ne s'agit pas d'un programme sectoriel. Il ne s'agit donc pas de sauver les canards boiteux du système productif mais bien d'accompagner les entreprises performantes, quel que soit le secteur. Les entreprises en difficulté qui souhaitent s'inscrire dans le processus de MN doivent préalablement assainir leur situation dans le cadre d'un traitement spécifique sous l'autorité de la commission nationale des entreprises en difficulté (ministère de l'Industrie).

Enfin, il ne s'agit pas uniquement de promouvoir les investissements physiques mais bien d'agir sur tous les paramètres de la compétitivité des entreprises, qu'ils soient d'ordre technique, organisationnel ou humain. Les modalités d'incitations du programme de MN des entreprises iront dans ce sens.

4.2. Description du programme de MN tunisien

L'appropriation du programme de MN par les autorités a été très forte. Concrètement, cet intérêt de la Présidence pour le programme s'est traduit par la mise au point rapide de ses différentes composantes, inspirées du EDIP²⁰⁷, mais adaptées au contexte tunisien par une campagne de presse très importante et par la mise à disposition de fonds et une implication

²⁰⁷ "Le programme EDIP est constitué par des mesures d'ingénierie financière contenant des aides d'Etat s'appliquant à tout le Portugal continental. Ces mesures sont destinées à améliorer les conditions de financement des entreprises, de façon à permettre la modernisation de l'industrie portugaise. L'EDIP bénéficie d'un soutien financier de la Communauté, institué par le Règlement du Conseil n° 2053/88 du 24 juin 1988. Le budget pour l'ensemble des mesures qui contiennent ces aides est de 94 mio ECU pour cinq ans (1988-1992)" http://europa.eu/rapid/press-release_IP-88-737_fr.htm.

personnelle du Président, qui suivait mensuellement les avancées du programme (Marniesse et Filiptak, op.cit.). Ce dernier dont nous allons présenter les contours se base sur l'architecture officielle du programme établie par le ministère de l'Industrie tunisien sur son site Internet.

Le processus peut être scindé en deux phases : une première phase déclenchée par la demande d'adhésion de l'entreprise et aboutissant à l'approbation de son PMN; une deuxième phase concernant le déblocage des primes de la MN (figure 45).

Figure 45. Le processus de MN en Tunisie



Source : <http://www.pmn.nat.tn/instruments-de-la-mise-a-niveau/pmn>

1. Phase adhésion, étude et approbation

Éligibilité : sont éligibles à la MN les entreprises en activité depuis au moins deux années, disposant d'un potentiel de croissance / d'un marché porteur, ne présentant pas de difficultés économiques et qui opèrent dans les activités suivantes :

Les activités industrielles :

- ✓ industries agricoles et alimentaires ;
- ✓ industries des matériaux de construction, de la céramique et du verre ;
- ✓ industries chimiques ;
- ✓ industries textiles, d'habillement et du cuir ;
- ✓ industries mécaniques, métalliques métallurgiques et électriques ;

- ✓ industries diverses.

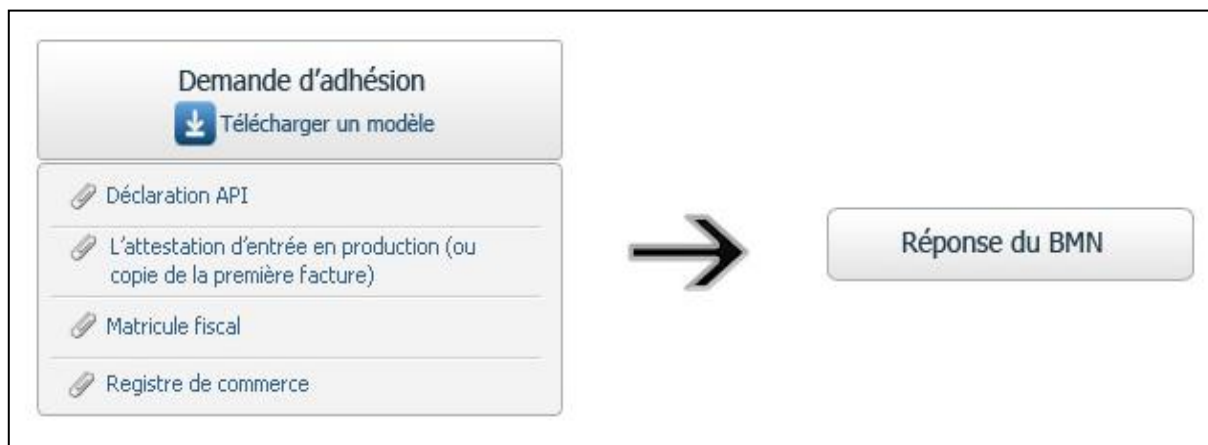
Les activités de services liés à l'industrie :

- ✓ services informatiques (études et consulting, développement de logiciels) ;
- ✓ services d'études, de conseils, d'expertise et d'assistance (les études, l'engineering, le conseil et l'assistance, l'expertise comptable, l'audit financier, énergétique et technologique, l'assistance et la mise en place des systèmes de management qualité, environnement, hygiène, sécurité, la certification et l'accréditation, l'analyse, le développement, l'essai et l'expérimentation de produits) ;
- ✓ services de maintenance et d'entretien industriel (maintenance industrielle, contrôle technique, montage d'usine) ;
- ✓ édition ;
- ✓ centres d'appel ;
- ✓ centres de collecte pour l'industrie ;

Adhésion : l'adhésion au programme de MN est une manifestation de volonté d'une entreprise éligible de réaliser un PMN et de bénéficier des avantages qui se rattachent à ce programme.

L'adhésion est une procédure fondamentale pour le bénéfice des avantages de la MN. En effet, la date de l'adhésion est considérée comme date de référence pour le démarrage de la réalisation du PMN. Les investissements réalisés à partir de cette date sont pris en considération pour l'examen de l'éligibilité par le COPIL (Comité de Pilotage du Programme). Au niveau des procédures d'adhésion, la figure 46 nous montre les étapes suivantes :

Figure 46. Les procédures d'adhésion



Source : <http://www.pmn.nat.tn/instruments-de-la-mise-a-niveau/pmn/adhesion-pmn#adhesion>

La demande d'adhésion : L'adhésion au PMN se fait par simple demande dont un modèle est disponible sur le site du ministère de l'Industrie (www.pmn.nat.tn) à déposer au Bureau de Mise à Niveau (BMN). Cette demande doit être accompagnée ou suivie des copies des pièces suivantes :

- ✓ Le registre de commerce ;
- ✓ La déclaration API (Agence de Promotion de l'Industrie) ;
- ✓ Le matricule fiscal ;
- ✓ L'attestation d'entrée en production (ou de la première facture).

L'attestation : l'attestation d'adhésion est délivrée à l'entreprise par le BMN. Elle prend effet à partir de la date de réception de la demande d'adhésion. Selon les procédures en vigueur, les entreprises sont tenues de présenter l'étude de diagnostic au plus tard deux années à compter de la fin de l'année de la réception de la demande. Au delà de cette date limite, cette adhésion sera annulée.

L'adhésion à un nouveau programme de MN: Les entreprises éligibles peuvent adhérer plus qu'une seule fois au programme de MN. Toutefois, pour solliciter un nouveau programme de MN, l'entreprise doit au préalable réaliser son précédent programme, ou le cas échéant, demander sa clôture anticipée. Une seule entreprise ne peut avoir deux plans de mise à niveau non clôturés.

2. Elaboration du diagnostic / PMN et dépôt de dossier

Le diagnostic: Le diagnostic couvre toutes les fonctions de l'entreprise en tenant compte du contexte national et international. Il permet pour chaque fonction d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise et de définir les orientations stratégiques de son développement et les actions à entreprendre (une analyse SWOT).

Le PMN: Le PMN comporte des actions matérielles et immatérielles qui doivent être homogènes et cohérentes, ainsi qu'une évaluation de leurs coûts et un calendrier de leurs réalisations (voir en annexe le canevas type d'un PMN). Autrement dit, les investissements éligibles au concours du FODEC (Fonds de Développement de la Compétitivité Industrielle) se classent en deux catégories :

Les investissements matériels : les investissements matériels englobent le matériel de production et les installations qui s'y rattachent à l'exception des investissements en génie civile :

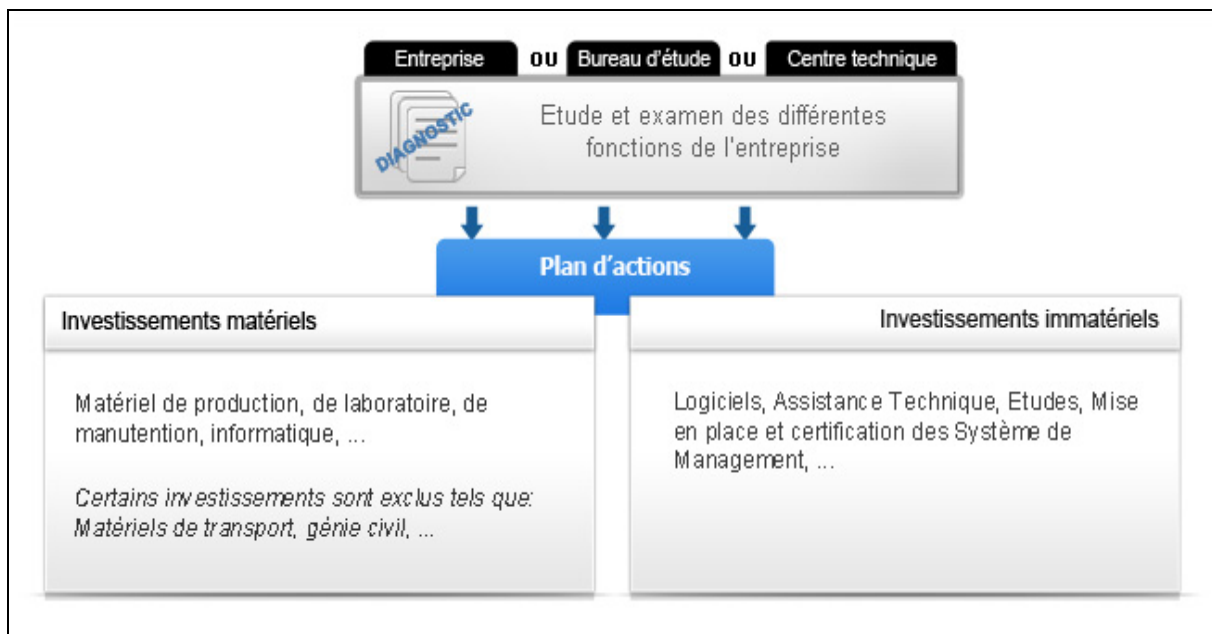
- ✓ Il est accordé une attention particulière au développement de l'export et à la diversification des produits (la simple extension de la capacité de production n'est pas retenue dans un PMN) ;
- ✓ Le matériel acquis dans le cadre d'un PMN doit être neuf (à l'exception du tissage et de la filature) ;
- ✓ Le matériel acquis avant la date de l'adhésion n'est pas inclus dans le PMN;
- ✓ Les investissements de rénovation ne sont pas éligibles à la MN.

Les investissements immatériels : les investissements immatériels concernent souvent les rubriques ci-après :

- ✓ Les logiciels de gestion et l'assistance technique qui s'y rattachent ;
- ✓ La certification (coût de la certification et sa mise en place) ;
- ✓ L'assistance technique pour la maîtrise des procédés, le développement de nouveaux produits, etc.

Élaboration et primes de diagnostic: l'étude de diagnostic / PMN peut être confiée par l'entreprise à un bureau d'études de son choix, au centre technique sectoriel ou réalisée par ses propres moyens (dans ce dernier cas la prime relative à l'étude de diagnostic / PMN n'est pas octroyée).

Figure 47. Elaboration du diagnostic et PMN



Source : <http://www.pmn.nat.tn/instruments-de-la-mise-a-niveau/pmn/etude-diagnostic-pmn>

Les primes relatives aux études de diagnostic / PMN ne sont servies qu'à son approbation par le Comité de Pilotage (COFIL). Le coût retenu pour les études de diagnostic est fonction du coût de l'homme / jour d'usage au BMN, de la taille de l'entreprise et de l'expertise déployée.

Les primes pour les investissements immatériels:

- ✓ 70% du coût des études de diagnostic préalable plafonnée à 30.000 DT ;
- ✓ 70% du coût des autres investissements immatériels.

Les primes pour les investissements matériels:

- ✓ 20% de la part de l'investissement de restructuration dans le cadre de la MN financée par des fonds propres.
- ✓ 10% du reliquat de l'investissement de restructuration dans le cadre de la MN financée par d'autres ressources.

Ces primes peuvent être cumulées aux avantages accordés par le code d'incitations aux investissements dans le cadre du développement régional. Le cumul des primes ne peut dépasser 25% du coût de l'investissement, et ce compte non tenu des aides financières octroyées au titre des investissements immatériels.

Dépôt du dossier : l'étude de diagnostic / PMN doit être déposée au BMN dans un délai d'une année à partir de la date de l'adhésion, sauf prolongation de ce délai sur demande écrite de l'entreprise et pour des raisons justifiées. Cette étude doit être accompagnée des pièces suivantes :

- ✓ La fiche de caractérisation de l'entreprise dûment remplie (voir en annexe la fiche de caractérisation) ;
- ✓ Les factures pro-formas et les devis des investissements ;
- ✓ Les états financiers des 3 derniers exercices.

Et pour l'octroi de la prime de diagnostic / PMN:

- ✓ La facture de l'étude de diagnostic / PMN;
- ✓ Une fiche d'intervention des consultants ayant participé à l'étude et leurs CV ;
- ✓ Le justificatif de paiement des 30% du coût de l'étude.

3. Approbation du PMN

Délai d'approbation : le PMN est instruit par le BMN et soumis au Comité de Pilotage (COPIL) pour approbation dans un délai de 45 jours à compter de la date du dernier complément d'information présenté au BMN.

Compléments d'information : Les investissements proposés dans le cadre d'un PMN doivent être justifiés par des factures pro formas ou des devis estimatifs. En cas de demande de complément d'information adressée par le BMN à l'entreprise concernée, restée sans suite dans le délai imparti, l'investissement faisant objet de cette demande est considéré comme non retenu.

Décision d'octroi d'avantages : la décision d'octroi d'avantages comporte les différentes rubriques d'investissement, leurs coûts retenus, les primes correspondantes et, éventuellement, les réserves qui s'y rattachent. Les coûts retenus dans les décisions d'octroi d'avantages seront évalués et validés lors du déblocage compte tenu des réalisations.

4. Demande de déblocage des primes

Le déblocage des primes des investissements est lié à la réalisation des actions prévues dans le PMN. Les règles régissant la réalisation de ce dernier sont les suivantes:

Date de référence : les investissements réalisés avant la date d'adhésion ne sont pas éligibles aux avantages de la MN.

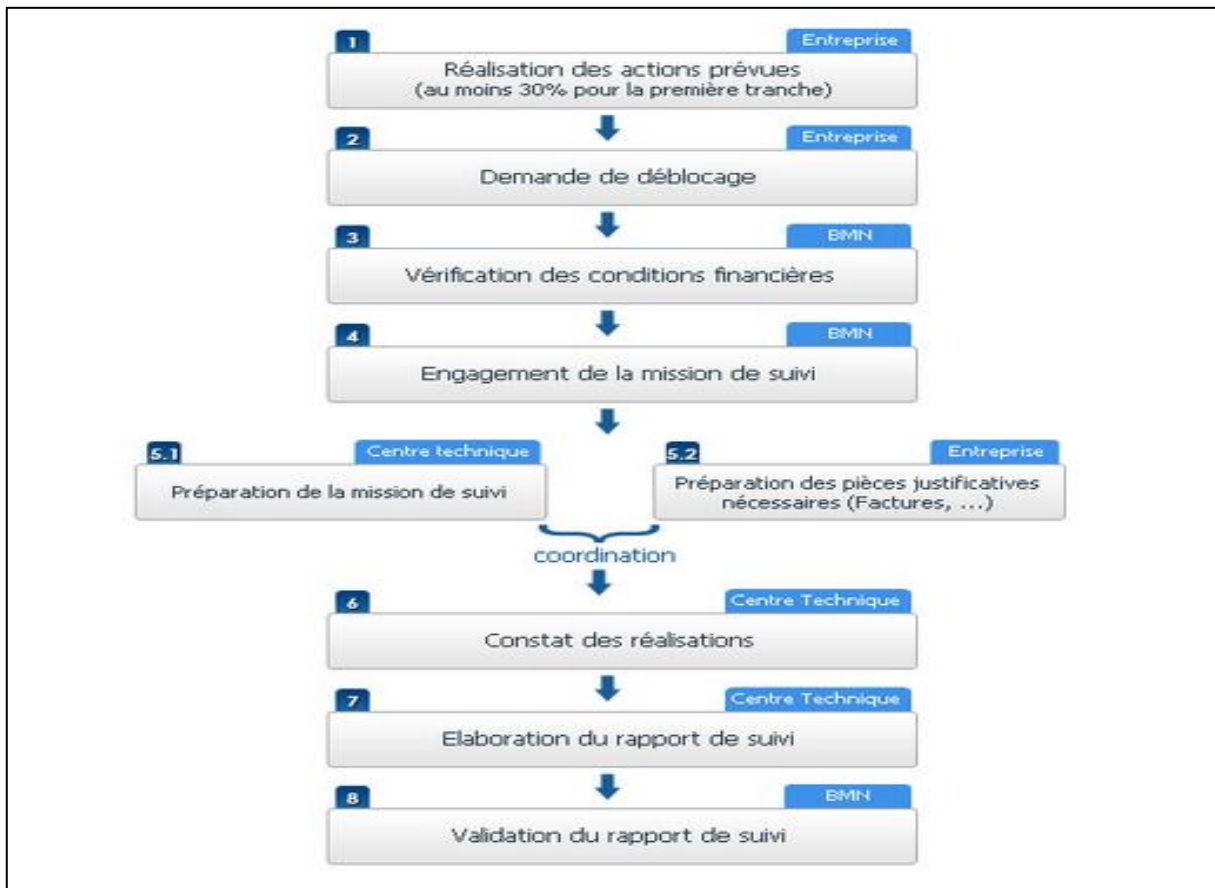
L'actualisation : l'entreprise peut actualiser son PMN en introduisant des investissements imprévus ou en modifiant la consistance ou les coûts des investissements retenus. Dans ce cas, la date d'adhésion est maintenue comme date de référence.

Le dépassement : en cas de réalisation d'investissements imprévus ou à un coût supérieur au coût approuvé, ces investissements peuvent bénéficier des avantages de MN et ce après avis du COPIL lors du déblocage de la dernière tranche de la prime.

5. Suivi des PMN

Le suivi de réalisation est initié sur simple demande de l'entreprise adressée au BMN qui la confie au Centre Technique sectoriel concerné (l'entreprise est informée par écrit de l'engagement de la mission de suivi).

Figure 48. Le processus de suivi des PMN



Source : <http://www.pmn.nat.tn/instruments-de-la-mise-a-niveau/pmn/suivi-pmn>

6. Déblocage des primes de MN

Le déblocage de la prime pour les investissements matériels et immatériels retenus se fait sur la base d'un suivi et d'un constat effectués par les centres techniques concernés. Pour le diagnostic, le déblocage se fait en une seule tranche. Pour les actions du PMN, les déblocages s'effectueront au maximum en trois (03) tranches en exigeant un taux de réalisation minimal de 30% pour le premier déblocage, et de plus de 60% pour le troisième déblocage :

- ✓ 40% pour la première tranche ;
- ✓ 30% pour la deuxième tranche ;
- ✓ 30% pour la troisième tranche.

L'entreprise peut bénéficier du déblocage de la prime se rapportant aux investissements immatériels dès l'achèvement total de l'action concernée, et quelque soit le taux de réalisation du programme de MN. Le déblocage des primes est lié au respect des deux conditions financières ci-après:

- ✓ un fonds de roulement positif ;
- ✓ un niveau de fonds propres couvrant au moins 30% des immobilisations nettes.

Le calcul de la prime relative aux investissements matériels réalisés s'effectue sur la base de 10% pour toutes les tranches de primes intermédiaires débloquées avant la clôture du dossier de MN de l'entreprise.

De ce fait, les éléments du schéma de financement déclarés par l'entreprise ainsi que le surplus de fonds propres ne seront pris en considération, pour le calcul de la prime, que lors du déblocage de la dernière tranche à la clôture du PMN. L'entreprise est tenue de contacter le centre technique et de l'informer de sa disponibilité à recevoir la mission de suivi.

4.3. Principales similitudes entre les plans de MN tunisiens et algériens

1. Une démarche méthodologique commune

Le processus de MN passe par plusieurs étapes, mais chaque entreprise aura son parcours propre dans la MN selon ses spécificités. On identifie trois grandes étapes :

- ✓ l'étape préparatoire qui vise à faire prendre conscience au chef d'entreprise de ses insuffisances et de celles de son entreprise. Cette étape se réalise au travers d'un pré-diagnostic qui est une première MN rapide au cours de laquelle les problèmes de l'entreprise sont identifiés et validés ;
- ✓ le diagnostic stratégique qui consiste à réaliser une étude des stratégies appropriées pour renforcer la viabilité et améliorer la compétitivité de l'entreprise ;
- ✓ le développement fonctionnel. A ce niveau l'entreprise engage sa MN proprement dite sur des actions d'ordre spécifique matérielles et immatérielles et sur la base des acquis des étapes précédentes.

2. Une logique de ciblage par des critères d'éligibilité

Les plans de MN reposent généralement sur une logique de ciblage, considérée comme un gage d'efficacité pour aboutir à des résultats concrets. On attend des entreprises ciblées qu'elles tirent le développement de l'ensemble du secteur de par leurs interactions avec des entreprises, non ciblées, situées en amont et en aval de leur activité. Le ciblage implique l'étude de filières industrielles, le positionnement stratégique et l'élaboration de leurs plans de

développement. Le ciblage s'effectue par des critères d'éligibilité commune, tels que l'employabilité du personnel, le statut juridique de l'entreprise, les résultats financiers nets et les secteurs d'appartenance.

3. Le cadre institutionnel du programme

Un programme national de MN s'inscrit dans le cadre de la MN de l'économie nationale. Il fonctionne grâce à un organe assurant le relais entre les principaux acteurs économiques concernés (Etat, entreprises, associations professionnelles, organisations patronales et syndicales, bailleurs de fonds nationaux et internationaux, etc.). Les plans de MN impliquent et intègrent dans leurs actions, des organes de mise en œuvre, suivi et coordination des actions réalisées dans le cadre des programmes.

4. La durée des plans de MN

Les plans de MN s'étalent généralement sur une durée à moyen terme. Toutefois, ces plans ont été prolongés dans le but d'intégrer de nouvelles dimensions, approfondir ou élargir certaines actions pour une durée supplémentaire. Il faut souligner également que les plans de MN ont commencé par une phase pilote de courte durée après laquelle s'ajoute une phase de déploiement.

5. Chiffrage et étendue des plans

Chaque plan prévoit un nombre de structures d'appui, d'entreprises à restructurer et mettre à niveau et d'experts à former durant la période relative à chaque plan. Il ne faut pas perdre de vue que l'environnement de l'entreprise est également intégré dans les plans de MN.

6. Financement des plans

La question du financement est un élément primordial dans le succès des plans de MN. Celui-ci requiert en effet un financement important, d'où l'intervention des bailleurs de fonds. Le financement du PMN est envisagé en complément des mécanismes déjà existants. Le plan accorde aux entreprises éligibles, sur financement de ces Fonds, des aides destinées à la réalisation des actions de MN, et à soutenir la mise en œuvre desdits plans par le biais de divers incitations à l'investissement. Le financement complémentaire est couvert par le système bancaire et l'auto financement des entreprises.

7. Un système d'évaluation

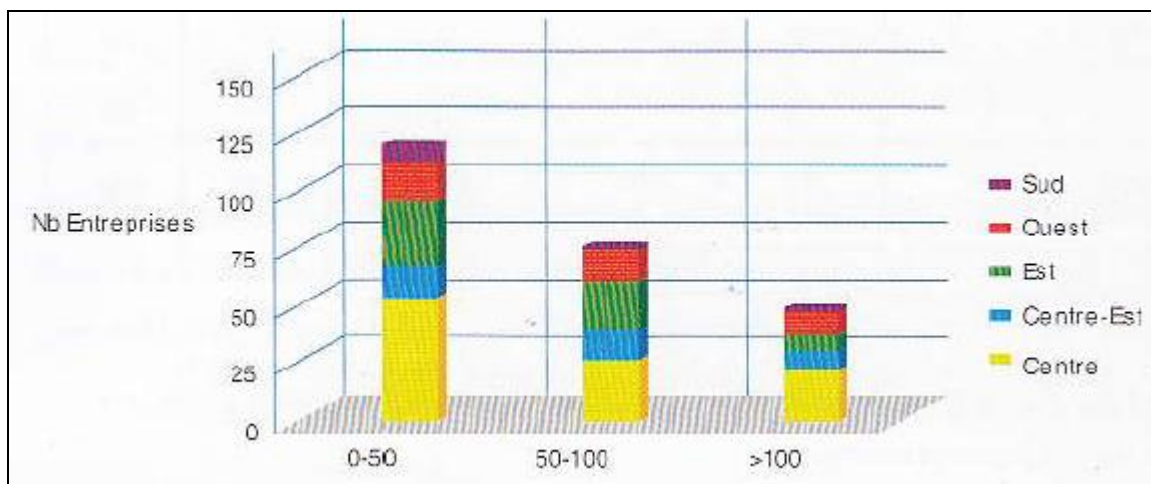
Un PMN doit être soumis à des évaluations afin de mesurer son avancement, le quantifier sur la base des méthodes ou outils très variés en fonction de leurs présupposés théoriques et d'envisager, en fonction des résultats, des améliorations ou d'élargir le PMN à d'autres entités non bénéficiées.

Section 5. Analyse de l'impact de la MN

5.1. Analyse de l'impact de la MN de 2006

L'enquête dont nous nous sommes procuré le rapport concerne l'impact de la MN sur les entreprises industrielles algériennes dans le cadre du programme EDPME. La population concernée par cette étude est constituée d'entreprises ayant terminé au moins une action ou ayant commencé leur première action depuis assez longtemps. L'ensemble de cette population est classée par taille et par zone géographique dans la figure 49.

Figure 49. Taille des entreprises



Source : EDPME, 2006

Début avril 2006, 716 entreprises étaient rentrées en relation avec EDPME. A la même date 1350 actions ont été relancées :

- ✓ 412 pré diagnostic ;
- ✓ 430 diagnostics ;
- ✓ 247 diagnostics couplés à des actions de MN ;
- ✓ 638 actions de MN proprement dite ;
- ✓ 95 formations ;
- ✓ 22 autres, telles qu'études et enquêtes.

Celles-ci ont ciblé les entreprises privées industrielles, ainsi que les différents acteurs de l'environnement de la PME (associations professionnelles, organisations patronales, chambres de commerce et d'industrie, bourses de sous traitance et de partenariat, centres d'appui technique, banques et institutions financières, ministères et administrations publiques tutelles). Au niveau des actions de MN proprement dite, l'enquête a permis de construire cette base de données permettant un traitement rapide et efficace (tableau 32)

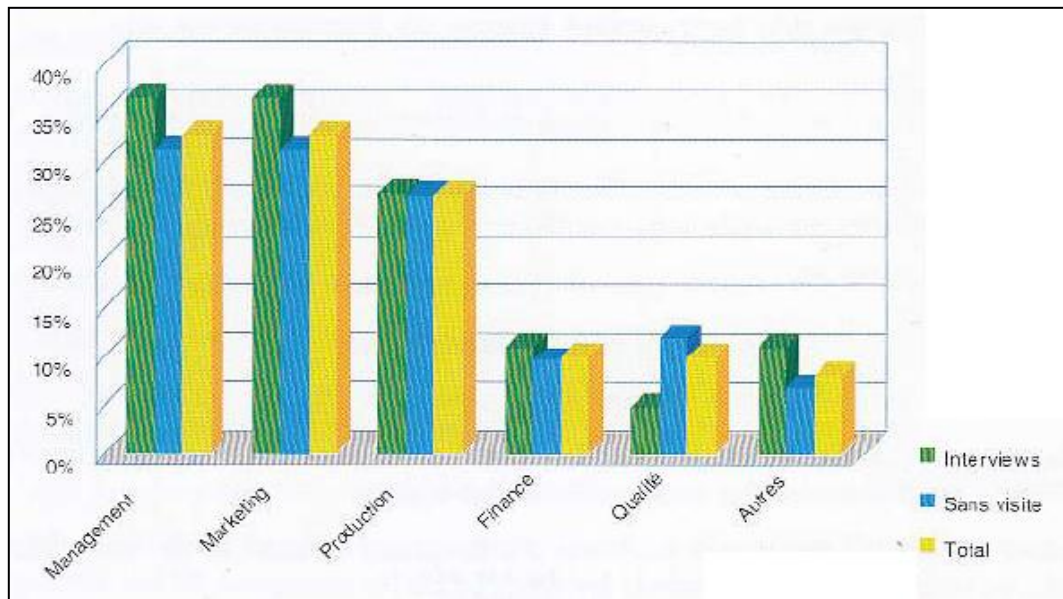
Tableau 32. Nombre d'entreprises réalisant des actions de MN par secteur

Secteur	Actions de MN							Nb d'entreprises
	Mngt	Mkt	Prod	Qual	Fin	Autres	Total	
Industrie, matériaux de construction, mécanique et verre	21	5	33	1	10	67	137	60
Industrie mécanique et métallurgique	25	6	28	0	14	119	192	79
Industrie électrique et électronique	24	3	15	1	10	34	87	32
Industrie du textile et habillement	12	3	11	1	11	37	75	36
Industrie agro alimentaire	72	14	17	24	31	150	308	147
Industrie cuir et chaussure	2	1	0	0	1	11	15	11
Industrie du bois et de l'ameublement	11	1	11	0	8	23	54	22
Fabrication diverses	17	3	6	0	5	28	59	27
Conditionnement	4	2	4	3	4	26	43	25
Services	4	4	4	3	9	187	211	57
	251	56	156	39	122	805	1429 ²⁰⁸	609

Source : Idem

²⁰⁸ En fait, le nombre total d'actions est de 1350. Le tableau donne les relations entre les actions et les entreprises. Les actions réalisées par plusieurs entreprises simultanément entraînent des doubles comptages et conduisent donc à 1429 couples actions /entreprises.

Figure 50. Les actions de MN mises place



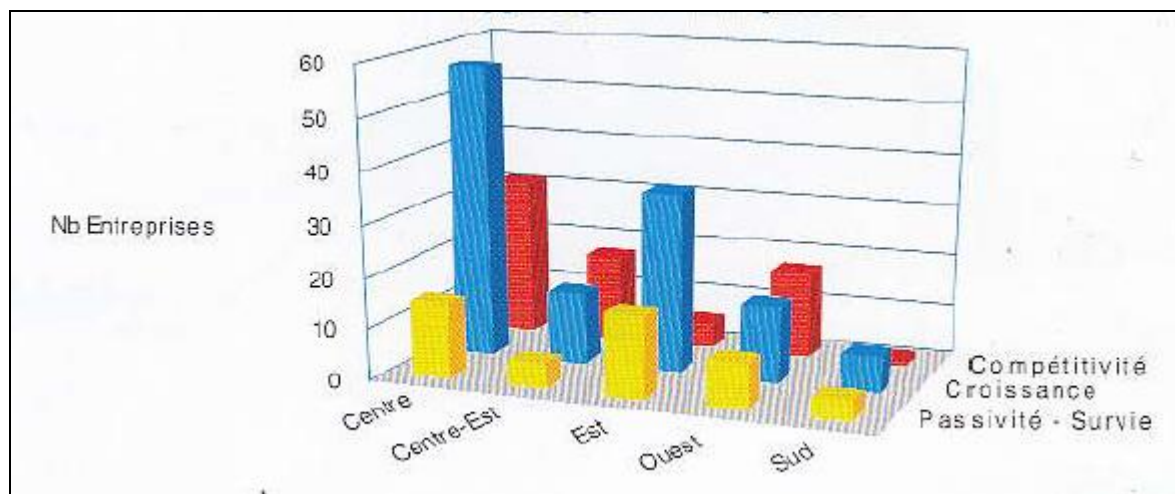
Source : Idem

1. Analyse et interprétation des résultats

Le questionnaire qui a servi de support à l'enquête a été structuré pour permettre de traiter les points suivants : motivation des entreprises ; l'importance des actions de MN et leurs impacts; l'appréciation des actions de MN et l'évolution de l'entreprise.

Pour bien comprendre les réactions des entreprises à la MN, il est utile de bien analyser leur morphologie. S'agissant à la taille, on se référera à la figure 49. S'agissant de leur typologie, les experts permanents de l'EDPME ont classé les différentes entreprises selon les critères prédéfinis. On obtient la figure 51

Figure 51. Typologie des entreprises



Source : Idem.

Il est aisé de voir que l'essentiel des entreprises prises en charge par l'EDPME est constitué par les entreprises en croissance. Le programme proposé par EDPME est donc orienté pour accompagner ces entreprises de façon la plus efficace possible.

Les entreprises déjà en situation de compétitivité vont naturellement exprimer des attentes moins opérationnelles et plus relevant de la sphère financière en particulier.

Quant aux entreprises en difficulté ou passives, leur souci du quotidien et leur absence de vision globale les empêchent de s'intéresser à autre chose qu'aux aspects de trésorerie.

2. Motivation

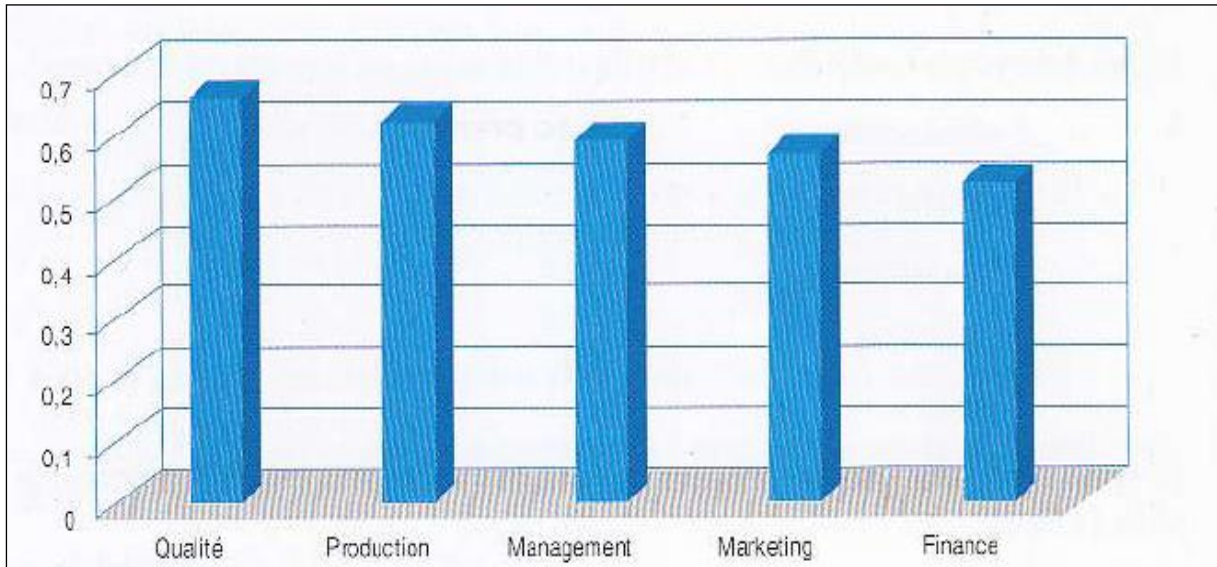
Les entreprises récentes dans le programme annoncent à 74% avoir été contactées directement par EDPME, ce qui peut être mis au crédit de la création des antennes (5 antennes : Antenne Ouest, Antenne Sud, Antenne Centre, Antenne Est, Antenne Centre Est) dès fin 2003.

Pour les entreprises plus anciennes dans le programme, 15% d'entre elles avaient été contactées par les journées de sensibilisation mises en place en début de programme. Les antennes ont donc bien joué le rôle de relais.

3. L'importance des actions de MN et leurs impacts

Pour toutes entreprises confondues, l'importance accordée par les chefs d'entreprise aux actions de MN a donné l'ordre des priorités suivant : (1) qualité, (2) production, (3) management, (4) marketing, (5) finance. On remarque que le management a cédé sa place de leader au profit de la qualité. L'aspect marketing-finance reste cependant au dernier rang des préoccupations

Figure 52. Importance des actions



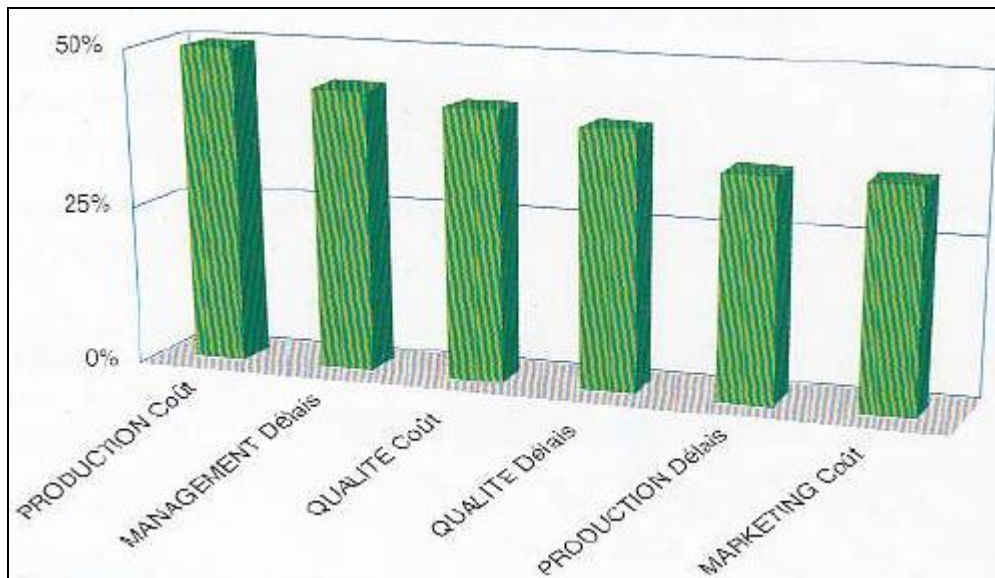
Source : Idem

Concernant les raisons pour lesquelles ces actions sont jugées importantes, nous avons les réponses globales suivantes :

- ✓ Qualité pour le.....développement commercial
- ✓ Production productivité
- ✓ Management profitabilité et le développement commercial
- ✓ Marketing développement commercial
- ✓ Finance financement

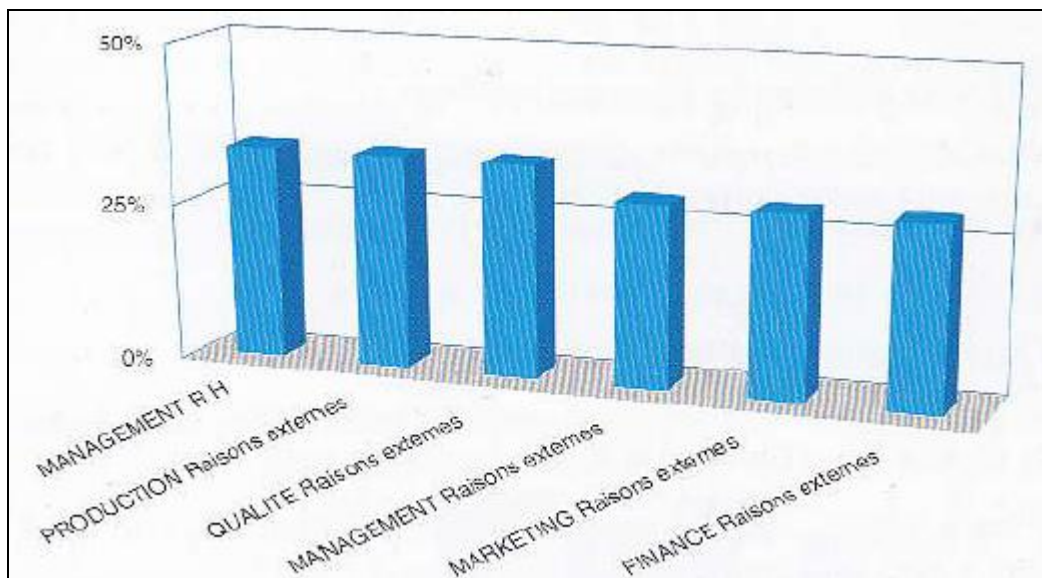
Toujours dans le volet des actions de MN, les entreprises concernées éprouvent des contraintes relatives à la réalisation des actions. Les figures suivantes nous montrent les difficultés de mise en œuvre des actions de MN

Figure 53. Difficultés de mise en œuvre pour les entreprises récentes dans le programme



Source : Idem.

Figure 54. Difficultés de mise en œuvre pour les entreprises anciennes dans le programme

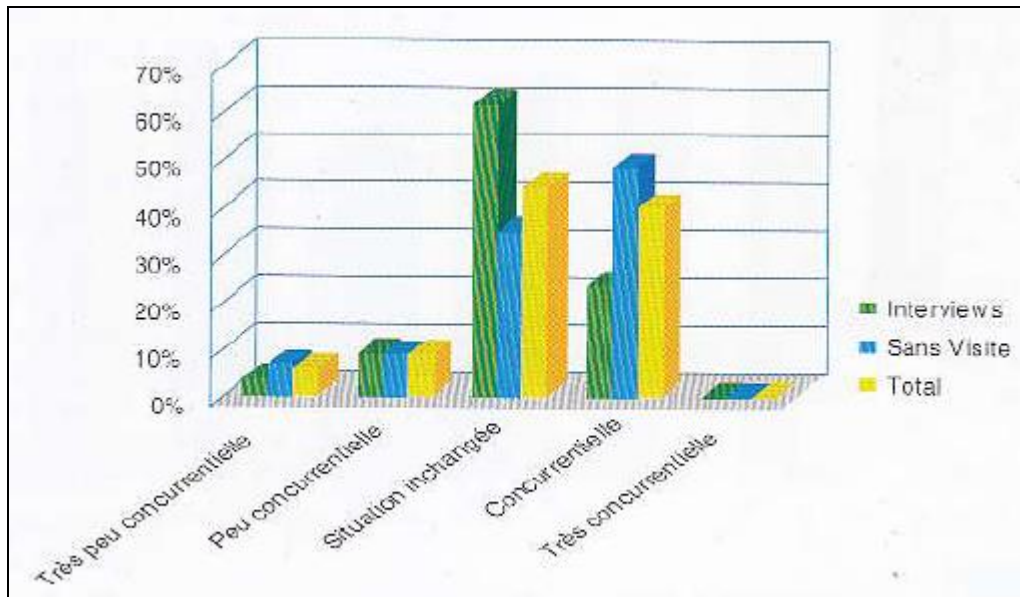


Source : Idem.

Toutes les entreprises déclarent avoir des difficultés à mettre en œuvre les actions pour des raisons de coût, de disponibilité de ressources humaines et de délais de mise en œuvre. Cela est essentiellement préjudiciable aux actions de : production, management et qualité.

Enfin, sur l'impact concurrentiel et organisationnel des actions de la MN. Pour le premier plus de 40% des entreprises n'en perçoivent pas de changement, alors qu'aucune entreprise ne déclare être concurrentielle.

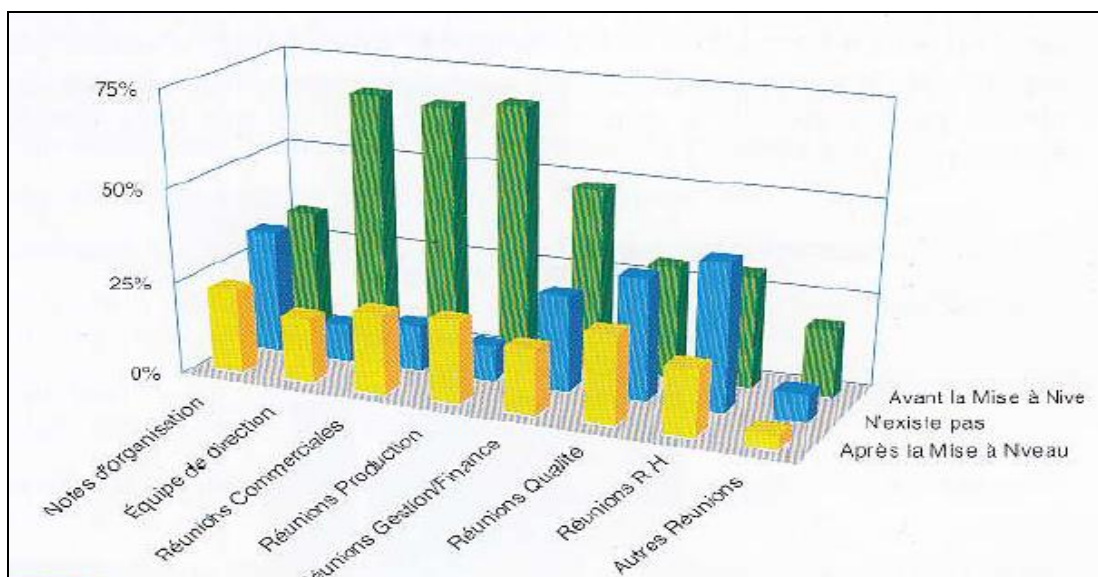
Figure 55. Impact concurrentiel



Source : EDPME, 2006.

Pour le second, les figures ci-dessous illustrent l'évolution de la formalisation des organisations avant et après MN.

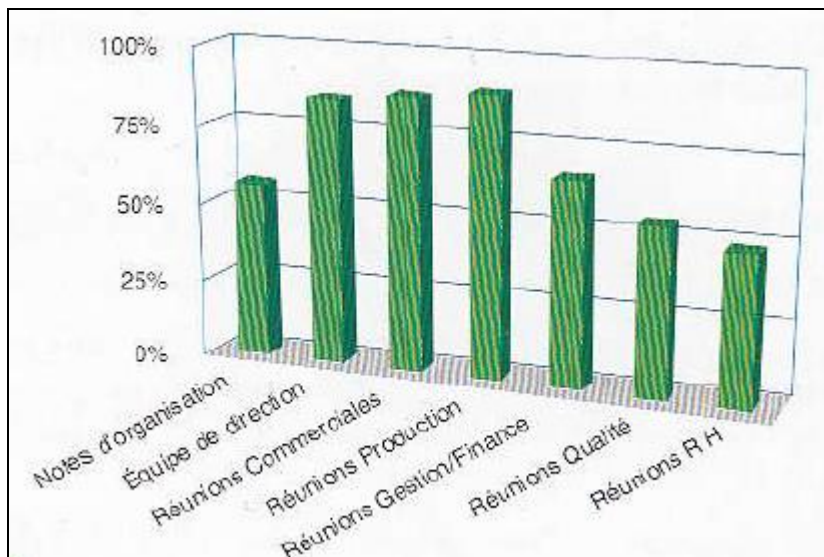
Figure 56. Organisation des entreprises



Source : Idem.

Si on regroupe les entreprises disposant maintenant d'une organisation, on obtient la figure 57

Figure 57. Total de l'organisation des entreprises

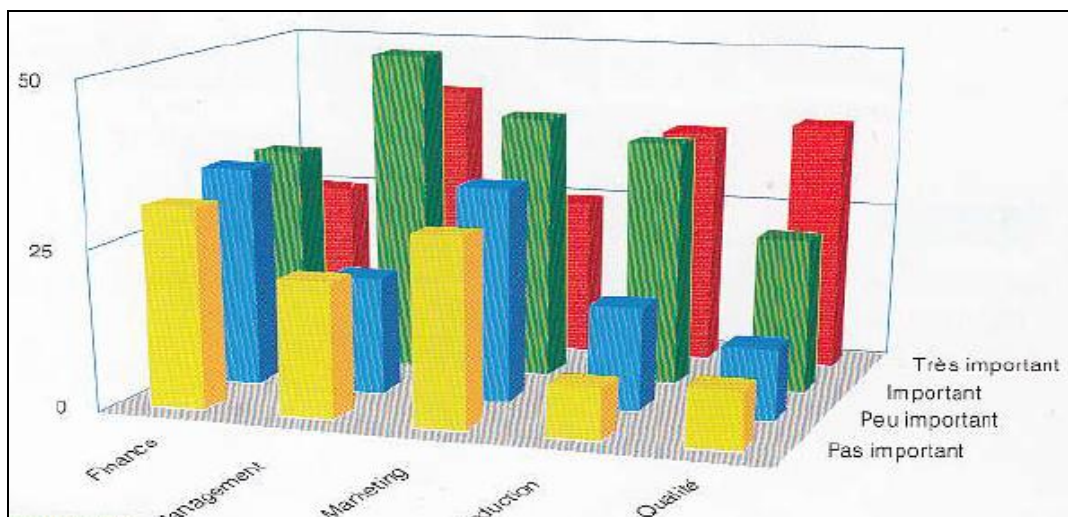


Source : Idem.

4. L'appréciation des actions de MN

Au sujet de l'appréciation de l'impact des actions de MN, les perceptions exprimées en termes de "très important" et "important" sont prépondérantes en management, production et qualité ; à peu près équilibrées pour les autres types d'action.

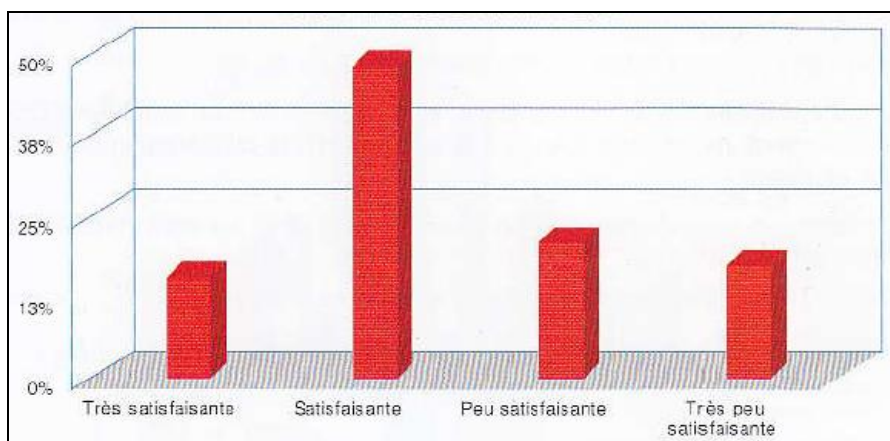
Figure 58. L'appréciation des actions de MN



Source : Idem.

En termes de structure de coûts, de conduite de l'entreprise et d'organisation, le taux cumulé de l'appréciation "satisfaisante" se révèle largement majoritaire, à 48% des réponses, comme l'illustre la figure 59.

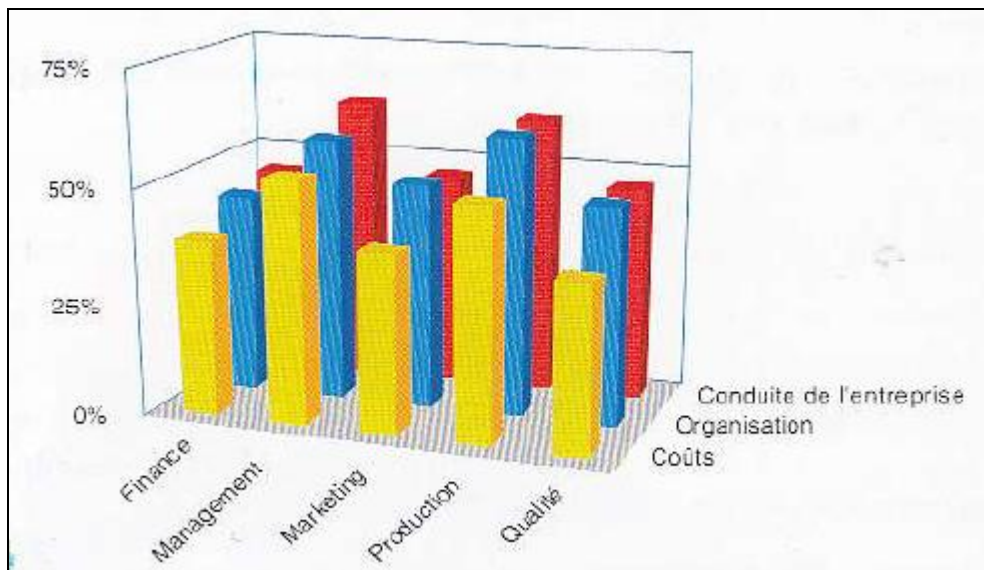
Figure 59. Taux de satisfaction



Source : Idem.

L'appréciation "satisfaisante" est ainsi ventilée entre les différentes actions du programme par les chefs d'entreprise

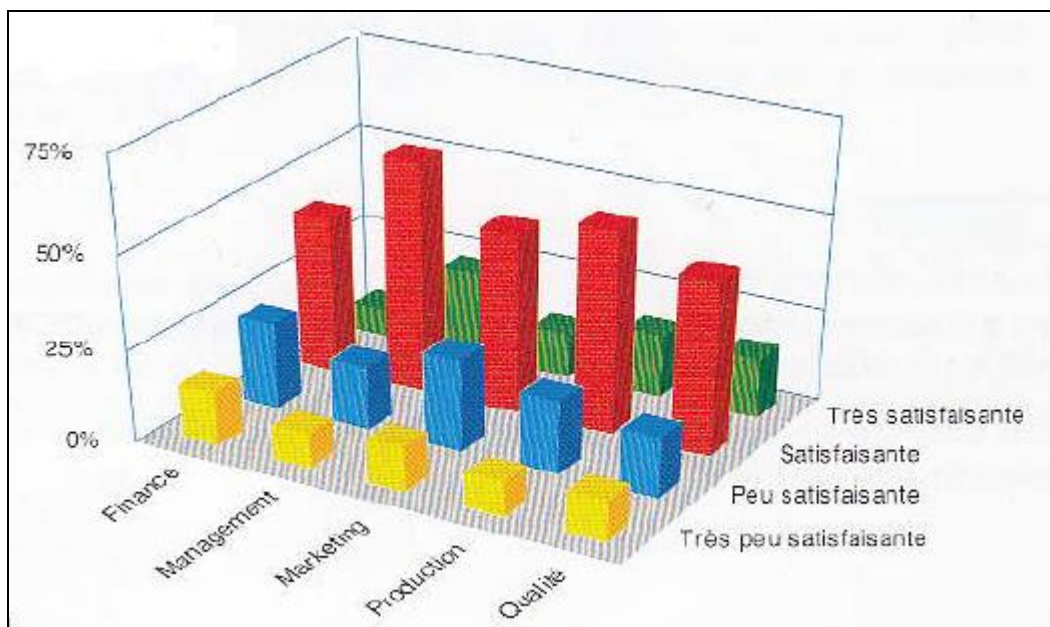
Figure 60. Ventilation de l'appréciation satisfaisante



Source : Idem.

Toutefois, les chefs d'entreprises enquêtés n'arrivent pas à exprimer leurs appréciations sans la qualité des termes de référence²⁰⁹, la relation avec l'équipe de l'EDPME et les compétences des experts

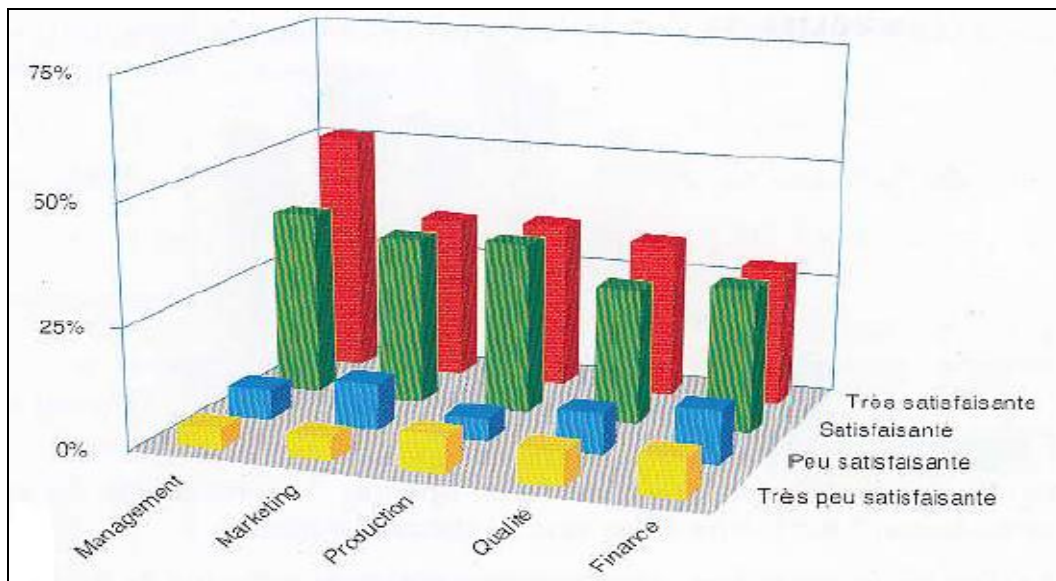
Figure 61. Qualité des termes de référence



Source : Idem.

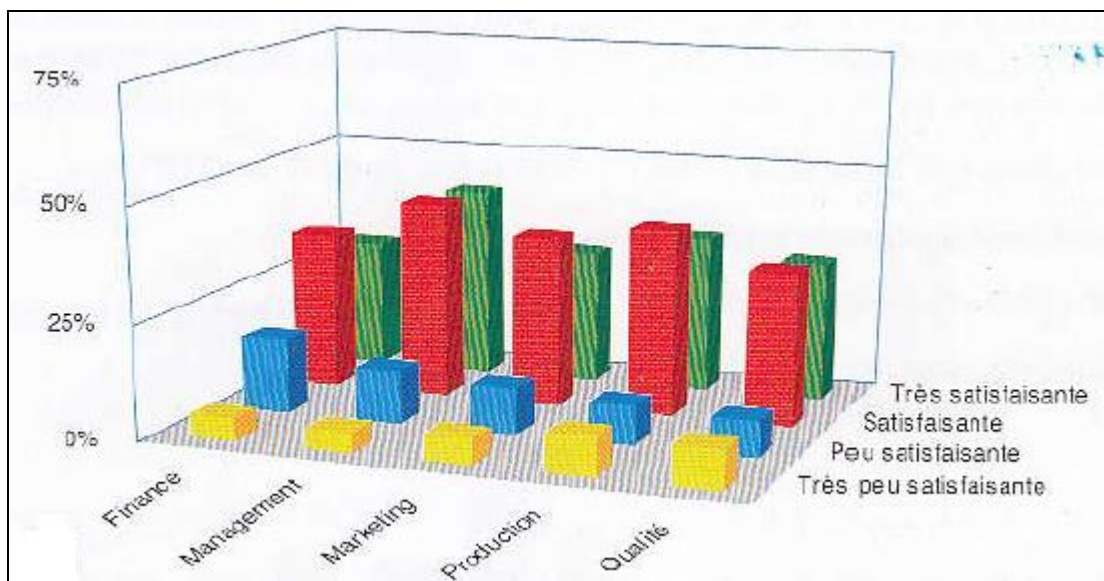
²⁰⁹ Termes de référence est une description du travail spécifique à faire dans le cadre d'un contrat de consultation ou d'un contrat similaire.

Figure 62. Relations avec EDPME



Source : Idem.

Figure 63. Compétences des experts



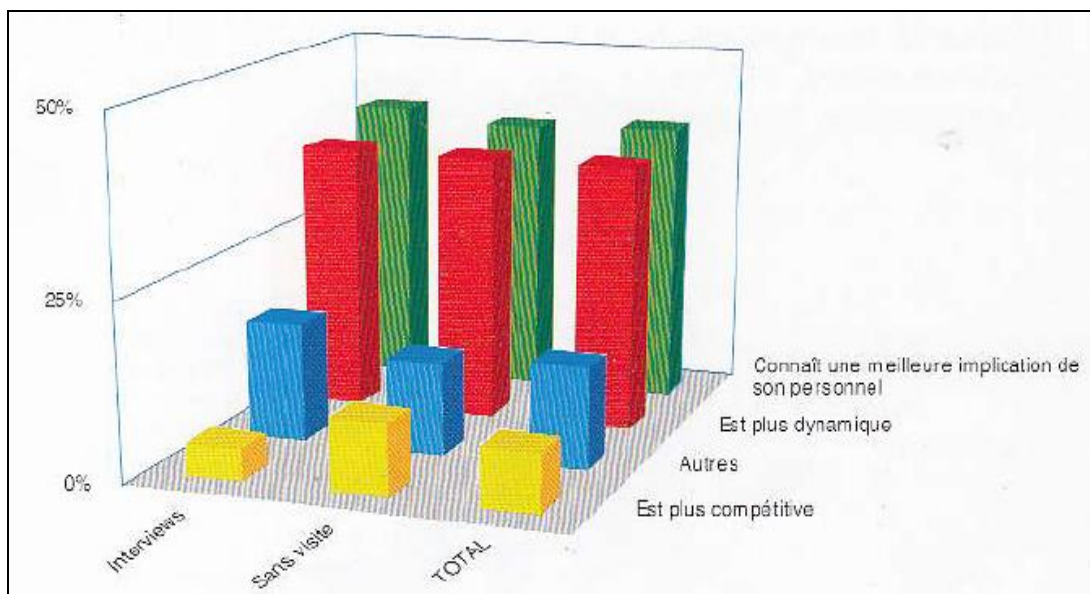
Source : Idem.

La satisfaction exprimée par les entreprises à l'égard des actions de MN est globalement confirmée au niveau des différents apports d'EDPME, termes de référence, relation avec l'équipe permanente et compétence des experts. Ces divers éléments sont également qualifiés de satisfaisants par une grande majorité des bénéficiaires.

5. Evolution de l'entreprise

Les actions de MN, au-delà de l'impact constaté sur le management, contribuent également à une meilleure implication du personnel. L'effet global se traduit par une entreprise considérée comme plus dynamique.

Figure 64. Evolution depuis la MN



Source : Idem.

5.2. Bilan des actions du programme national de MN en 2008

Toutes les actions d'information menées par le programme EDPME ont été transmises à l'ANDPME, qui va assurer la continuation et l'actualisation des études. Dans ce qui suit, on présentera les résultats du programme national de MN piloté par cette agence. Les informations obtenues figurent en ligne sur le portail web de l'ANDPME²¹⁰.

1. Demandes d'adhésion au PMN

Le nombre de PME adhérentes au PMN est évalué à 305 PME et 189 Demandes de Prestation de Services (DPS) a été enregistré en septembre 2008. Une DPS peut concerner une ou plusieurs actions (mission) au profit d'une ou plusieurs PME. Elle correspond à une consultation des cabinets conseil pour la mobilisation d'experts devant intervenir sur une ou plusieurs missions au profit des PME/TPE. A ce titre :

- ✓ 86 cabinets ont été qualifiés et sont à même de recevoir les consultations locales lancées par l'agence ANDPME ;
- ✓ 34 cabinets n'ont pu déjà être qualifiés mais ont été invités à compléter leurs formulaires d'inscription.

2. Répartition des bénéficiaires du PMN

Sur la base de 305 entreprises profitables du PMN. Ce dernier, on l'a vu, est composé d'actions matérielles et immatérielles. Dans le tableau ci-dessous, on remarque une répartition presque équilibrée entre les PME et le TPE. En revanche, les institutions d'appui représentent une part infime de l'ensemble des bénéficiaires. Si on examine la répartition par taille d'effectifs, la profitabilité des actions de MN reste quasiment inchangée

Tableau 33. Répartition des bénéficiaires

Entités bénéficiaires	Nombres	% au PME	% au total
PME	137	45%	44,5%
TPE (Très Petite Entreprise)	168	55%	54,5%
Sous Total	305	100%	-
Organismes Institutionnels	1	-	0%

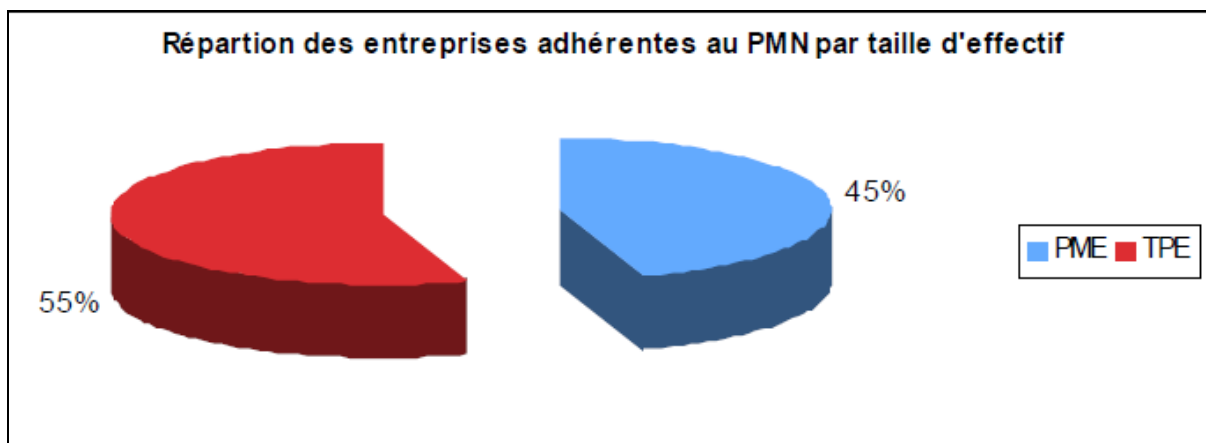
²¹⁰ http://www.andpme.org.dz/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=36&lang=fr

Organisations Intermédiaires	2	-	1%
Etablissements Financiers	0	-	0%
Total	308	-	100%

Source : Ministère de la Petite et Moyenne Entreprise et de l'Artisanat, Agence Nationale de Développement de la PME, 2008

3. Les actions de MN en faveur des PME

Figure 65. Actions de MN en faveur des PME : Répartition par taille d'effectif



Source : Idem

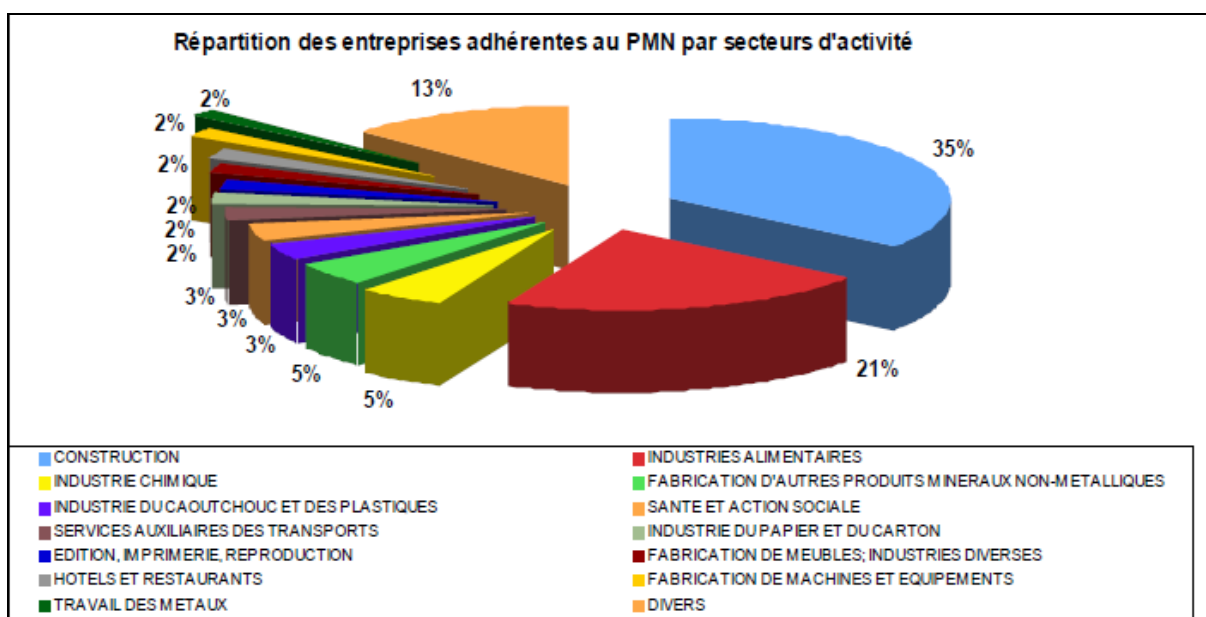
Tableau 34. Répartition des entreprises par secteurs d'activité

Répartition des entreprises par secteurs d'activité		
Secteur	Nombre	%
Construction	108	35%
Industries alimentaires	65	21%
Industrie chimique	15	5%
Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques	14	5%
Industrie du caoutchouc et des plastiques	10	3%
Santé et action sociale	10	3%
Services auxiliaires des transports	8	3%
Industrie du papier et du carton	6	2%
Edition, imprimerie, reproduction	6	2%
Fabrication de meubles; industries diverses	6	2%
Hôtels et restaurants	6	2%
Fabrication de machines et équipements	6	2%
Travail des métaux	5	2%
Industrie textile	4	1%
Services fournis principalement aux entreprises	4	1%
Métallurgie	3	1%
Fabrication de machines de bureau et de matériel informatique	3	1%
Commerce de gros et intermédiaires du commerce	3	1%
Transports terrestres	3	1%
Pêche et aquaculture	3	1%
Fabrication d'instruments médicaux, de précision, d'optique et d'horlogerie	2	1%

production et distribution d'électricité, de gaz et de chaleur	2	1%
Commerce de détail et réparation d'articles domestique	2	1%
Postes et télécommunications	2	1%
Fabrication de machines et appareils électriques	2	1%
Industrie du tabac	1	0%
Industrie de l'habillement et des fourrures	1	0%
Travail du bois et fabrication d'articles en bois	1	0%
Fabrication d'équipements de radio, télévision et communication	1	0%
Activités immobilières	1	0%
Activités informatiques	1	0%
Assainissement, voirie et gestion des déchets	1	0%
Total	305	100%

Source : Idem

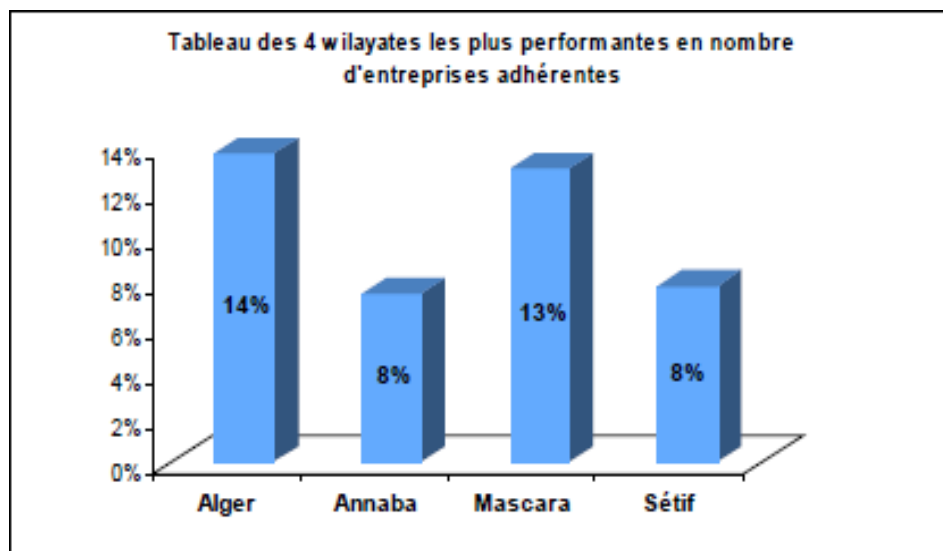
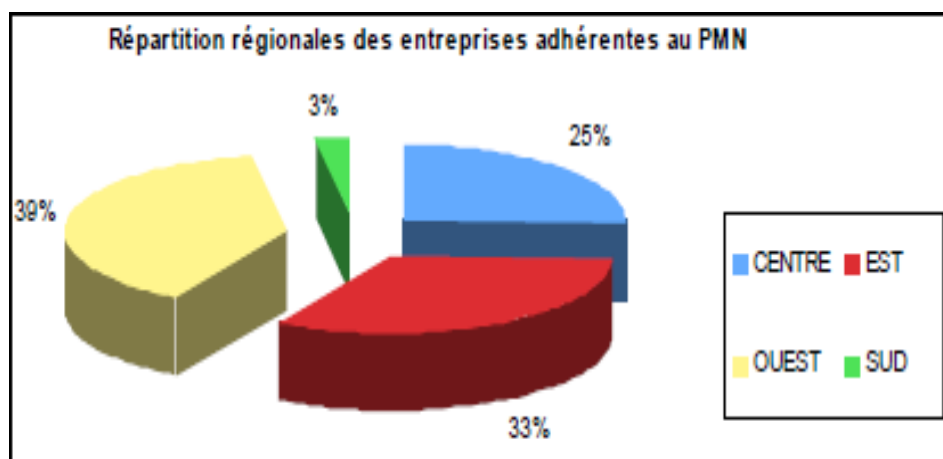
Figure 66. Actions de MN en faveur des PME : Répartition sectorielle



Source : Idem

Tableau 35. Actions de MN en faveur des PME : Répartition géographique

Répartition régionale des entreprises bénéficiaires du PNM		
Régions	Nombre	%
Centre	77	25%
Est	101	33%
Ouest	119	39%
Sud	8	3%
total	305	100%



4. Répartition des DPS²¹¹ de MN en faveur des PME / TPE: types d'intervention

²¹¹ Droit Préférentiel de Souscription.

Tableau 36. Répartition des DPS de MN : axes d'intervention

Répartition des DPS du PNM par axes d'intervention	Nombre	%
En faveur des PME	114	60%
En faveur des TPE	72	38%
En faveur de l'environnement immédiat de la PME	3	2%
Total	189	100%

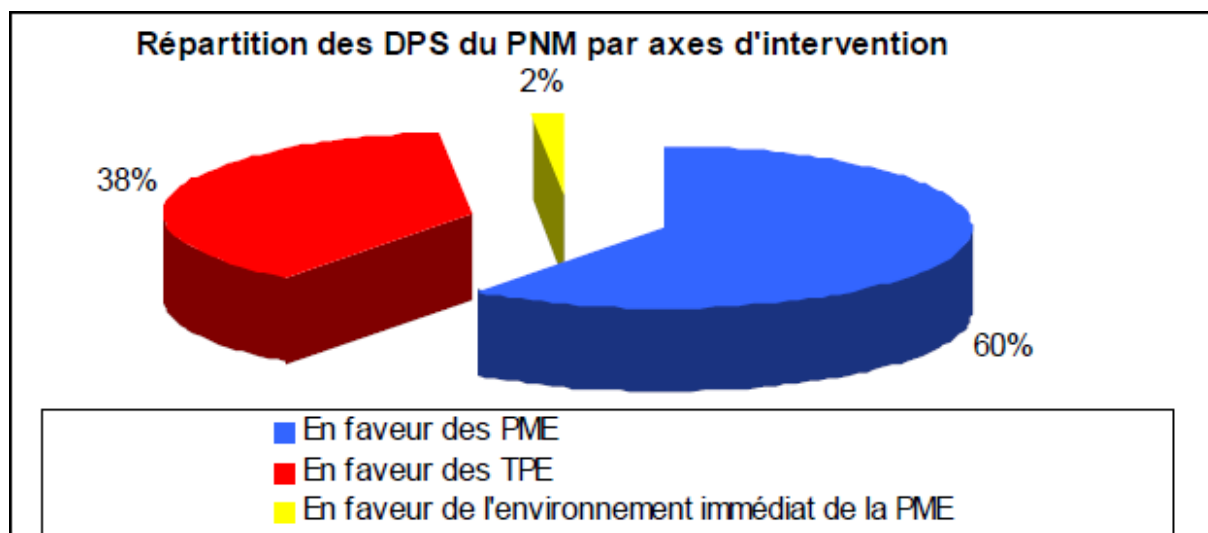


Tableau 37. Répartition des DPS de MN : types d'intervention

Répartition DPS en faveur des PME / TPE par types d'intervention		
	Nombre	%
Prédiagnostic / Diagnostic Flash ²¹²	135	73%
Intermédiation Financière	30	16%
Mise à Niveau (individuelle et groupée)	17	9%
Formation	4	2%
Total	186	100%

²¹² Le Diagnostic Flash est une analyse qui s'inscrit en amont de la mise en place d'une stratégie de continuité d'activité métier. Il permet à l'expert de bien connaître le client, de comprendre ses besoins, ses objectifs, ses capacités et de proposer une méthode d'action. Le but d'un tel procédé est d'obtenir une vision large de l'existant en matière de continuité d'activité.

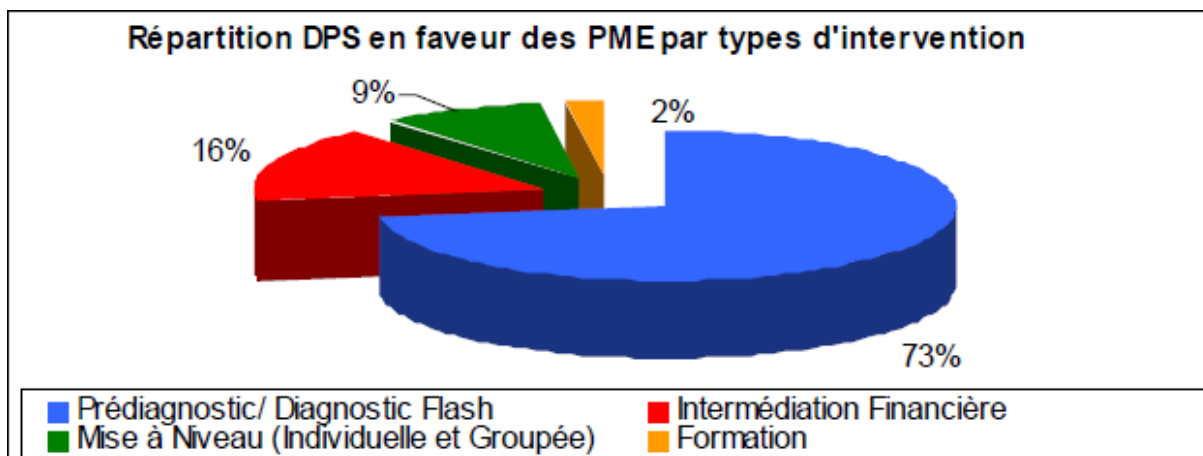
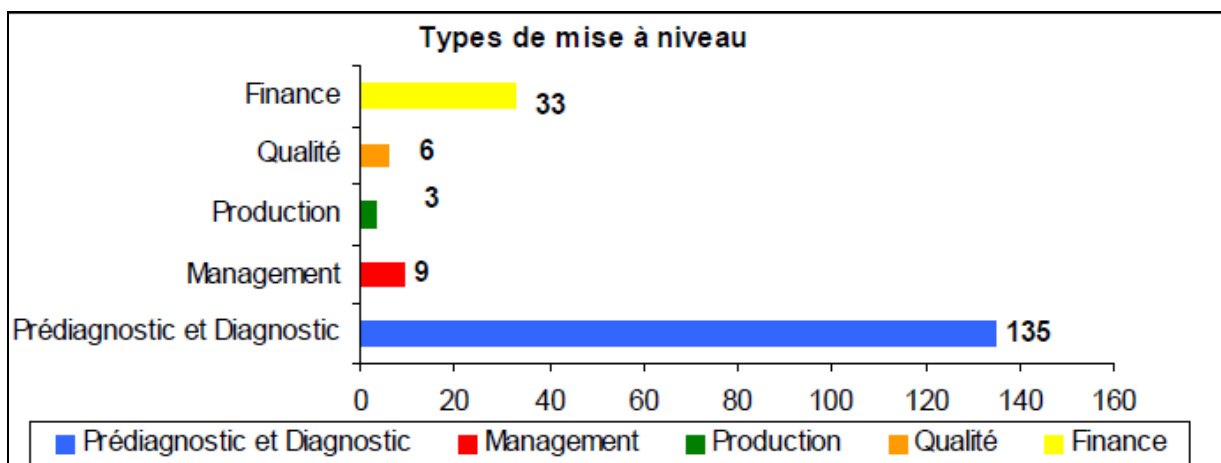


Tableau 38. Répartition des DPS de MN : types de MN

Types de MN		
	Nombre	%
Pré diagnostic et Diagnostic	135	73%
Management	9	5%
Production	3	2%
Qualité	6	3%
Finance	33	18%
Total	186	100%



5. La formation

Tableau 39. L'évolution du volet formation

2008 par trimestre	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4	Total
Nombre d'actions de formation	1	12	3	-	16
Nombre de PME bénéficiaires	12	167	46	-	225

Nombre de participants	17	221	78	-	316
-------------------------------	----	-----	----	---	-----

Tableau 40. Répartition régionale des formations

Répartition régionale des formations			
Région	Nombre de séminaire	Nombre d'entreprises bénéficiaires	Nombre de participants
Centre	5	54	104
Est	6	80	103
Ouest	2	57	59
Sud	3	34	50
Total	16	225	316

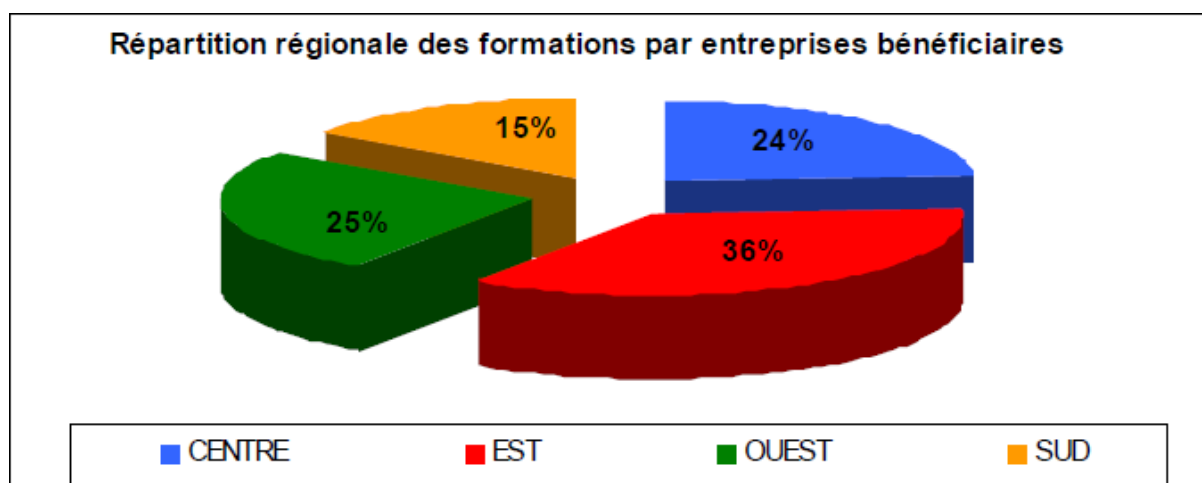


Tableau 41. Les types d'actions de formations

Thèmes				
Gestion de projet BTPH	Techniques d'accueil (établissement touristiques)	Techniques de vente	Bonnes pratiques d'hygiène dans l'agroalimentaire	Formation à l'ETEF ²¹³
7	2	3	2	2

Section 6. Evaluation des PMN en Tunisie ²¹⁴

²¹³ ETEF : Etude Technico-économique et Financière

Une enquête, la septième du genre, sur le programme de MN a été menée auprès de deux échantillons: un échantillon principal composé d'entreprises copilées²¹⁵ et un échantillon témoin composé d'entreprises non copilées. Cette évaluation doit permettre de répondre à une question principale, celle de savoir dans quelle mesure le PMN est parvenu à atteindre son objectif principal, celui de doter les entreprises tunisiennes des moyens d'accroître leur compétitivité et de résister à la montée de la concurrence. Tout en relevant les points forts à renforcer et les points faibles à éliminer. Cette évaluation doit également déboucher sur la formulation de recommandations qui suggèrent des mesures adéquates pour se rapprocher des objectifs fixés.

D'après les résultats de l'enquête, toutes les entreprises de l'échantillon sont concernées par au moins un premier programme, 32% d'entre elles sont engagées dans un deuxième programme et 8,3% dans un troisième programme. Le taux d'achèvement varie d'un programme à l'autre, il atteint 58% pour le premier programme, 41% pour le second et 19% pour le troisième. La durée moyenne des programmes est de 3 ans pour les deux premiers et de 2 ans pour le troisième.

Le tableau suivant détaille l'état d'avancement des dossiers de MN en Tunisie par secteur d'activité, nous constatons que l'industrie du textile et de l'habillement constitue de loin le secteur le plus active dans la mise à niveau de l'industrie tunisienne (plus 59 % des totales d'adhésions en l'an 2008).

Tableau 42. Situation des dossiers de mise à niveau par secteur d'activité fin de l'année 2008

	IAA	ICC	ICH	ID	IMCCV	IME	ITH	Total
Dossiers approuvés	354	213	157	382	137	352	1242	2837
Investissements	875	169	341	618	927	808	920	4658
Investissements immatériels	91	41	37	69	55	114	186	593
part l'immatériel	10%	24%	11%	11%	6%	14%	20%	13%
Prime octroyée	118	26	44	90	80	124	168	650
Dossiers en cours	222	72	69	208	117	181	442	1311
Dossiers refusés	3		1			5		9

²¹⁴ Ministère du Développement et de la Coopération Internationale, Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives, Résultats de la septième enquête sur le Programme de Mise à Niveau, février 2010, p. 1-19

²¹⁵ Entendu ici dans le sens où l'entreprise est pilotée par le COPIL dans l'exécution de son PMN.

Total adhésion	579	285	227	590	254	538	1684	4157
----------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	------	------

Source : BMN

IAA : industrie agro-alimentaire, ICC : industrie du cuir et de la chaussure, ICH : industrie chimique, ID : industrie diverse, IMCCV : industrie des matériaux de construction de la céramique et du verre, IME : industrie mécanique, ITH : industrie du textile et de l'habillement

6.1. Les principales contraintes à l'investissement

L'enquête montre que les entraves à l'investissement dépendent de la nature de celui-ci. Pour l'investissement matériel, le manque des moyens de financement constitue le principal obstacle. Dans ce cas, la faiblesse des fonds propres est perçue par 42% des entreprises comme une réelle entrave. La difficulté d'accéder aux fonds bancaires est également soulignée en tant que contrainte à l'investissement par 29% des entreprises enquêtées.

Pour l'investissement immatériel, l'absence du personnel qualifié au sein de l'entreprise et la lenteur administrative constituent les deux principaux obstacles, suivis par les moyens de financement. Le manque du personnel qualifié est une contrainte qui pèse particulièrement sur les PME et les entreprises totalement exportatrices, tandis que la lenteur administrative est plus ressentie par les grandes entreprises et celles partiellement exportatrices.

1. Degré de satisfaction et perception par les entreprises de l'apport du PMN

Les résultats de l'enquête révèlent que 60% des entreprises enquêtées sont globalement satisfaites des effets du PMN contre 13% d'entreprises non satisfaites. Toutefois, ce taux de satisfaction est en léger retrait par rapport à celui enregistré lors de l'enquête précédente (62%). Les PME et les entreprises partiellement exportatrices sont en moyenne plus satisfaites des effets du PMN que celle de grandes tailles ou celles totalement exportatrices. L'apport le plus significatif du PMN concerne la gestion de la production, son apport dans les autres domaines (gestion commerciale, gestion financière et gestion du personnel) est moyennement apprécié par les entreprises.

2. Importance perçue du rôle des structures d'appui

L'importance du rôle joué par les structures d'appui dans l'exécution du PMN est inégalement appréciée par les entreprises enquêtées. Le degré d'importance le plus élevé revient au BMN

suivi des centres techniques sectoriels et de l'API (Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation). Les rôles joués par le secteur bancaire, les sociétés de leasing / Sicar (Société d'Investissement à Capital Risque), et l'INNORPI (Institut National de la Normalisation et de la Propriété Intellectuelle) sont considérés comme relativement faibles.

3. BMN: points forts et points faibles selon les entreprises enquêtées

L'enquête révèle que 61% des entreprises jugent les services rendus par le BMN comme étant satisfaisants, contre 17% les jugeant non satisfaisants. Une large majorité parmi les entreprises enquêtées semble apprécier à sa juste valeur la qualification du personnel du BMN jugée satisfaisante par 69% d'entre elles. Par contre, ce sont les procédures administratives au sein du BMN qui sont jugées non satisfaisantes par au moins 40% des entreprises enquêtées.

Le déblocage de la prime constitue un autre aspect auquel les entreprises attachent une grande importance. Appelées à évaluer le degré de difficulté de cette opération, 47% des entreprises estiment que le déblocage de la prime est plutôt difficile, alors que seulement 27% le jugent plutôt facile. Les sources de cette difficulté proviennent en premier lieu du secteur financier, et en second lieu du BMN.

6.2. PMN et compétitivité des entreprises

1. Perception de la compétitivité par les entreprises

Une large majorité d'entreprises enquêtées, copilées ou non copilées, associe la compétitivité à un meilleur rapport qualité/prix à hauteur respectivement de 64 et 66%.

Cette perception de la compétitivité, la même que celle issue de l'enquête précédente, montre que les entreprises ont tendance à accorder un intérêt particulier tant à la maîtrise des coûts qu'à l'amélioration de la qualité. Ce faisant, les entreprises ne se limitent pas seulement aux facteurs traditionnels en l'occurrence, la compétitivité prix, mais misent également et surtout sur la compétitivité hors prix qui constitue, désormais et à l'instar des pays émergents, le facteur le plus important. Ce résultat confirme les investigations empiriques effectuées à l'ITCEQ (Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives) qui montrent que la compétitivité hors prix explique, à elle seule, près des 3/4 de l'évolution des parts de marché détenues par la Tunisie dans l'UE.

L'autre conception, celle qui associe la compétitivité à la préservation et à l'amélioration des parts de marché, n'a acquis l'adhésion que d'un nombre assez limité d'entreprises. Ceci montre que les entreprises ont intégré dans leur appréciation les difficultés à préserver leurs parts de marché dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

2. L'investissement matériel et immatériel

Les investigations effectuées auprès des entreprises afin de mesurer l'importance qu'elles accordent à chaque type d'investissement, matériel et immatériel, ont montré que, globalement, les avis sont partagés: autant d'entreprises ont opté pour l'investissement matériel (29%) qu'immatériel (30%) et ce, aussi bien au niveau des entreprises copilées que non copilées. Il n'en demeure pas moins que sur le plan sectoriel, les résultats sont contrastés: les entreprises opérant dans les IMCCV (Industries des Matériaux de Construction, de la Céramique et du Verre) semblent avoir opté pour l'investissement matériel (52%) tandis que celles appartenant aux ID (Industrie Diverses) et aux ITH (Industrie Textile et Habillement) ont plutôt misé sur l'investissement immatériel (50% et 30% respectivement).

Le faible recours des entreprises à l'investissement immatériel dans certains secteurs à vocation exportatrice tels que les ICC (Industrie de Cuirs et Chaussures) et les IME (Industries Manufacturières) pourrait s'expliquer par la spécialisation des unités industrielles en bas de la chaîne productive qui se comportent, de ce fait, comme des "price takers"²¹⁶ effectuant, dans la plus part des cas, des activités de sous-traitance ne requérant pas de travail qualifié et d'investissement notable en R&D.

Par ailleurs, l'on relève une tendance à la baisse de la proportion des entreprises privilégiant l'investissement matériel (42% durant l'enquête précédente contre 29% dans l'enquête actuelle) et ce, au profit des entreprises accordant la même importance aux deux modes d'accumulation (41%).

Cette nouvelle attitude, privilégiant l'investissement immatériel, n'a cessé de se concrétiser au fil du temps. Ceci est d'autant plus vrai que le rythme de réalisation des investissements immatériels dans les PMN approuvés s'est considérablement consolidé d'une enquête à l'autre, comme en témoignent les taux de réalisation qui ont atteint 55% au niveau du 1^{er}

²¹⁶ Agent économique (entreprise ou groupe d'entreprises) qui accepte de pratiquer le prix imposé par le fixeur de prix ou le prix qui apparaît sur le marché concurrentiel.

PMN, 59% au niveau du second plan et 46% pour le 3^{ème} plan contre respectivement 52%, 56% et 37% dans l'enquête précédente.

3. Marché local ou marché international

Une proportion non négligeable des entreprises copilées déclare avoir misé sur le marché externe en axant leur stratégie de développement sur les exportations. Cette proportion (69%) est nettement supérieure à celle relevée de l'enquête précédente (54%).

4. La compétitivité dépend de l'entreprise ou de son environnement

Près d'une entreprise sur trois, qu'elle soit copilée ou non, déclare que la compétitivité incombe plutôt à l'entreprise elle-même et dépend de sa capacité à s'adapter et à réagir rapidement et à moindres coûts aux changements de la demande et de l'environnement externe.

Une proportion légèrement plus élevée déclare que c'est plutôt l'environnement institutionnel et réglementaire qui conditionne la compétitivité de l'entreprise et que plus l'environnement est propice, plus l'entreprise est en mesure d'enregistrer de bonnes performances et de relever le défi de la compétitivité.

Une proportion de 34% des entreprises interrogées considère que la compétitivité incombe autant à l'effort consenti par l'entreprise et à l'environnement institutionnel et réglementaire dans lequel elle opère.

5. Les déterminants de la compétitivité

En adoptant la notion de meilleur rapport qualité/prix pour le concept de compétitivité tout en optant de plus en plus pour l'investissement immatériel, les entreprises semblent avoir choisi une démarche privilégiant les facteurs hors prix.

Pour être plus compétitives, les entreprises ont adopté différentes stratégies en liaison avec leur propre perception de la compétitivité. Certaines optent pour une stratégie privilégiant la compétitivité hors prix, d'autres axent leur stratégie sur la compétitivité prix. Ainsi,

- ✓ 55% des entreprises tant copilées que non copilées déclarent avoir diversifié les marchés et 46% indiquent avoir diversifié les produits ;

- ✓ 52% des entreprises (48% pour l'échantillon témoin) déclarent avoir mis plutôt sur l'amélioration de la qualification des ressources humaines. Une telle orientation trouve son origine dans le souci des entreprises d'améliorer constamment la productivité pour maîtriser durablement les coûts unitaires de production et augmenter les ventes et les parts de marché ;
- ✓ Une troisième stratégie, basée sur l'innovation, est adoptée par une proportion non négligeable d'entreprises copilées (39%).

Par ailleurs, les investigations menées en termes d'indicateurs de position de force montrent que les entreprises se considèrent bien positionnées en matière de négociation aussi bien avec la clientèle qu'avec les fournisseurs.

Par contre, une large proportion d'entreprises enquêtées déclare être non encore suffisamment prémunie contre le risque de voir leurs produits concurrencés par les produits importés. Cette crainte pourrait être accentuée, notamment, dans le secteur ITH (Industrie Textile et Habillement) suite éventuellement à l'entrée massive des importations en provenance essentiellement des pays asiatiques et dont une bonne partie empreinte les circuits de distribution parallèle

6. Apport du PMN à la compétitivité des entreprises

Sur le plan global, une proportion non négligeable d'entreprises apparaît relativement satisfaite (60% contre 62% dans l'enquête précédente) des effets générés par le PMN. La satisfaction est d'autant plus manifeste que l'entreprise opère dans les IME (Industries manufacturières), la chimie ou les IAA (Industries Agro-alimentaire), qu'elle soit de taille moyenne ou encore partiellement exportatrice.

Cette satisfaction est confirmée par le fait que 90% des entreprises interrogées affirment que si elles étaient amenées à réexaminer leur décision, elles opteraient quand même pour la réalisation de ce programme.

L'apport du PMN est plus significatif au niveau matériel qu'au niveau immatériel. Ceci contraste avec la perception que se font les entreprises de la compétitivité mais elle est conforme avec le schéma d'investissement préconisé par les entreprises copilées qui investissent d'abord et massivement dans le matériel (acquisition de biens d'équipement et construction...) puis dans l'immatériel (formation des employés, utilisation des TIC...).

La MN est d'un apport très significatif en termes de négociation avec la clientèle et de pouvoir vis-à-vis des concurrents sur le marché actuel tant au niveau interne qu'externe. Un tel apport signifie que la MN a permis de réaliser une certaine restructuration dans l'action commerciale des entreprises copilées. Le PMN semble avoir aidé les entreprises à s'orienter davantage vers l'exportation et à gagner de nouveaux marchés à l'étranger.

L'apport du PMN est appréciable en matière d'amélioration du positionnement compétitif des entreprises et de leur capacité d'adaptation. En effet, une proportion non négligeable d'entre elles a déclaré que le PMN les a aidées à être plus compétitives pour faire face à l'intensification de la concurrence, notamment étrangère, et à augmenter leur capacité d'adaptation à la demande externe. Cet effet positif exercé par le PMN sur la compétitivité est à mettre en rapport avec sa contribution au rajeunissement des équipements des entreprises grâce aux investissements réalisés.

S'agissant de l'apport du PMN au niveau des fonctions de l'entreprise, les résultats montrent que les changements les plus significatifs sont opérés au niveau de :

- ✓ la gestion de production à travers notamment l'adoption de la démarche qualité et certification;
- ✓ la fonction commerciale en accordant un intérêt particulier aux actions de marketing.

Néanmoins, le PMN ne semble pas avoir été d'un apport significatif au niveau de la gestion du personnel et de la gestion financière et ce, en dépit d'une légère amélioration par rapport à l'enquête précédente. A ce titre, le PMN est appelé à accompagner davantage les entreprises dans certaines fonctions portant, à titre d'exemple, sur l'adoption de la comptabilité analytique, de la gestion des flux et des liquidités, de la mise en œuvre des plans de recrutement et de formation, actions susceptibles d'aider l'entreprise à prendre à temps les bonnes décisions et à définir les bonnes orientations stratégiques.

Les entreprises ont mis en exergue trois facteurs à travers lesquels le PMN est considéré comme étant d'un apport indéniable en matière de compétitivité, il s'agit de l'amélioration de la qualité des produits (79%), de la productivité (73%) et de la qualification des ressources humaines (61%), composantes essentielles de la compétitivité hors prix.

En matière de qualité des produits, l'action du PMN semble avoir visé en priorité la préservation de la notoriété des entreprises en leur donnant les moyens de s'imposer sur les marchés d'aujourd'hui et de demain.

Le PMN accorde une importance cruciale à la productivité non seulement en tant que déterminant susceptible de réduire les prix pour gagner la bataille de la compétitivité prix, mais aussi, en tant qu'objectif pour améliorer le revenu des différents agents économiques.

L'importance de la qualification des ressources humaines, déjà soulignée, est à mettre en rapport direct avec l'amélioration de la productivité. Une telle relation suppose que les gains en matière de compétitivité nécessitent non seulement la modernisation de l'outil de production, mais aussi, l'emploi de compétences humaines capables d'utiliser ces nouvelles technologies.

Bien que relégué en dernière position en tant que facteur de compétitivité, près de la moitié des entreprises estiment que l'apport du PMN en matière d'organisation et de renforcement de la culture de l'entreprise est indéniable.

7. PMN et développement durable

Bien que le développement durable ne figure pas comme objectif de premier rang du PMN, il apparaît opportun de voir dans quelle mesure les entreprises copilées se sont engagées au respect de l'environnement, à l'adoption de stratégies moins polluantes tout en veillant à les concilier avec les dimensions sociales et économiques pour s'inscrire dans la durabilité.

Les investigations effectuées dans ce cadre montrent que :

- ✓ près d'une entreprise sur trois déclare que son activité est polluante dont plus de la moitié a engagé une action de lutte contre la pollution et 19% envisagent de le faire. Ceci est d'autant plus vrai que 57% des entreprises copilées estiment que le respect de l'environnement est nécessaire pour garantir la notoriété du produit et préserver les marchés à l'échelle mondiale. Il importe, toutefois, de souligner qu'en matière de certification, le nombre d'entreprises certifiées reste en deçà des normes internationales.
- ✓ une entreprise sur cinq déclare avoir élaboré, durant les trois dernières années, un audit énergétique effectué dans la plupart des cas par un expert en énergie. Dans le même registre, 65% ont préconisé une stratégie basée sur la maintenance régulière des unités de

production contre 38% ayant acquis des équipements moins énergivores et 21% semblent avoir axé leurs stratégies sur la formation de leurs employés en la matière.

- ✓ 65% des entreprises copilées (contre 54% des entreprises témoins) ont engagé parallèlement des actions touchant les domaines économique (innovation, R&D, brevets et licences etc...), écologique (lutte contre la pollution, maîtrise de l'énergie) et le social (recrutement de cadres et formation des employés).

6.3. PMN et appropriation de l'économie du savoir par les entreprises

1. PMN et Ressources Humaines

D'après les résultats de l'enquête, plus de la moitié des entreprises copilées ont déclaré avoir mis en œuvre une stratégie en vue d'améliorer la qualification de leur personnel et gagner ainsi en termes de compétitivité.

Ces résultats montrent que 71% des entreprises copilées ont fait bénéficier leurs employés d'une formation contre seulement 54% parmi les entreprises non copilées. S'agissant de la qualité de cette formation, le taux de satisfaction est plus élevé dans les entreprises de grande taille. Ce taux est d'autant plus faible que les entreprises œuvrent dans les ICC (Industries Cuir et Chaussures) et les ID (Industries Diverses). Plus de la moitié des entreprises copilées jugent l'apport du PMN dans l'amélioration de la qualification des ressources humaines très important. Cet apport est d'autant plus apprécié que l'entreprise est de grande taille.

En matière de recrutement, 76% des entreprises tant copilées que non copilées déclarent avoir effectué de nouveaux recrutements. Toutefois, l'apport du PMN, à ce niveau, se distingue par le fait qu'il a incité les entreprises copilées à cibler davantage les cadres techniques, les techniciens et les cadres administratifs au lieu des ouvriers et des ouvriers qualifiés, comme c'est le cas des entreprises non copilées.

2. PMN et T.I.C

Les résultats ont montré que le taux de connexion à l'Internet au sein des entreprises copilées a enregistré une nette augmentation en passant de 85% en 2006 à 97% en 2008. Au sein des entreprises témoins, ce taux est passé pour la même période, de 61% à 92%.

Par ailleurs, 41% des entreprises copilées disposent d'un site web contre seulement 33% en 2006. Pour les entreprises non copilées, ces chiffres s'élèvent à 32% contre 13% durant la même période.

Parmi les entreprises copilées, celles appartenant au régime partiellement exportateur ou de grande taille sont les mieux dotées de sites web. En outre, 56% disposent d'un réseau intranet contre seulement 36% parmi l'échantillon témoin.

Les résultats ont mis en évidence également que le PMN a considérablement aidé les entreprises copilées à se doter des technologies industrielles modernes: environ une entreprise sur deux a adopté les technologies DAO (Data Access Object) et GPAO (Gestion de la Production Assistée par Ordinateur), contre seulement une entreprise sur quatre pour l'échantillon témoin.

De même, parmi les entreprises copilées disposant d'au moins une technologie moderne, 72% affirment l'avoir adoptée dans le cadre du PMN. Ce taux est particulièrement élevé au sein des grandes entreprises.

3. L'e-commerce

Il ressort des résultats de l'enquête que les entreprises demeurent très peu sensibilisées à ce mode de commerce. En effet, seulement 7% ont déclaré avoir eu recours à ce type de commerce (contre 3% au cours de l'enquête de 2006). Les raisons avancées par les entreprises pour expliquer ce faible usage sont le manque de sensibilisation, les problèmes liés à la sécurité et le manque de confiance.

4. L'intégration des technologies

La contribution du progrès technologique est jugée très importante aussi bien par les entreprises copilées que par celles non copilées, notamment en matière de production et de qualité. Celle-ci est d'autant plus importante que l'entreprise appartient aux secteurs des IME et des ITH (Industries Textiles et Habillements) et qu'elle est de grande taille.

5. PMN, innovation et R&D

Le PMN semble avoir contribué à inciter les entreprises à entreprendre des actions en matière d'innovation. Les résultats de l'enquête font état d'une proportion des entreprises ayant affirmé

avoir réalisé une action d'innovation, plus élevée auprès des entreprises copilées (83% contre 72% pour l'échantillon témoin).

La proportion des entreprises copilées enquêtées jugeant l'apport du PMN à l'innovation comme étant d'une grande importance s'élève à 73% pour l'innovation en procédé, 69% en organisation, 64% en marketing et 60% en produit.

Les résultats de l'enquête montrent que la plupart des entreprises a tendance à réaliser l'innovation par ses propres moyens (plus de 70%), ce qui atteste du faible niveau de la mise en réseau du tissu industriel tunisien et de la quasi absence des relations de partenariat entre les entreprises en matière d'innovation.

A ce niveau, il y a lieu d'entreprendre, dans le cadre du PMN, des actions de sensibilisation des entreprises à l'importance des réseaux en matière d'innovation. Il serait, par exemple, opportun de prévoir dans le cadre du PMN l'octroi d'incitations aux entreprises afin de les encourager à nouer des relations de coopération et de partenariat en matière de R&D et d'innovation.

D'autre part, la moyenne des nouveaux produits par entreprise s'élève à 17 pour les entreprises copilées et à 8 pour les entreprises non copilées, pour un chiffre d'affaires associé à ces nouveaux produits représentant respectivement 25% et 26%.

6. Obstacles à l'innovation

Les données issues de l'enquête montrent que 20% des entreprises copilées ont déclaré avoir reporté ou annulé un projet d'innovation. Ces entreprises appartiennent notamment aux ICH (Industrie Chimique), IME (Industries Manufacturières) et IAA (Industrie agro Alimentaire). Ceci pourrait traduire le climat de morosité et d'attente qui a marqué le comportement de ces entreprises face à la crise.

Concernant les entraves à l'innovation, les entreprises ont souligné deux principaux obstacles, à savoir : l'absence de sources de financement et le manque de ressources humaines qualifiées. Les autres obstacles signalés ont trait à l'absence de réseaux et au manque d'information. Ces deux derniers obstacles attestent du faible niveau de coordination entre les centres techniques et les entreprises. A ce niveau, les moyens de renforcer les liens entre ces centres et les entreprises en général et les entreprises copilées en particulier doivent être recherchés.

7. PMN et Recherche et Développement

La contribution du PMN à l'encouragement de la R&D apparaît à travers la comparaison de la proportion des entreprises s'adonnant à cette activité parmi les copilées et les non copilées. Cette proportion s'élève respectivement à 43% et 35%. Parmi les entreprises copilées pratiquant la R&D, 53% le font dans le cadre du PMN. Les entreprises sont d'autant plus dynamiques en matière de R&D qu'elles sont partiellement exportatrices (52%) ou de grande de taille (54%).

8. Apport du PMN en matière de brevets, licences, marques et modèles

Les entreprises tunisiennes demeurent en général très peu actives en matière d'acquisition de brevets et licences (7%). Une vingtaine d'acquisitions est signalée par les entreprises copilées dont plus de la moitié est réalisée dans le cadre de partenariat. Par ailleurs, on compte près de 27% d'entreprises copilées ayant acquis des marques et modèles. A la lumière de ces chiffres, on peut dire que l'apport du PMN dans le domaine des brevets, licences, marques et modèles est plutôt faible.

9. Certification

Les résultats de l'enquête montrent que cet aspect demeure insuffisamment développé auprès des entreprises, comme en témoigne la proportion des entreprises certifiées. En effet, les chiffres montrent qu'une seule entreprise copilée sur quatre est certifiée ISO 9001 contre une sur 10 pour l'échantillon témoin. Ce chiffre est encore plus faible lorsqu'on considère le référentiel ISO 14001. Toutefois, il y a lieu de reconnaître que l'apport du PMN dans ce domaine est indéniable puisque 70% des entreprises copilées ont été certifiées dans le cadre du PMN. Un grand effort reste à déployer en matière de sensibilisation et d'assistance notamment pour le référentiel 14001, les référentiels sectoriels et les labels de qualité.

10. MN et appropriation du savoir

Un indice synthétique de l'Appropriation du Savoir (IAS) a été calculé à partir des données de l'enquête. Cet indicateur est une moyenne pondérée de quatre facteurs déterminant l'économie du savoir : les ressources humaines, la R&D, les TIC et l'organisation et gestion.

Les résultats de l'analyse montrent que les entreprises copilées sont caractérisées non seulement par un IAS plus élevé (0.41) que celui des entreprises de l'échantillon témoin (0.32), mais aussi par un niveau plus élevé des quatre facteurs le composant.

Du point de vue sectoriel, les IME, les ICH (Industrie Chimique) et les IAA sont caractérisées par une forte appropriation du savoir attestée par des indices supérieurs à la moyenne (respectivement 0.47, 0.46, 0.44). Par ailleurs, l'analyse selon la taille montre que les grandes entreprises sont caractérisées par un indice d'appropriation du savoir plus élevé (0.49) contre 0.38 pour les PME.

6.4. PMN, performances et efficacité des entreprises

Une question fondamentale à laquelle cette étude tente de répondre est de savoir si le PMN a contribué à accroître les performances des entreprises copilées. Pour répondre à cette question, deux approches complémentaires ont été utilisées. La première, appliquée à un échantillon d'entreprises disposant des données comptables fournies par le BMN, vise à comparer les performances des entreprises avant et après l'exécution d'un PMN. La première approche a conduit aux résultats suivants:

- ✓ La productivité moyenne du travail a enregistré une croissance appréciable estimée à environ 15%. L'impact positif exercé par le PMN sur la productivité des entreprises copilées est donc bien réel ;
- ✓ En termes de chiffre d'affaires, les données montrent que les entreprises copilées ont réalisé un taux de croissance annuel moyen estimé à 12,6% au cours de la période couvrant leur premier PMN ;
- ✓ S'agissant du chiffre d'affaires à l'exportation, les données font apparaître une importante contribution du PMN à l'effort d'exportation déployé par les entreprises. En effet, plus de 60% des entreprises de l'échantillon qui travaillaient exclusivement pour le marché local avant leur MN, sont devenues exportatrices. Pour celles qui étaient déjà partiellement exportatrices, la part moyenne de leur chiffre d'affaires à l'export dans le chiffre d'affaires total qui représentait 25% avant le PMN est passée à près de 35% après le PMN.

Toutefois :

- ✓ Le taux de valeur ajoutée a enregistré en moyenne une légère baisse passant de 40,6% à 38,7% tandis que le ratio d'autonomie moyen a légèrement progressé ;
- ✓ Le taux de rentabilité moyen a baissé passant de 23% avant PMN à 16% après PMN. Ceci pourrait s'expliquer par l'importance des investissements à productivité différée engagés par ces entreprises dans le cadre du PMN. C'est notamment le cas des investissements immatériels en matière de ressources humaines, du R&D et de qualité ;
- ✓ L'endettement moyen des entreprises a légèrement augmenté passant d'environ 30,8% avant d'entamer le premier PMN à 32,2% après. Cette augmentation du taux d'endettement, déjà mise en évidence par d'autres études, s'expliquerait par le recours aux emprunts bancaires pour financer les investissements liés au PMN ;
- ✓ Les valeurs moyennes du taux de marge, de la marge bénéficiaire nette ainsi que du taux de liquidité n'ont pas subi des changements notables se situant respectivement aux alentours de 49%, 10% et 160% ;

Quant à la deuxième approche qui se réfère aux données de l'enquête, elle vise à apprécier les performances des entreprises copilées par rapport à celles non copilées, en procédant à l'analyse des performances économiques et financières et à l'évaluation de l'impact du PMN sur l'appropriation du savoir ainsi que sur l'efficacité des entreprises. Il ressort de cette approche les résultats suivants :

- ✓ Les entreprises copilées ont connu une légère progression de leur taux de marge moyen qui a évolué de 46,4% en 2005 à 48,7% en 2007 tandis que les entreprises non copilées ont vu leur taux subir une forte baisse passant de 50,6% en 2005 à seulement 41% en 2007. Le maintien, voire l'amélioration du taux de marge des entreprises copilées pourrait indiquer que celles-ci sont parvenues, mieux que les entreprises de l'échantillon témoin, à résister aux pressions concurrentielles exercées suite au démantèlement des tarifs douaniers frappant les importations des produits manufacturiers en provenance de l'U.E dans le cadre de l'accord d'association qui a atteint sa phase ultime fin 2007 ;
- ✓ Pour les entreprises copilées, le taux de rentabilité moyen est passé de 28,4% en 2005 à 35,3% en 2007. Ainsi, et bien qu'elles soient en moyenne moins rentables que les entreprises de l'échantillon témoin, les entreprises copilées sont parvenues à maintenir une

tendance à la hausse de cet indicateur, signe qu'elles ont su tirer profit des actions structurantes menées dans le cadre du PMN afin d'asseoir une gestion saine de leurs ressources et d'assurer une rentabilité à long terme;

- ✓ Les entreprises copilées sont caractérisées par un taux d'encadrement moyen nettement supérieur à celui des entreprises non copilées. Le taux d'encadrement des entreprises copilées a connu une nette amélioration entre 2005 et 2007 passant de 19,2% à 20,7% tandis que celui des entreprises de l'échantillon témoin a stagné autour de 18% ;
- ✓ Les résultats issus de l'enquête ont confirmé ceux issus des données du bilan quant à l'effet positif exercé par le PMN sur la productivité. L'impact exercé par le PMN sur la productivité s'est traduit par une productivité moyenne du travail des entreprises copilées nettement supérieure à celle de l'échantillon témoin. En effet, lorsqu'on mène l'analyse en terme de productivité relative, l'écart de productivité entre les entreprises copilées et celles de l'échantillon témoin varie, selon les années, de 37,2% à près de 45% en faveur des premières.

En opérant un croisement entre les données qualitatives et quantitatives de l'enquête, des relations de corrélation positive et assez forte entre certains indicateurs de performance et des variables qualitatives ont été mises en évidence. Ces relations permettent d'identifier les canaux de transmission et élucider certains mécanismes par lesquels le PMN exerce un effet sur les performances des entreprises.

Il a été notamment établi que les entreprises MN qui ont réalisé les meilleures performances en matière de croissance du chiffre d'affaires en interne, du chiffre d'affaires à l'export, de la productivité sont celles qui ont adopté une stratégie basée sur :

- ✓ la diversification du produit;
- ✓ la R&D et l'innovation;
- ✓ la formation;
- ✓ la certification et les TIC

Ce résultat semble apporter la preuve que le véritable apport du PMN à la compétitivité des entreprises s'exerce essentiellement à travers l'investissement immatériel qui doit désormais constituer le principal instrument de MN des entreprises tunisiennes.

Les résultats des estimations de l'impact de MN sur le degré d'appropriation du savoir ont montré que :

Le PMN, a globalement, amené beaucoup d'entreprises à améliorer leur niveau d'appropriation du savoir, ce qui a permis de réaliser de meilleures performances. Ce constat traduit l'apport du PMN en matière de modernisation des moyens de production, d'adaptation des nouvelles technologies et de développement des ressources humaines de l'entreprise outre, le renforcement de la capacité des entreprises à innover dans l'organisation et la gestion ;

Les PME ne semblent pas avoir profité pleinement du PMN. En effet, l'apport de ce dernier a été plus significatif pour les grandes entreprises.

L'impact du PMN en termes d'efficacité a été approché en se référant à trois critères en l'occurrence l'efficacité productive, l'efficacité sociale et l'efficacité économique :

- ✓ une entreprise est jugée dotée d'une efficacité productive si sa productivité du travail augmente à un rythme plus rapide que celui du secteur dans lequel elle opère ;
- ✓ une entreprise est jugée socialement efficace si le rythme de croissance de son emploi est supérieur à celui du secteur d'appartenance ;
- ✓ une entreprise est dite économiquement efficace si sa valeur ajoutée croît à un rythme plus accéléré que celui du secteur dans lequel elle œuvre.

Un indicateur synthétique d'efficacité globale a été approché par le pourcentage d'entreprises qui ont répondu simultanément aux trois critères d'efficacité susmentionnés. Les résultats obtenus montrent que :

- ✓ une proportion non négligeable d'entreprises (77%) sont jugées socialement efficaces ; ceci pourrait s'expliquer par le fait que les investissements tant matériels qu'immatériels engagés dans le cadre du PMN s'accompagnent simultanément d'une création d'emplois notamment qualifiés afin de maîtriser les nouvelles technologies, facteur censé favoriser la croissance et la productivité ;
- ✓ le taux d'efficacité économique estimé à 58% est attribuable, en premier lieu, aux entreprises qui ont, à la fois, réalisé les objectifs assignés au PMN, en l'occurrence, l'amélioration de la productivité et la création d'emplois (64%) et en second lieu, aux

entreprises qui ont axé leur stratégie de croissance uniquement sur l'amélioration de la productivité (28%) ;

- ✓ l'efficacité productive qui s'est établie à 59% s'explique par le fait que les investissements réalisés dans le cadre du PMN permettent une amélioration de la productivité de par la modernisation des équipements dont une bonne partie est à fort contenu technologique nécessitant des compétences et du savoir faire ;
- ✓ le taux d'efficacité globale quoi qu'il apparaisse relativement faible (37%), découle d'une forte exigence des entreprises MN d'être plus efficaces comparativement à leur secteur d'appartenance et ce, à la fois sur le plan économique, social et en matière de productivité. Une telle exigence pourrait s'interpréter comme étant un critère d'excellence impliquant les entreprises les plus performantes ayant répondu à l'ensemble des objectifs du programme.

Ceci est d'autant plus vrai que la majorité de ces entreprises est à vocation exportatrice (86%) et que plus de 2/3 de ces entreprises ont consacré au moins 10% de leurs investissements à l'immatériel.

6.5. Recommandations

Sur la base des résultats dégagés, des recommandations sont proposées en vue de consolider les acquis et faire face aux insuffisances relevées. De telles recommandations sont synthétisées dans le tableau suivant :

Tableau 43. Synthèse des recommandations

Domaines	Problèmes	Recommandations
Financement des entreprises	1) Les institutions financières autres que les banques n'interviennent pas suffisamment dans le financement des investissements (SICAR 1.5%, leasing 3%, bourse 0.67%)	<p>Inciter les entreprises à s'introduire en bourse pour consolider leur assise financière à travers la dynamisation du programme déjà lancé. Cette introduction permettra de hisser le marché financier tunisien au niveau des marchés des pays émergents et de renforcer sa capacité d'attirer l'épargne des investisseurs tunisiens et étrangers.</p> <p>Les SICAR devraient prendre plus de risques et jouer pleinement leur rôle en tant qu'associés en limitant le recours au portage comme élément de financement des entreprises.</p>
	2) Les garanties exigées par les banques sont jugées sévères atteignant 155% du montant du crédit	Alléger les coûts des crédits bancaires et faciliter l'accès au crédit notamment en ce qui concerne les garanties exigées
	3) Une part importante des projets d'innovation n'est pas finalisée à cause, essentiellement, du manque de financement.	Développer et diversifier les mécanismes de financement de l'innovation
Structures intervenant dans le processus de MIN	1) La qualité des services de certaines structures est jugée peu satisfaisante.	Renforcer davantage la qualité des services des structures d'appui impliquées dans le processus de la MN par la mise en place des SMQ (Système de Management de la Qualité)
	2) Déblocage des primes en raison d'une lenteur administrative dans certaines structures (administration et secteur financier 39%, BMN 36%)	<p>De manière générale, le versement des primes par le FODEC devrait être assuré non pas selon l'avancement dans les investissements, mais plutôt, en fonction de la réalisation des objectifs visés.</p> <p>De manière spécifique, L'administration devrait assurer le traitement des dossiers dans des brefs délais.</p> <p>En amont, les banques devraient délivrer l'attestation bancaire aux entreprises souhaitant adhérer aux PMN pour leur permettre d'obtenir l'accord du BMN et entamer, par la suite, leur programme dans les meilleurs délais.</p>

		En aval, les banques sont appelées à accorder des facilités de paiements pour les entreprises ayant droit aux primes en attendant que le déblocage soit effectué par le FODEC qui est géré par le trésor.
	3) Attributions du BMN (L'absence de statistiques officielles et de suivi de ses programmes handicape toute tentative d'évaluation sérieuse permettant de guider les autorités publiques)	En plus de sa mission actuelle, le BMN devrait être doté d'une cellule qui serait chargée de la collecte des informations sur les entreprises copilées afin de : i) détecter les lacunes et d'introduire les corrections nécessaires ; ii) piloter de manière efficace les politiques industrielles, les stratégies d'entreprise, les politiques de promotion de R&D et les politiques d'enseignement et de formation professionnelle.
	4) La multitude des intervenants dans l'exécution et le suivi du PMN accroît les inerties (délais et coûts de transaction).	Réduire le nombre d'intervenants et assurer une meilleure coordination de leurs actions par la mise en réseau, par exemple, de certains services opérant dans les organismes différents, engagés dans l'exécution ou le suivi du PMN et dont les missions sont interdépendantes (travail électronique en ligne)
Compétitivité de l'entreprise	1) Les entreprises copilées n'ont pas été assez incitées par le PMN à avoir une attitude plus offensive vis-à-vis de leurs concurrents (leur objectif étant surtout de préserver leurs parts de marché tout en continuant à œuvrer dans des secteurs non porteurs et à faible contenu technologique, absence d'entreprises "price makers", etc.)	Centrer davantage les actions sur les produits porteurs en favorisant les entreprises disposées à investir dans l'innovation technologique. Accorder un intérêt particulier aux entreprises innovantes ou ayant des activités de R&D susceptibles de relever le défi de la compétitivité Encourager l'émergence de grands groupes non seulement dans le but d'être des consortiums d'approvisionnement, mais aussi pour accéder à une taille régionale, voire même, internationale en vue de conquérir de nouveaux marchés
	2) L'impact du PMN sur l'efficacité productive apparaît	Soutenir davantage l'effort de

	relativement faible	formation et l'amélioration de l'encadrement et du climat social Inculquer la culture de la productivité auprès du personnel de l'entreprise
	3) Le PMN n'a pas pallié à l'insuffisance de l'investissement immatériel dans l'industrie notamment pour les PME.	Cibler la compétitivité structurelle du tissu industriel plutôt que la compétitivité coût qui constitue un avantage statique
Gestion au sein de l'entreprise	L'apport du PMN apparaît peu significatif dans les domaines ayant trait à la gestion financière et à la gestion du personnel	Sensibiliser davantage les entreprises à moderniser leur gestion (comptabilité analytique, gestion des flux et des liquidités) et à mettre en œuvre des plans de recrutement et de formation.
Ressources Humaines	Le PMN n'a pas exercé d'effet significatif sur l'amélioration de la qualification des Ressources Humaines.	La formation devrait s'aligner aux propres besoins des entreprises. Les entreprises devraient recourir davantage aux centres de formation privés et publiques.
TIC	L'activité de l'e-commerce n'a pas suffisamment progressé durant ces dernières années.	Sécuriser davantage le système du commerce électronique pour gagner la confiance des entreprises.
R&D et Innovation	1) Les collaborations sont surtout limitées aux bureaux d'études en matière de R&D.	Promouvoir et diversifier les activités de R&D pour une collaboration plus importante entre les entreprises, les CTS Centres Techniques Sectoriels () et les universités.
	2) Manque d'information concernant les incitations offertes par l'Etat.	Multiplier les campagnes d'information sur les incitations offertes par l'Etat en matière de R&D pour sensibiliser les entreprises à y adhérer.
	3) Manque d'innovation au niveau du marketing.	Diffuser la culture de l'innovation technologique auprès des professionnels.
	4) Quasi- absence de relations de partenariat entre les entreprises en matière d'innovation.	Attribuer plus d'importance à l'innovation de Marketing.
	5) Faiblesse du travail en réseau.	Les collaborations entre les entreprises et les diverses autres structures représentent

		un avantage additionnel en termes de commercialisation, de qualité et de coûts relatifs à l'innovation des entreprises.
	6) Faibles acquisitions de brevets et licences et d'enregistrement des marques.	<p>Nouer des relations de coopération et de partenariat en matière d'innovation.</p> <p>Procéder à l'intensification de campagnes de sensibilisation sur la culture de la propriété industrielle, à la valorisation des brevets d'invention et à l'exécution du programme de prise en charge des chercheurs au sein des pôles technologiques et des structures de recherche.</p>

Source : Institut Tunisien de la Compétitivité et des Etudes Quantitatives, 2010.

Chapitre 5. La PME en Algérie : analyse théorique et empirique

Introduction

Sans aucun doute, les PME pèsent d'un poids considérable dans l'économie. Pourvoyeuses d'emploi et génératrices de valeurs ajoutées, elles jouent donc un rôle fondamental dans le processus de développement économique et social d'un pays. A travers le monde, par la flexibilité de leurs structures, leur capacité à s'adapter aux pressions multiformes de l'environnement économique, leur aptitude à assurer une intégration économique et le développement des régions, les PME sont au centre des politiques industrielles et des préoccupations politiques des Etats soucieux de préserver et de développer l'emploi.

Notre pays, qui ne peut échapper à cette règle basique, tente contre vents et marrées de bâtir une économie basée essentiellement sur les PME. Celles-ci méritent chez nous plus d'intérêt et une attention de tous les jours, c'est une des chances de notre pays. C'est pour cette raison que le gouvernement algérien lui a consacré une loi en 2001, appelée "loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME.)" dans laquelle la PME "constitue la référence dans²¹⁷:

1. tout programme et mesure d'appui, d'aide et de soutien mis en œuvre au profit de ces entreprises ;
2. l'élaboration et le traitement des statistiques du secteur.

Le nombre de PME qui devraient être créées durant les 4 dernières années est un signe avant-coureur. En effet, le gouvernement a prévu, dans le dernier programme complémentaire pour la relance économique qui s'est étalé de 2010 à 2014, la création de 200.000 nouvelles PME. Ce plan a été adopté dans le but de valoriser davantage les capacités productives et le potentiel économique de l'Algérie. Les spécialistes en la matière indiquent à ce propos que cet objectif est plutôt réalisable, pour peu qu'on crée un environnement macro-économique sain et performant. D'autant que la volonté de créer ce genre d'entité commerciale, l'un des principaux leviers de toute économie, a été déjà mise en œuvre lors de ces dix dernières années.

²¹⁷Article 10 de la loi n°01-18 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (P.M.E.).

Section 1. L'importance de la PME

1.1. L'intérêt économique

Les PME jouent un rôle essentiel dans la plupart des pays du monde, elles sont à la fois les principales actrices du développement économique et de la création d'emplois au sein des économies de l'OCDE (Bentaleb et Louitri, 2011) et reconnues comme mieux adaptées aux besoins de changement requis par les multiples évolutions, qu'elles soient d'ordre technologique, économique, politique et sociale (Faber, 2000). Les pays développés voient dans les PME un complément important à la grande entreprise et une source de création d'emploi (Merzouk, 2009). Selon Bouacha²¹⁸ (2011), s'adosser sur un réseau de PME dense et solidement construit a déjà fait la réussite économique de plusieurs pays, les plus industrialisés souvent. Les PME représentent 90% des entreprises sur le plan mondial (Marchesnay, 2003). "Dans l'Union Européenne, elles représentent plus de 99% de toutes les entreprises (Bentaleb et Louitri, op.cit.). La preuve, c'est qu'elles se retrouvent tant au niveau économique, en particulier dans tous les secteurs de l'activité économique et commerciale et même dans des technologies de pointe qu'au niveau de la recherche académique. Ce n'est pas par hasard que beaucoup de pays développés et non des moindres ont bâti leur potentiel industriel sur la PME et les résultats ne se sont pas fait attendre. Le parc des PME se compte par millions et non par milliers. Rien qu'en Italie, ce parc est estimé "à quelques 3,5 millions de PME-PMI, ce qui représente environ 25% du total PME/PMI d'Europe des 15" (Ferli, 2007)²¹⁹. Il semble que les PME (en particulier dans le secteur formel) deviennent plus importantes au fur et à mesure que l'économie se développe. Selon l'analyse d'Ayyagari et al. (2003, cité dans Stevenson, 2013), la part des PME dans le secteur formel d'une économie augmente sensiblement avec le niveau de développement. Elle passe d'une moyenne de 15,6% du PIB dans les pays à faible revenu à une moyenne de 51,5% du PIB dans les pays à haut revenu. "Le défi que les pays en voie de développement ont à relever est de renforcer et de développer le secteur formel des PME pour qu'il puisse jouer un rôle plus important dans

²¹⁸ Mohammed Tayeb Bouacha. Directeur du réseau Natixis Algérie et consultant en diagnostic stratégique auprès de l'ONUDI. "La filiale algérienne est l'une des expériences les plus réussies dans la zone Moyen-Orient-Afrique" ? El Watan Economie, n°296 du 4 au 10 juillet, entretien réalisé par N. Benouaret, p. 6-7.

²¹⁹ Ferli Hassen. Trade Analyst à l'Institut italien pour le commerce extérieur. "60% des pme algériennes sont équipées par des entreprises italiennes", El Watan Economie, n°129 du 3 au 9 décembre, entretien réalisé par Mahmoud Mamart, p. 4.

le développement du secteur privé et contribuer plus franchement à la croissance économique." (Stevenson, op. cit. p. 77)

Les PME par leurs investissements et par leurs emplois jouent un rôle désormais indiscutable dans le dynamisme et le développement économique d'une région ou d'un pays) (Torres, 1998b; St-Pierre et al, 2004). Ainsi, selon un rapport statistique du réseau Anima²²⁰, 64% des investissements directs étrangers (IDE) réalisés dans la région méditerranéenne est le fait de multinationales, 28% par les grandes compagnies et seulement 8% par les PME. Plus de 41% des partenariats au Maghreb sont le fait des multinationales, 30,5% impliquent de grandes entreprises et 27% les PME. D'autre part, le rapport Anima révèle que l'Europe se situe davantage dans une logique partenariale avec des IDE de taille plus modeste, une forte présence de PME et liens industriels avec les entreprises locales. Cette logique prévaut surtout dans le Maghreb.

Cette montée en importance des PME auprès des gouvernements tiens à trois caractéristiques de celles-ci : tout d'abord, elles constituent la très forte majorité des entreprises d'un pays ; ensuite, elles fournissent la majorité des nouveaux emplois de ce même pays ; enfin, de leur dynamisme et de leurs capacités d'innovation dépend le dynamisme même de l'économie de ce pays (Audretsch, 2004 ; Julien, 2005)²²¹. Or, ces faits ne se sont imposés aux gouvernements qu'après les profondes transformations des marchés survenus au tournant des années 1980 (Carlsson, 1992 ; Marchesnay, 2005). En effet, cette époque fut marquée par le démantèlement progressif de la grande entreprise, mieux adaptée aux marchés dits de masse, qui permettaient les économies d'échelle. Désormais, les classes moyennes, préférant des achats personnalisés, favorisaient le développement des marchés dits de créneau ou distinctifs plus accessible aux PME (De La Durantaye, 2010).

En Algérie, l'expérience industrielle des années soixante avec la création des méga entreprises et leur atomisation au début des années quatre-vingt n'ayant pas prospéré, il ne reste plus que l'alternative PME pour reconstituer le tissu économique et social. Celle-ci ne pouvait, par ailleurs, jouer un rôle majeur dans l'économie nationale en raison de l'existence d'un

²²⁰"Investissement étranger dans le monde et en Algérie", Bulletin de veille n°1 du 25/01/2012, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques, Ministère de l'Industrie, de la PME et de la promotion de l'Inv

²²¹Le modèle sur la croissance économique de Romer (1990, cité dans Guellec, 1992) et le modèle entrepreneurial de Julien (2005, op.cit.), que nous ne développeront pas ici, confirment le lien entre le dynamisme entrepreneurial et la croissance.

monopole de l'Etat. Même constat dans les pays industrialisés : "au cours des Vingt Honteuses (1973-1993), qui ont suivi les Vingt Glorieuses (1950-1970), force est de constater que le tissu des petites entreprises a résisté en se régénérant formidablement, alors que les grandes organisations managériales s'effondraient" (Marchesnay, 1993). Les PME sont presque toujours présentées dans la littérature comme une des meilleures alternatives pour l'économie algérienne. Il a été démontré que les PME sont d'autant plus devenues les principaux acteurs économiques en Algérie (Bouyacoub, 2006) que le gouvernement algérien y a fait de l'année 2011 l'année de l'entreprise (Bouzidi, 2015). Le secteur de la PME / PMI représente plus de 70% de la valeur ajoutée hors hydrocarbures (Lamiri, 2010a). Cela se constate dix ans plutôt dans le tableau 44 qui représente l'évolution de la part du secteur de la PME privé dans la valeur ajoutée total par secteur d'activité en pourcentage. Sur la période 1993-2000, la part du secteur privé augmente dans la majorité des secteurs hors hydrocarbures. Malgré ces performances remarquables, le secteur privé algérien doit faire face au développement du marché informel qui ralentit le processus de développement économique du pays (CNUCED, 2004). Pour sa part, la Banque Mondiale estime que les activités du secteur informel en Algérie représentaient 30% du PIB.

Tableau 44. Évolution de la part du secteur privé dans la valeur ajoutée total

Secteur	1993	2000	1993/2000
Agriculture	99%	99,5%	1%
Hydrocarbures	0%	5%	5%
Industries (HH)	16%	35%	19%
Construction (HH)	61%	68%	7%
Transport et télécommunications	56%	72%	16%
Commerce de détail	85%	97%	12%
Services	84%	89%	5%
Total incluant les hydrocarbures	48%	42%	-6%
Total hors hydrocarbures	67%	78%	11%

Source : IMF country report n°03/68, mars 2003, cité dans Kichou, 2006, p. 30

Dans la même perspective, Merzouk (op.cit.) établie des statistiques concernant la contribution des PME privées à la valeur ajoutée de l'économie nationale sur la période de 2001 à 2007

Tableau 45. L'évolution de la part des PME dans le PIB, la valeur ajoutée et l'emploi (2001-2007)

		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
PIB	Valeur*	1 560,2	1 679,1	1 884,2	2 146,7	2 364,5	2 740,06	3 153,77
	%	76,4	76,9	77,1	78,2	78,41	79,56	80,80
Valeur ajoutée	Valeur*	1 486,8	1 585,3	1 783,77	2 038,84	2 239,56	2 605,68	2 986,07
	%	85,35	84,68	85,06	85,53	85,90	86,63	87,64
Emploi	Nombre				592 758	888 829	977 942	1 064 983
	%				70,69	76,76	78,07	78,57

Source : Merzouk 2009, p.6

Les PME privées contribuent par une moyenne de 78 % dans le PIB sur la période d'étude, notant que cette contribution est en constante évolution, de fait qu'elle a été à concurrence de 53,6 % en 1998 (CNES, 2002). Après avoir représentée une moyenne de 73 % de la valeur ajoutée totale créée durant les années 1993-2000, la part des PME privées est passée à 87,64 % en 2007, en passant par 84 % en 2002 et 85,90% en 2005, soit une moyenne de 85,80 %. Ces chiffres illustrent "le fruit de la politique de libéralisation économique poursuivie par l'Algérie ces deux dernières décennies, le secteur privé est en passe de déclasser le secteur public au plan de la croissance industrielle et de l'efficacité économique" (Madoui, 2012, p. 60), signifiant par là que l'échec du secteur public ne doit pas être reproduit dans le secteur privé.

Si, comme nous l'avons déjà relevé, les PME occupent une place importante dans la plupart des économies, Harrison proposait en 1995 de réinterpréter le débat sur la PME, sous l'angle d'une critique en règle de la vision communément admise, selon laquelle la PME serait le principal moteur de la croissance et du développement des pays industrialisés (Harrison, 1995, cité dans Goy, 2006). En dehors de tout débat sur cette question, le développement de l'infrastructure industrielle de l'Algérie ne peut se faire que par le biais des PME car la base industrielle d'un pays, ce n'est pas les grandes entreprises mais la multitude de PME qui y travaillent. Il n'y a pas de tissu industriel lourd dans un pays sans les PME.

1.2 L'intérêt académique

En plus de son volet économique, cet intérêt pour les PME s'est traduit parallèlement par un développement des travaux de recherche en la matière. Boissin et al. (1999) se sont d'ores et déjà penchés sur la question de la place de la PME dans les travaux de stratégie, dans le cadre d'une analyse scientométrique visant à définir les traits spécifiques de la recherche sur les

PME. En sciences de gestion plus particulièrement émerge l'idée que les PME constituent des organisations particulières et non plus une miniature de la grande entreprise. En effet, le contexte organisationnel de la PME semblait jusqu'aux années 70 le plus souvent relégué au second plan par les chercheurs qui ne faisaient qu'y transposer des regards et travaux issus du terrain des grandes entreprises. En France par exemple, la dynamique de l'activité entrepreneuriale en France a toujours été historiquement caractérisée par la forte dichotomie entre grandes et petites entreprises (Faber, op.cit.) mais toutes deux, à l'heure actuelle, vivent dans un environnement économique et social particulièrement mouvant. A titre d'illustration, les thèses de doctorat soutenues en France entre 1992 et 1993 dans la discipline du management stratégique, à peine 10% des recherches se fondent sur la grande entreprise comme lieu spécifique d'investigation tandis que 25% des chercheurs se sont adressés exclusivement aux PME (Bernard, 1994). Par ailleurs, le nombre de colloques, de revues et de thèses de doctorat consacrés à la PME augmente de plus en plus (Torrès, 1997a). Si la première revue date de 1952, c'est dans les années 80 que la plupart des revues spécialisées se sont créées (Julien, 1994), ce qui mène le monde scientifique à parler d'une identité épistémologique de la PME et pouvant s'inscrire dans une démarche spécifique de travaux de recherches (Torres, 1998b, op.cit.). Afin de caractériser les recherches autour de la PME, nous en citerons deux ensembles de débats ; l'un sur le renouveau de la PME et l'autre sur la justification à la recherche exclusive en PME.

Concernant le renouveau de la PME, celui-ci se structure autour de 3 points (Faber, op.cit.):

- ✓ la portée du renouveau ;
- ✓ les acteurs qui alimentent, dans la durée, le mouvement de renouveau de la PME ;
- ✓ le statut scientifique de la PME en sciences de gestion.

A propos de ce qui justifie les chercheurs à s'intéresser exclusivement aux PME, Torres (1997b, cité dans Sekkal, 2012) propose trois types de justifications :

- ✓ la justification empirique ;
- ✓ la justification méthodologique ;
- ✓ la justification théorique.

1. La portée du renouveau

Pour les uns, le renouveau manifeste de la PME est à la fois moteur et conséquence d'une mutation profonde de la société. Ainsi, pour Julien et Morel, la prise de conscience progressive de l'importance du phénomène de la PME appartient à la dynamique culturelle d'une transition et d'une société en mutation (Julien et Morel, 1986). Les termes de ce changement, par exemple, prennent place dans le cadre d'une "rupture des formes hiérarchiques" qui a pris naissance dans la culture contestataire des années 70 : émancipation féminine, luttes sociales contre les modes de production fordiste, revendications élargies des droits de l'individu...La montée de l'individualisme devient un thème récurrent depuis l'après-guerre, et Mongin (1998) parle alors d'un individualisme actif et entrepreneurial.

Pour d'autres, le mouvement du renouveau de la PME présente une portée structurelle dans le sens d'un rééquilibrage entre grandes et petites entreprises et non d'un réel retour en faveur de la petite structure (GREPME, 1994). En effet, pour répondre favorablement aux conséquences de la crise, les grandes entreprises ont mis en place des stratégies spécifiques qui, pour certains auteurs, entrent dans un véritable processus de « pmi-sation » (De Banville, 1984), voire de « miniaturisation des groupes industriels » (Delattre, 1986). Parmi ces principales stratégies adoptées, on distingue l'externalisation (recours massif à la sous-traitance), l'intrapreneurship (création de petites unités par les grosses sociétés avec direction donnée à des cadres du groupe), l'essaimage (prise de participation minoritaire des grandes sociétés dans le capital de petites sociétés indépendantes créées par elles).

2. Les acteurs du renouveau de la PME

Une ligne de débat porte directement sur le rôle attribué aux acteurs parties prenantes du dynamisme des PME. Pour certains, il revient surtout à des acteurs institutionnels, soucieux de nourrir le mouvement du renouveau des PME. Ganne (1987) soutient l'idée que le développement des PME serait étroitement lié au mode de gouvernance de l'Etat, et non vraiment issu d'un phénomène de spontanéité de la part des dirigeants eux-mêmes. En Algérie, par exemple, les diverses incitations étatiques en faveur de la création d'entreprise procèdent sur la période des années 2000, non seulement d'un souci de favoriser la création d'entreprises qui répondent à des objectifs sociaux particuliers (création d'emplois et lutte contre l'exclusion, par exemple), mais aussi d'une volonté de répondre à des objectifs de compétitivité à travers les dispositifs d'appui à la PME (MN des entreprises, par exemple).

Pour d'autres auteurs au contraire, le développement des PME ne saurait être réductible aux effets conjoints des pouvoirs publics, des grandes entreprises et des établissements financiers. Il puise sa vigueur dans des initiatives individuelles, dans la dynamique des projets personnels et professionnels. Ce qui fait dire par exemple à Boutillier et Uzunidis (1999) que l'entrepreneur est devenu un véritable « agent social », créateur de richesse contribuant ainsi à faire avancer la société, mais aussi produit de cette société au travers d'une socialisation qui l'aura façonné et doté en ressources.

3. Le statut scientifique de la PME

C'est depuis plus d'une vingtaine d'années qu'un débat s'est engagé concernant le statut scientifique de la PME en sciences de gestion, débat partagé entre deux courants distincts et se développant conjointement :

- ✓ le courant de la spécificité, qui a pour projet de mettre en évidence les traits caractéristiques des entreprises de petite taille et de proposer une théorie spécifique de la PME ;
- ✓ le courant de la diversité, qui cherche à établir des typologies dans le but d'ordonner et de classer l'hétérogénéité du monde des PME.

Le courant de la spécificité prend son essor lorsque plusieurs auteurs décident de ne plus considérer la PME comme un modèle en réduction de la grande entreprise, mais comme une entreprise à laquelle on peut associer des particularités. Privilégiant, dans un premier temps, l'effet taille comme caractéristique principale, les chercheurs de ce courant ont tenté de trouver d'autres caractéristiques communes, des tendances convergentes et ce, malgré l'hétérogénéité des PME. Ils ont ainsi tenté de dégager des spécificités de la PME et cette évolution de pensée a permis de passer de la reconnaissance à la connaissance des PME (Guilhon et Marchesnay, 1994). En effet, la grande valeur de l'approche de la PME par la spécificité, demeure l'apparition d'une logique d'innovation face à une autre logique qui dominait jusqu'alors. Il s'agit de la logique de transposition conférant à la PME une image de grande entreprise en miniature (Bayad et al. 2000)

Le courant de la diversité prend le contre sens de cette approche à deux niveaux : d'une part, la spécificité des PME demeure très relative dans la mesure où l'on ne peut comparer les petites entreprises qu'avec les grandes : lorsque l'on regarde plus précisément cette entité, on

remarque tout d'abord qu'elle n'est appréhendée qu'en termes d'écarts avec les grandes entreprises et, d'autre part, une telle approche par l'identification de critères distinctifs, tant qualitatifs que quantitatifs, supposerait l'émergence d'un idéaltype de PME. Ce qui serait contradictoire avec la réalité de leur forte hétérogénéité.

C'est sur la base de cette dernière critique que certains chercheurs ont mis en place un courant différent, voire opposé, de recherches. En effet, ils reprochent aux partisans de la thèse de la spécificité de considérer les PME comme un bloc homogène face aux grandes entreprises. Or, les contextes sont fort nombreux et il paraît illusoire d'intégrer dans un même ensemble, l'atelier de l'artisan, la boutique du commerçant, la petite entreprise de quelques personnes, l'entreprise plus développée avec un nombre plus élevé de salariés, etc.

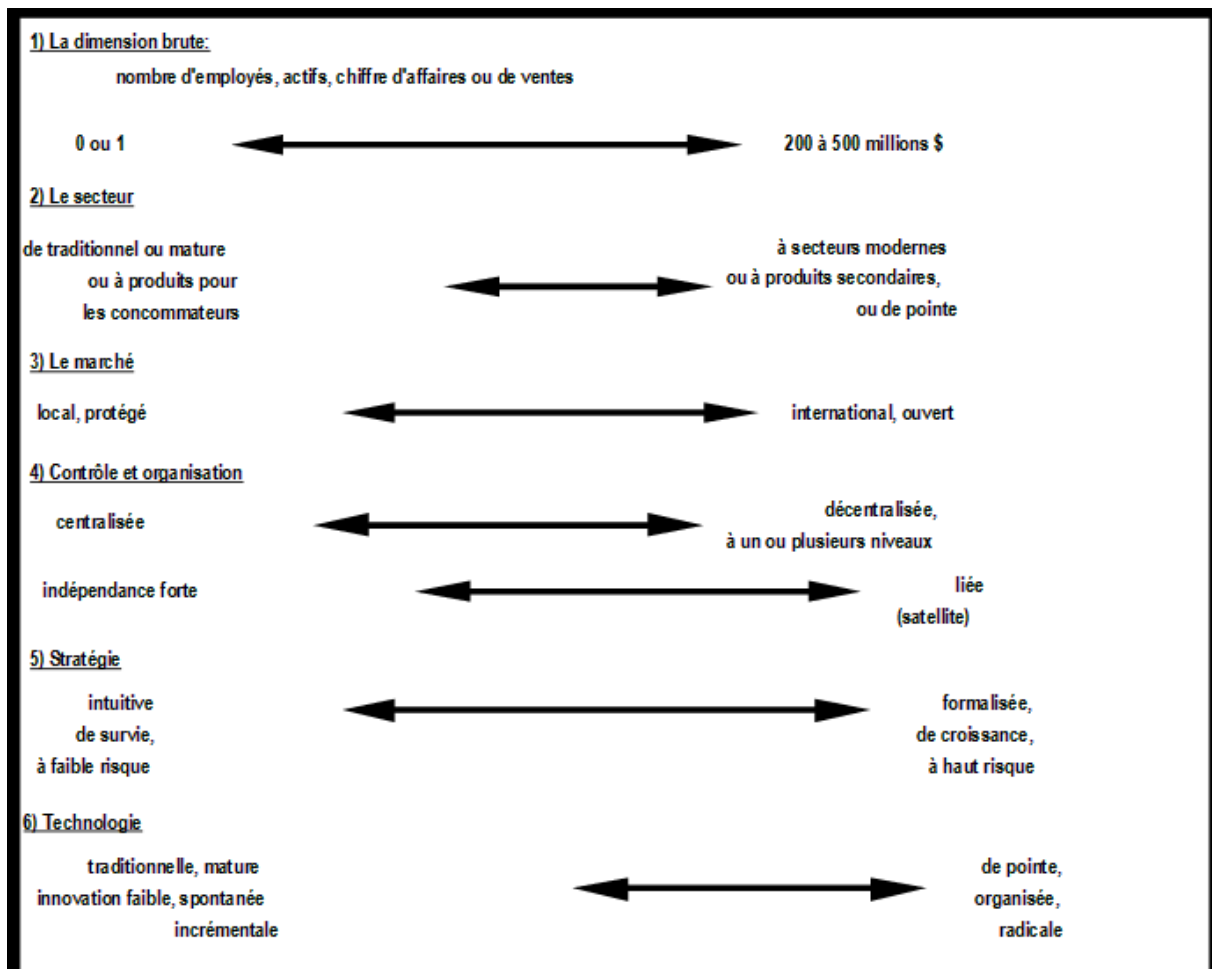
Dans ces conditions, il convient d'identifier l'ensemble des facteurs de contingence qui exerce un effet sur la nature de l'organisation et d'en déduire différentes typologies de PME : "on sait qu'il est difficile de parler d'une théorie des PME alors que celles-ci sont extrêmement hétérogènes. On ne peut donc échapper à une approche de contingence" (GREPME, op.cit. et Julien, 1994, op.cit.). La problématique majeure qui se pose pour les partisans de la thèse de la diversité, c'est la grande difficulté à extraire des données contingentes d'entreprises fortement variées. A l'extrême, chaque PME revêt des caractéristiques tellement propres qu'elle resterait à chaque fois un cas unique. Par voie de conséquence, en vue de permettre l'élaboration d'échantillons utiles aux recherches théoriques et pratiques, force est de constater qu'un faisceau de critères limité doit être constitué.

Evoluant en parallèle durant la période 1975-1985, ces deux courants antagonistes vont permettre, dans les dix années suivantes, l'émergence et le développement d'une troisième approche dite de synthèse, suivie à l'heure actuelle par un courant récent, celui de la dénaturation des PME (Faber, op.cit.).

Le courant de synthèse prend conscience de la nécessité d'intégrer la diversité aux travaux concernant la spécificité prend un réel essor à la fin des années quatre-vingt, même si certains travaux antérieurs à cette période avaient déjà insistés sur ce point. La particularité de ce courant est de considérer que la spécificité du concept-PME est modulable, c'est-à-dire que les PME sont plus ou moins spécifiques. Les caractéristiques spécifiques de la PME ne sont pas figées mais élastiques. A la fin des années 80 et au début des années 90, plusieurs auteurs

vont développer cette idée. Ainsi, Julien (1994, op.cit.) propose une typologie sur continuum qui peut s'apparenter à une sorte de polymorphisme de la spécificité de la PME.

Figure 67. Typologie globale sur un continuum



Source : Torres, 1998a, p. 14

L'interprétation de ce schéma est double :

1. d'une part, "on peut considérer que les plus petites entreprises ont toutes les caractéristiques à la gauche de ce continuum alors que les plus grandes ont plutôt les caractéristiques à la droite de celui-ci. Entre les deux, on retrouve les moyennes et les grandes entreprises ayant plus ou moins des caractéristiques intermédiaires" (Idem). Dans ce cas, ce continuum donne une appréciation de l'évolution des entreprises selon leur dimension, de la toute petite à la très grande taille. Il s'agit d'une modélisation de l'effet-taille.

2. d'autre part, on peut utiliser cette schématisation pour y voir une évolution à l'intérieur du concept-PME. A la fin de son énumération, Julien rajoute: "ces caractéristiques peuvent être vues sur un continuum, du moins au plus." (Torres, 1998a, op.cit. p. 15). Dans ce cas, l'ensemble des PME se situe à l'intérieur du cadre tout en sachant que les caractéristiques traditionnelles se situent vers la gauche tout en admettant que certaines PME peuvent présenter pour certaines

Enfin, au milieu des années 90, les chercheurs du courant de la dénaturation de la PME vont remettre en cause cette position, prétextant que la prise en compte de la diversité des PME demeure fort réduite et que l'aspect de la spécificité domine largement au sein des approches de synthèse. Une nouvelle approche va naître, celle de la dénaturation. Ce courant examine de façon critique le paradigme de la spécificité qui sert toutefois de base à l'analyse. En définitive, le courant de la dénaturation cherche à identifier les frontières de la discipline PME.

Section 2. Le concept de la PME

2.1. La problématique d'une définition

Julien et Morel (op.cit.) et l'OCDE (2002) estiment que la diversité est une première caractéristique de la réalité économique des PME quoique le courant opposé de la recherche (le courant de la spécificité) se soit centré sur une perspective unique et universelle de la PME. Diversité par la dimension d'abord, car sous cette appellation sont regroupées des entreprises de tailles différentes. En effet, ce secteur peut compter les très petites entreprises, les petites, les moyennes, les travailleurs autonomes, les artisans, le café du coin de la rue, cybercafés etc. cette même diversité se retrouve au niveau du marché et du produit. Les PME de type artisanal inscrites dans un marché local se distinguent des entreprises hautement spécialisées jouissant d'un créneau international. A côté du statut de l'indépendant, se retrouvent divers statuts juridiques qui vont de la société unipersonnelle à la société anonyme²²². Dans cette diversité économique et juridique, il n'est pas étonnant que la problématique de la définition de la PME ait fait couler beaucoup d'encre : "Bien que les définitions de la PME ne soient pas identiques dans l'UE, on note la même tendance dans les pays du Maghreb." (Bentaleb et Louitri, op.cit. p. 78). Dans tous les pays, scientifiques et

²²² En Algérie, 2 formes juridiques prédominantes : la SARL (50%) et le EURL (33,2%) du total des pme algériennes.

pouvoirs publics se sont essayé maintes fois de définir la PME. Cependant, tant au point de vue juridique qu'économique, "la PME est un concept flou dont les définitions varient d'un pays à l'autre " (Julien et Morel, op.cit. p. 13).

Dans l'un des derniers ouvrages de référence en matière de PME paru en 1998, Guilhon centra son propos sur le problème récurrent posé par l'absence de consensus autour de la définition de la PME (Guilhon, 1998). Cette problématique est résumée par Torres comme suit : "Il y a plusieurs manières de justifier les choix. On peut retenir une définition parce qu'elle est en rapport étroit avec son champ d'application. Un chercheur en finance retiendra plus facilement une définition de la PME fondée sur des critères financiers comme l'indépendance ou le caractère familial du capital tandis qu'un chercheur en marketing s'intéressera davantage aux critères d'étendue du marché et de modes de relations entre le dirigeant et sa clientèle." (Torres, 2000, p. 3). En revanche, d'autres comme Hertz préconisent une définition unitaire et universelle : "L'argumentation à l'encontre d'une définition unitaire et universelle de la petite entreprise tient principalement aux variations quantitatives de la signification de "petite" dans différents pays. Cet argument serait valide s'il était établi que la petite entreprise ne puisse se définir autrement qu'à l'aide de critères quantitatifs de la taille. Mais si l'on accepte que la petite entreprise est un concept et pas simplement une entreprise miniature, alors il devient possible d'en donner une définition uniforme. Un concept doit être défini de façon universelle. Sans définition uniforme de l'objet-PME, aucune comparaison ne peut être faite." (Hertz, op.cit., cité dans Torres, 2000, op.cit. p. 11). Ce courant de recherche porte une attention accrue à la mise en évidence d'uniformités qui résultent des tendances de la petite taille.

L'expérience américaine témoigne aussi de la difficulté d'apporter une solution réaliste à cette problématique. Selon les spécialistes de la Small Business Act (SBA), essayer de définir la petite entreprise d'une façon trop spécifique pourrait apporter plus de difficultés que d'avantages. Aussi, cette administration préconisait-elle de "donner une définition bien simple, énoncer clairement l'intention de législateur et laisser le reste à l'interprétation de chaque cas" (Pettersson, 1978, cité dans Wtterwulghé, 1998, p. 14). Cette problématique n'est pas dénuée d'intérêt pratique si l'on songe notamment au fait qu'une définition de la PME conditionne l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique industrielle à l'égard de ce type d'entreprises. Mais avant cela, il convient de disposer d'une définition opérationnelle de la PME pour l'application des différents programmes gouvernementaux.

Les définitions de la PME peuvent se subdiviser en deux approches distinctes selon les critères de référence utilisés : d'une part, les définitions utilisant des critères qualitatifs également dénommés critères théoriques, sociologiques ou analytiques et d'autre part, celles utilisant des critères quantitatifs, appelés aussi descriptifs.

Pour obéir à des impératifs d'efficacité, "la PME est souvent définie au moyen de paramètres quantitatifs tels que le chiffre d'affaires, la santé financière, ou le plus souvent l'emploi. Ceux-ci visent en fait à cerner le critère de taille. Ils sont utilisés dans les analyses statistiques ainsi que dans la plupart des législations qui visent les PME. Mais ce n'est pas sans raison que l'on a estimé que les définitions fondées sur des critères quantitatifs sont inopérantes et trompeuses. Lorsqu'en se préoccupe plus d'une approche socio-économique, une définition qualitative, et donc plus nuancée, paraît plus adaptée. Elle permet de mieux cerner la spécificité de la petite dimension par rapport à la grande dimension" (Idem, p. 15)

La première étude d'envergure menée sur la problématique des PME est contenue dans le rapport Bolton (1971, cité dans Sekkal, op.cit.). Il met déjà en lumière cette diversité et la difficulté de la résoudre en une seule définition. Il distingue aussi une définition économique fondée sur la part de marché, le management personnalisé et l'indépendance, d'une définition statistique plus utilitaire.

2.2. Les approches qualitatives

L'approche qualitative rejoint plus la réalité socio-économique par son caractère descriptif (idem). Les différentes définitions qualitatives de la PME mettent toutes l'accent, à des degrés divers, sur les éléments distinctifs et caractéristiques d'une entreprise de petite ou moyenne dimension. Par exemple, Torres (1997b) confirme qu'il ne suffit pas de sélectionner une entreprise par le seul critère de taille pour en déduire forcément son appartenance au monde des PME. De ce point de vue, les approches qualitatives correspondent à une approche de contingence à laquelle nul ne peut échapper (GREPME, op.cit.)

1. La définition multicritères de la PME

Les travaux fondateurs de Julien et Marchesnay (1988), puis Julien (1997) à travers les rééditions de l'ouvrage du GREPME, ont largement contribué à ériger "la thèse de la spécificité au rang de paradigme dominant et structurant de la pensée orthodoxe de la

communauté scientifique en PME" (Goy, op.cit., p. 8). Pour Julien, six caractéristiques permettent de cerner le concept de PME :

- ✓ la petite taille ;
- ✓ la centralisation de la gestion ;
- ✓ une faible spécialisation ;
- ✓ une stratégie intuitive ou peu formalisée ;
- ✓ un système d'information interne peu complexe ;
- ✓ un système d'information externe simple.

Selon Levratto (2009) cette vision présente pour principal inconvénient de partir de l'hypothèse qu'existe une forme canonique de PME pour ensuite chercher les traits qui la caractérisent. L'intérêt de cette approche réside très certainement dans la volonté de dépasser les seules typologies quantitatives pour définir l'appartenance d'une entreprise à la catégorie des PME.

2. La définition humaine de la PME

Un élément fondamental revient avec constance quoique selon des intensités variées : il s'agit de l'aspect humain lié à l'entreprise. "Toute PME est un mécanisme d'échanges, un lieu concret ou symbolique, plus ou moins structuré [...] c'est un lieu quotidien avec une âme, une mentalité qui regroupe des personnes pour l'action. La PME que j'ai à l'esprit est une entité sociale et économique ayant une raison d'être bien évidente, vécue par ses membres et rapidement sentie par ses visiteurs" (D'Amboise, 1989, p. 1-2). Ainsi soit-il, ces entreprises à dimension humaine posséderaient toutes les caractéristiques requises pour s'adapter aux situations de crise : souplesse, dynamisme et flexibilité (Torres, 2000, op.cit.). Dans une autre formule explicite mettant l'accent sur le rôle du dirigeant, la PME est "une unité de production ou de distribution, une unité de direction et de gestion, sous l'autorité d'un dirigeant entièrement responsable de l'entreprise, dont il est souvent propriétaire et qui est directement lié à la vie de l'entreprise" (Julien et Marchesnay, 1988, op.cit. p. 21)

Etant donné que l'existence et la vie sont essentiellement liées à une personne : le dirigeant, "les PME restent des PME, tant que le dirigeant exerce une zone de contrôlabilité assurant la cohérence entre les buts et les performances par l'interaction entre les compétences, les structures et la situation de marché. La perte de contrôlabilité due à un déplacement incohérent de ces variables exclut la PME du cadre de définition" (Goy, op.cit., p. 9). Bauer

(1993) a pu montrer qu'un patron de PME agit selon une triple logique : une logique économique, une logique politique et une logique familiale. Cette loi fondamentale permet de caractériser son activité professionnelle, c'est-à-dire l'ensemble des décisions qu'il prend dans sa firme comme produit d'une triple rationalité. S'intéresser au processus de prise de décision stratégique de son dirigeant, la PME est alors réduite à son propriétaire-dirigeant (Etillard, 2004). En se basant sur la prépondérance du rôle du dirigeant Les PME sont fortement personnalisées et elles exigent des relations de confiance et de proximité (Estimé et al. 1993)

3. La dimension organisationnelle de la PME

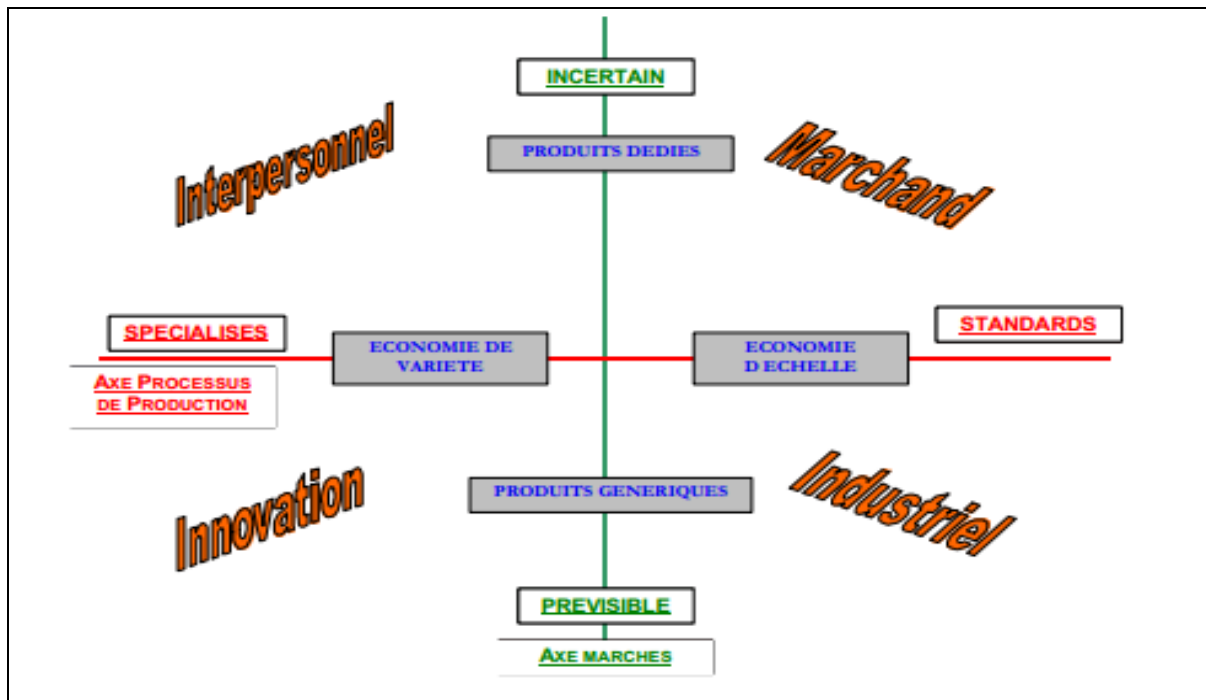
Une entreprise est une organisation se définissant par les modalités de la gestion d'une double dimension nommée produit, la première caractérisant la nature du processus de production, la seconde qualifiant la nature du marché.

La première dimension concerne la nature du processus de production et repose sur la distinction production standardisée /production spécialisée. La production est alors standard si elle n'exige aucune compétence spécifique de la part des employés. La production est spécialisée lorsque chaque personne apporte son propre savoir-faire et ses compétences. La deuxième dimension appréhende la nature du marché : ce dernier peut-être prévisible ou incertain.

Dans le premier cas, les firmes répondent à une demande de masse et sont confrontées à des contraintes de type macroéconomique liées à l'évolution de la demande des ménages par exemple ; elles utilisent alors les statistiques générales. Dans le second cas, les entreprises, compte tenu de la spécificité de la demande, ne peuvent pas prévoir à partir des statistiques les caractéristiques de celle-ci qui est sans cesse renouvelée du fait de sa nature même. Le processus de décision s'appuie alors sur un exercice de jugement. Par conséquent, le degré d'incertitude du marché a un impact sur les actions conduites par l'entreprise (dans les processus de production, de vente, etc.).

La combinaison des deux axes ainsi définie, "processus de production standardisé/spécialisé" pour l'un et "marché prévisible/incertain" pour l'autre, est à l'origine de quatre monde possibles de production, soit, en reprenant la terminologie de Salais et Storper (1993) – le monde industriel, le monde marchand, le monde interpersonnel et le monde immatériel – qui se positionnent de part et d'autres de chaque axe.

Figure 68. Les mondes de production des entreprises



Source : Paraque, 2002, p.05

Le "monde interpersonnel" est le monde des produits dédiés selon un processus spécialisé dans lequel les entreprises sont orientées par la demande. Le "monde marchand" regroupe des entreprises à la production standardisée, répondant à un moment donné à une demande particulière. Le "monde industriel" décrit la production de masse à travers des produits à la fois standards et génériques, destinés à des marchés étendus, et composés de demandeurs considérés comme anonymes. Enfin, le "monde immatériel" regroupe les entreprises caractérisées par une forte intensité en innovation.

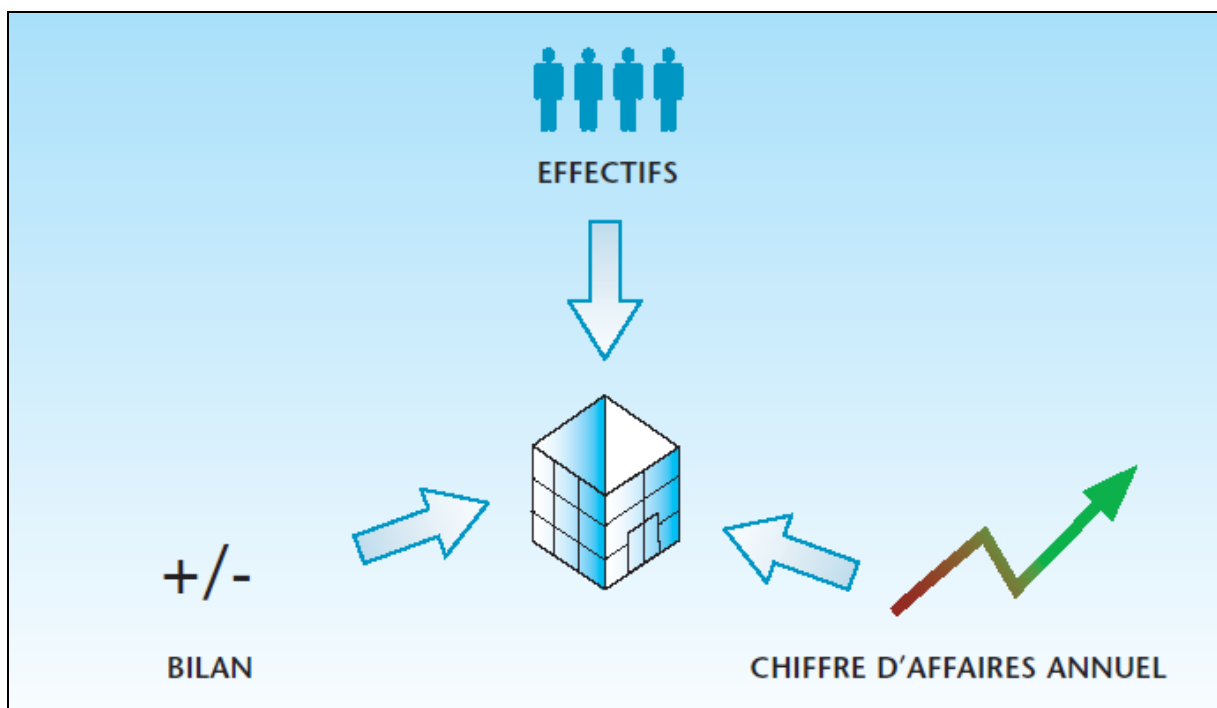
Dans cette perspective, "la petitesse trouve toute sa place puisqu'elle ne va plus se limiter à un périmètre défini en termes de nombre de salariés ou de total de bilan, mais va plutôt se présenter comme l'un des éléments de réponse stratégique à une configuration temporairement donnée de l'état du marché et de celui des techniques disponibles. [...] En tant que telle, la petite taille ne constitue ni un handicap permanent en matière d'économies d'échelle, ni un avantage définitif en termes de flexibilité. Tout au plus peut-elle être appréhendée comme l'une des réponses possibles à la question de l'adaptation de l'entreprise à un contexte économique, juridique, social, institutionnel et technologique donné" (Goy, op.cit. p. 13-14).

2.3. Les approches quantitatives

Les critères qualitatifs sont néanmoins peu opérationnels lorsqu'il s'agit de réaliser une étude empirique de la PME ou de lui appliquer des dispositions législatives spécifiques notamment dans le cadre d'une politique industrielle ou fiscale. Aussi, n'est-il pas étonnant que l'on se soit efforcé de trouver des critères quantitatifs permettant de cerner plus rapidement et plus facilement ce que l'on entend par PME.

Dans cette approche, on tient généralement compte de la valeur du chiffre d'affaire et/ou de la valeur des actifs ou du nombre des effectifs employés comme l'illustre la figure suivante. Un grand nombre des pays membres de l'OCDE prennent en considération la deuxième variable à savoir le nombre d'effectifs (OCDE, 2002, op.cit.). Le tableau suivant dresse un éclairage sur les différences de limites dans les pays asiatiques et Nord américains.

Figure 69. Les critères habituels de classification de la PME



Source : CE, 2006, p.13.

Tableau 46. Quelques éclairages sur les différences de limites

Etats-Unis : une entreprise de 500 salariés est encore considérée comme une pme ;

Canada : une pme ne doit généralement pas employer plus de 500 personnes, avoir un actif inférieur à 25 millions de dollars et ne pas être détenue à plus de 25 % de son capital par une autre entreprise;

Chine : ni le nombre de salariés ni le chiffres d'affaires ne sont retenus. Le critère retenu est la capacité de production des entreprise;

Japon : les critères de base sont le capital ou le portefeuille de l'investissement et/ou les effectifs.

Source : Ministère de L'industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion des Investissements, 2012, p. 1

1. La dimension comptable de la Commission Européenne

Face à une actualisation des classifications quantitatives par les organismes publics sous l'impulsion de la Communauté Européenne en 1996 puis en 2003. Celle-ci, dans sa recommandation 96/280/CE du 3 avril 1996, avait statué une première fois sur une définition des PME. Trois raisons ont conduit la Commission à actualiser celle-ci :

- ✓ éviter que les entreprises faisant partie d'un grand groupe profitent des régimes de soutien aux PME ;
- ✓ prendre en compte l'inflation et les gains de productivité depuis 1996 dans la fixation des seuils financiers ;
- ✓ encourager la formation professionnelle en éliminant la prise en compte des apprentis ou étudiants en formation professionnelle dans le calcul des seuils d'effectifs.

De fait, les nouvelles définitions des "micro entreprises", "petites entreprises" et "PME" ont été publiées dans la recommandation 2003/361/CE du 6 mai 2003, et sont entrées en vigueur depuis le 1er janvier 2005. La PME emploie moins de 250 personnes, pour un chiffre d'affaires annuel n'excédant pas 50 millions €, ou un total de bilan annuel inférieur à 43 millions €. La petite entreprise est celle qui emploie moins de 50 salariés, et dont le chiffre

d'affaires annuel ou le total du bilan annuel ne dépassent pas 10 millions €. Enfin, la micro entreprise compte en deçà de 10 salariés, pour un chiffre d'affaires annuel ou un total de bilan annuel ne dépassant pas 2 millions d'€.

Par ailleurs, la recommandation distingue trois types d'entreprises, selon la nature des relations qu'elles entretiennent avec d'autres entreprises en termes de participation au capital, de droit de vote ou de droit d'exercer une influence dominante :

- ✓ l'entreprise autonome n'a pas de participation de 25% ou plus dans une autre entreprise, et n'est pas détenue directement à 25% ou plus par une entreprise ou un organisme public, ou conjointement par plusieurs entreprises liées ou organismes publics ;
- ✓ des entreprises partenaires nouent des partenariats financiers significatifs avec d'autres entreprises, sans que l'une n'exerce un contrôle effectif direct ou indirect sur l'autre ;
- ✓ les entreprises liées font partie d'un groupe, par le contrôle direct ou indirect de la majorité du capital ou des droits de vote, ou par la capacité d'exercer une influence dominante sur une entreprise.

Tableau 47. Les nouveaux seuils

Catégorie d'entreprise	Effectifs: unités de travail par an (UTA)	Chiffre d'affaires annuel	ou	Total du bilan annuel
Moyenne	< 250	≤ 50 millions d'euros (40 millions d'euros en 1996)	ou	≤ 43 millions d'euros (27 millions d'euros en 1996)
Petite	< 50	≤ 10 millions d'euros (7 millions d'euros en 1996)	ou	≤ 10 millions d'euros (5 millions d'euros en 1996)
Micro-	< 10	≤ 2 millions d'euros (non défini auparavant)	ou	≤ 2 millions d'euros (non défini auparavant)

Source : CE, 2006, op.cit. p. 14

Ces nouvelles définitions ont pour principal objectif de permettre l'octroi de divers avantages (accès aux financements, défiscalisation...) par les législations nationales et internationales, qui cherchent ainsi à compenser les difficultés rencontrées par ces types d'entreprises, eu égard à leur taille. Parce qu'on leur accorde le statut de principale composante du tissu économique et commercial des pays industrialisés, cette typologie actualise les critères de taille permettant l'exploration de problématiques du management stratégique auprès des PME, envisagées comme champ de recherche

2. La dimension statistique du gouvernement algérien

En Algérie, la définition des PME est celle adoptée par l'UE en 1996. Elle est reprise par la loi n° 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME et qui définit la PME algérienne comme une "entreprise de production de biens et/ou de services : (i) employant une (1) à (250) personnes (employés à temps plein pendant une année) ; (ii) dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards de DA ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de DA , et (iii) qui respecte le critère d'indépendance (dont le capital n'est pas détenu à 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspondant pas à la définition de PME)"²²³. Sont exclus des champs d'application de la loi sur la PME: (i) "les banques et les établissements financiers ; (ii) les compagnies d'assurances ; (ii) les sociétés cotées en bourses ; (iii) les agences immobilières, et (iv) les sociétés d'import-export, à l'exception de celles destinées à la production nationale, quand le chiffre d'affaires annuel réalisé au titre des importations est inférieur ou égal aux 2/3 du chiffre d'affaires global"²²⁴

Tableau 48. Critériologie de la PME algérienne

Catégorie d'entreprise	Effectif (Unités de travail par an) ²²⁵	Chiffre d'affaires annuel en DA	Total du bilan annuel en DA
Moyenne entreprise	[50 – 250]	[200 Mln – 2 Mrd]	[100 – 500 Mln]
Petite entreprise	[10 – 49]	≤ 200 Mln	≤ 100 Mln
Très petite entreprise (TPE) ou Micro entreprise	[1 – 9]	20 Mln	≤ 10 Mln

Source : fait par l'auteur à partir de la loi n° 01-18.

²²³ Article 4 de la loi n° 01-18 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (P/M.E.).

²²⁴ Article 27 de la loi n° 01-18, op.cit.

²²⁵ Selon la terminologie de ladite loi

Selon Bensaci²²⁶ (2014), une réflexion sur une nouvelle loi d'orientation des PME a été engagée par le ministère de l'Industrie et des mines en mai 2014 pour apporter des réponses à toutes les préoccupations des PME. Ce texte, qui prévoit aussi des changements dans le mode de fonctionnement de plusieurs organismes chargés de promouvoir les PME, telle que l'Agence nationale de développement des PME (ANDPME) et le CNC-PME. En outre, il s'agit dans le cadre de cette loi qui viendra modifier et compléter la loi 01-18 de 2001 portant loi d'orientation pour la promotion de la PME, de réadapter l'Agence nationale de développement des PME (ANDPME) pour qu'elle assure pleinement sa mission de MN des PME.

Section 3. L'environnement de la PME en Algérie

3.1. Les menaces

Dans une économie en mutation (des mutations d'ordre social, politique, technologique), l'entreprise dépend de son environnement. Celui-ci peut favoriser ou décourager la compétitivité de l'entreprise. (Coskun et Altunisk, 2002 ; Demick et O'Reilly, 2003, cités dans Merzouk, op.cit.). Les facteurs de la compétitivité sont de deux types : les facteurs microéconomiques qui sont internes à la firme (gestion et organisation, savoir-faire, outil industriel marketing, partenariat) et des facteurs macroéconomiques qui sont imposés à l'entreprise par son environnement (services d'appui, climat des affaires, infrastructure, cadre institutionnel, politique de la concurrence, etc.). Le thème de la compétitivité des PME est présent en Algérie depuis l'ouverture de son marché à la concurrence avec l'entrée en vigueur de l'accord d'association avec l'UE afin de mettre en place une Zone de Libre Echange (ZLE) en 2020. Ceci dit, l'ouverture à l'international n'est plus un choix pour les entreprises en Algérie. C'est un fait auquel sont confrontées les PME qui craignent l'arrivée, sur leur territoire, d'entreprises internationales plus performantes (Kadri-Messaid, 2006) : "Des échéances qui impliquent que la PME algérienne soit davantage compétitive et à même de contribuer à la substitution aux importations. Ce qui, et au-delà de la nécessité de normes

²²⁶ Zaim Bensaci, Président du Conseil National Consultatif pme (CNC PME), Appel à la révision du statut de l'Agence nationale du développement des PME (ANDPME)", in <http://www.radioalgerie.dz/news/fr/article/20140705/5799.html>

claires et suffisantes, risque cependant d'être ardu dans la mesure où l'environnement des affaires laisse à désirer"²²⁷, constate le président du CNC-PME

Si le dernier programme complémentaire pour la relance économique qui s'étale de 2010 à 2014, prévoit la création de 200.000 nouvelles PME, l'intention demeure louable et bonne à retenir. L'environnement économique du pays est-il favorable à une telle entreprise. En effet, il est de notoriété publique qu'on ne peut pas assurer le développement des PME si on occulte l'environnement dans lequel elles évoluent. Savoir intégrer l'entreprise avec des vrais éléments constitutifs et qui la met en adéquation avec les facteurs extérieurs, tel que le marché, la clientèle, les données financières, la communication revêt d'une importance égale à celui de créer ces entités.

Contrairement aux attentes des autorités publiques, pressées de diversifier l'économie nationale, le climat des affaires en Algérie se dégrade, aux yeux de la Banque mondiale (BM). Ainsi, le climat des affaires s'analyse sous trois volets : les indicateurs de gouvernance publique, les évaluations du climat d'investissement et les indicateurs de la pratique des affaires (Merzouk, op.cit.). Dans notre travail nous avons privilégié le troisième volet. Dans le rapport annuel Doing Business sur le climat des affaires dans le monde, édition 2015 rendu public, la BM déclassifie l'Algérie de la 153^e place l'an dernier sur 189 pays concernés par le classement. Les économies sont classées de 1 à 189 par rapport aux 10 thématiques Doing Business (de la facilité de faire des affaires au règlement de l'insolvabilité en passant par l'obtention de prêt), qui sont elles-mêmes composées de sous indicateurs. Une note plus élevée indique un environnement réglementaire des affaires plus favorable à la création et au développement d'entreprises locales, principalement les PME. Avec cette position, l'Algérie est ainsi devancée par les pays maghrébins comme la Tunisie et le Maroc qui occupent respectivement les 60^{ème} et 71^{ème} places parmi les cent meilleurs dans ce nouveau classement Doing Business 2014. Ce recul vient remettre en cause le discours officiel prônant l'encouragement de l'investissement et la lutte contre la bureaucratie, désignée par le gouvernement algérien comme l'ennemi public numéro un. En plus, l'Algérie s'est classait 83^{ème} sur 133 pays à l'indice de compétitivité mondiale 2009-2010, ce qui est l'un des plus mauvais résultats de la région MENA, et ce malgré une croissance économique assez bonne et une stabilité macroéconomique relative (FEM, 2009, cité dans Stevenson, op.cit.)

²²⁷ "Un Small Business Act pour les PME algériennes, une opportunité", <http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2014/07/06/article.php?sid=165577&cid=2>

Tableau 49. Climat des affaires en Algérie selon le rapport Doing Business²²⁸ édition 2015

Pays	Facilité de faire des affaires	Création d'entreprise	Octroi de permis de construire	Raccordement à l'électricité	Transfert de propriété
Tunisie	60	100	85	38	71
Maroc	71	54	54	91	115
Algérie	154	141	127	147	157

Tableau 49. Suite

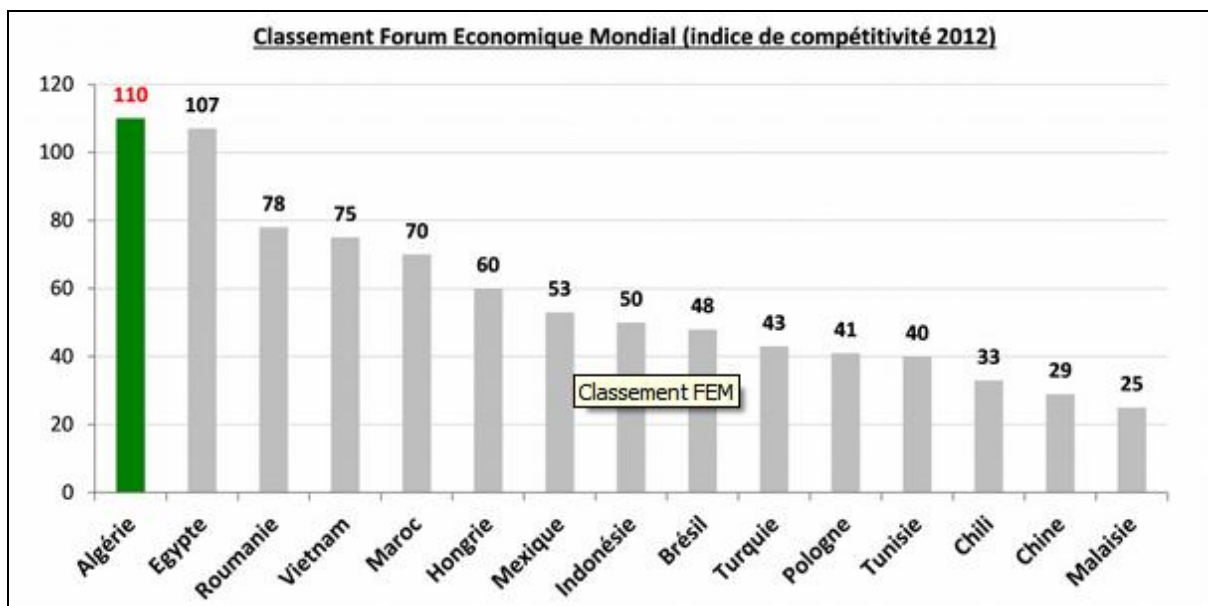
Pays	Obtention de prêts	Protection des investisseurs minoritaires	Paiement des taxes et impôts	Commerce transfrontalier	Exécution des contrats	Règlement de l'insolvabilité
Tunisie	116	78	82	50	78	54
Maroc	104	122	66	31	81	113
Algérie	171	132	176	131	120	97

Source : <http://français.doingbusiness.org/rankings>

Dans le détail, le rapport note qu'en démarrage d'entreprises, l'Algérie se classe au 141^e rang, en transfert de propriétés 157^e, en commerce transfrontalier 131^e, en obtention de prêts 171^e, en l'octroi de permis de construction 127^e. La procédure nécessaire pour l'obtention de ce dernier prend 204 jours, c'est-à-dire sept mois. Pour le raccordement à l'électricité, elle arrive à la 147^e position. S'agissant de l'enregistrement de la propriété, notre pays a réalisé un score peu reluisant, il arrive à la 157^e place. Les démarches nécessaires pour enregistrer une propriété prennent 55 jours, contre 7 jours en Arménie et 4,5 jours en Australie. En exécution des contrats, l'Algérie se classe à la 120^e place. Dans le même contexte, "toutes les statistiques économiques pointent du doigt une faiblesse manifeste : l'insuffisance en qualité et en quantité de l'appareil productif national, et notamment celle du secteur industriel" (Lamiri, 2012b).

²²⁸ Le rapport Doing Business de la Société Financière Internationale (SFI), filiale de la Banque Mondiale (BM).

Figure 70. Classement Forum Economique Mondial (indice de compétitivité)



Source : idem

Depuis son lancement en 2002, faut-il le noter, le Doing Business analyse les PME au niveau national en épluchant les réglementations locales appliquées aux PME sur tout leur cycle de vie et en engrangeant les résultats obtenus auprès de plus de 10 000 professionnels. Doing Business représente un outil standard utilisé dans un large éventail de territoires pour parvenir à un classement de l'attractivité des pays. De son côté, le représentant de la BM pour la région MENA, Laurant Gonnet, a estimé que "des réformes savamment articulées doivent s'appuyer sur une volonté politique forte et durable. Il a considéré dans ce sens que ce serait une erreur de se concentrer sur les seuls indicateurs du Doing Business lesquels ne sont que des critères quantitatifs, tandis que les facteurs liés à l'environnement des affaires pourraient dans certains cas liés à la gouvernance, à titre d'exemple, ou à l'information financière et comptable."²²⁹ Voilà donc comment se présente le climat qui plane sur le marché de l'investissement au moment où les pouvoirs publics tentent d'afficher une volonté politique favorable à la consolidation du tissu de la PME. Mais comment on est-on arrivé là ? Les contraintes auxquelles font face ces PME sont bien connues (Ouali, 2008) et les raisons sont complexes et interdépendantes (Lamiri, 2012a, op.cit.). Ce dernier distingue les symptômes des causes. A ce propos, "les symptômes liés à la faiblesse de l'économie productive sont connus : foncier,

²²⁹ "Amélioration du climat des affaires : installation d'un comité national", El Watan du 11 mars 2013, p.3.

crédits, bureaucratie, etc. Les causes profondes également : absence de stratégie globale, mauvaise organisation de l'Etat, déficit managérial des entreprises et des institutions, sous-qualification des ressources humaines, etc." (Idem)

D'abord sur le plan macroéconomique, comme le fait remarquer Kerzabi et Lachachi (2009), l'Algérie souffre d'un dysfonctionnement hérité du système socialiste, ce qui explique que les problèmes sont liés à l'économie algérienne en général et pas uniquement à la PME." De son côté, Lamiri (2009b) considère que l'économie nationale est une économie de rente, c'est pourquoi la croissance du secteur industriel patine. En effet, selon les estimations de l'ONS de 2011, le poids de l'industrie dans l'économie nationale représente moins de 5% du PIB.

Sur le plan mental, le modèle dominant en Algérie est qu'on croit encore aux vertus des entreprises publiques, même si la PME privée joue de plus en plus un rôle important (Bensbaa²³⁰, 2011). Même son de cloche chez Lamiri selon lequel "la vaste majorité veut une économie de marché sociale (beaucoup de transferts et de programmes sociaux) et non socialiste. Mais les pouvoirs publics apparemment patinent toujours dans la recherche d'une économie de marché tirée surtout par le secteur public avec un tissu de PME privées sous-traitant. Ce schéma est une erreur scientifique" Lamiri (2012b, op.cit.). De son côté, Bouyacoub (2006, op.cit.) montre qu'en Algérie les PME restent caractérisées par les mécanismes de l'économie administrée. Le même constat se manifeste au niveau stratégique. D'après Bensaci (2009)²³¹, "on n'a pas la vision qu'on est en droit d'attendre et malheureusement, c'est une situation qui dure depuis longtemps. Il n'y a pas de stratégie claire qui indique où se situe la place du public et celle du privé. La règle du jeu n'est toujours pas claire". A cet égard, Bensbaa poursuit "vous pouvez interroger les décideurs publics, beaucoup ne savent pas ce qu'est une stratégie d'entreprise. Il m'est arrivé de faire des séminaires, certains ne connaissent même pas les multinationales, ni comment elles fonctionnent. Les décideurs publics doivent d'abord savoir ce qu'est une PME, comment elle fonctionne et quelles seraient les possibilités pour elle" (Bensbaa, op.cit.).

Au niveau institutionnel, les entreprises ne sont pas toujours considérées comme des partenaires par les institutions locales (Cherrad, 2006). Il faut que ces dernières puissent évoluer pour être un allié et un partenaire de l'entreprise qu'elles accompagneront dans leur développement, mais malheureusement "nous avons des institutions sous-gérées" (Lamiri,

²³⁰ Faouzi Bensbaa est professeur à l'université de Reims (France)

²³¹ <http://cnc-pme.org/>

2009b, op.cit.). Le fait de continuer à percevoir les PME de manière négative, de considérer le privé comme suspect parce que trop souvent taxé de "familial" ou de peu "transparent" a fini par décourager beaucoup de porteurs de projets qui souffrent en plus de la méfiance d'une bureaucratie étouffante (Hamiani, op.cit.). Face à ce marasme, la solution préconisée est progressive. Selon Benissad (1993, cité dans Mouloud, 2012, p. 72), "l'assouplissement du cadre administratif dans lequel évoluent les PME apparaît comme un processus graduel dans un environnement très marqué par l'expérience socialiste". Ceci étant dit, on peut affirmer que le secteur de la PME est confié à des institutions qui sont réputées pour leur absence de stratégie et de compétence. Aux persistants obstacles que nous venons de voir qui menacent la pérennité de la PME vient, en effet, de s'ajouter l'instabilité juridique que redoutent par-dessus tout les patrons d'entreprise. Des ordonnances et des lois régissant le climat des affaires sont en effet remises en cause par de simples dispositions introduites dans des lois de finances annuelles et complémentaire, mettant subitement en cause le devenir de milliers de PME qui avaient établi leurs business plans sur la base de la législation en vigueur.

3.2. Les opportunités

Si l'environnement est peu favorable à la démographie et à la pérennité des PME au travers de ses menaces, il n'en demeure pas moins que certaines PME bien capitalisées, mais aussi et surtout, bien managées ont tiré leur épingle du jeu de ces défaillances multiformes et ce, grâce à de multiples opportunités existantes dans l'environnement. En effet, les PME s'ancrent dans leur "milieu entrepreneurial". Cet ancrage, appelé "l'influence de la proximité en PME" permet d'offrir aux entrepreneurs de puiser de nombreuses ressources pour construire leur développement (Ballereau et Torres, 2013). En Algérie, ces nombreuses ressources existent dans la nouvelle politique de préférence nationale, les possibilités de partenariat avec des PME étrangères, le lancement de l'industrie automobile Renault et même dans la mortalité d'autres PME.

Dans le cadre de la loi de finances complémentaire de 2009 et de la révision de la réglementation des marchés publics, le Conseil des ministres a en effet adopté, en juillet 2010, un décret présidentiel consacrant le rehaussement de dix points la marge de préférence nationale dans les appels d'offres qui passe de 15% à 25%, ce qui représente une stimulation pour les PME. Il a également prévu l'obligation de recours exclusif à l'appel d'offres national quand les besoins exprimés sont susceptibles d'être satisfaits par un produit ou une entreprise

algérienne. Ces nouveautés constituent pour les PME algériennes une réelle opportunité de s'imposer enfin sur leur propre marché. Autrement dit, le gouvernement a clairement affiché sa volonté de donner la primauté à l'outil de production locale dans la mesure où les demandes des grandes entreprises, comme Sonelgaz ou Sonatrach, peuvent être satisfaites par des entreprises nationales de petite dimension. Il y a lieu de rappeler à cet égard que ce dispositif s'inspire du modèle américain appelé le Small Business Act (SBA). Ce dernier est une loi du Congrès des États-Unis voté le 30 juillet 1953, modifiée à de nombreuses reprises, et visant, entre autres, à faciliter l'accès aux marchés publics en réservant entre 23 % et 40 % de l'achat public américain aux PME nationales, ce qui encourage l'innovation locale tout en permettant aux petits acteurs de concurrencer les grandes entreprises pour atteindre eux aussi des tailles internationales²³². Mais au-delà de l'application effective sur le terrain, il faut se demander si nos PME, au vu de leurs caractéristiques (petite taille, à dominance familiale, etc.) peuvent relever le défi qui leur sera lancé. Le relèvement de la décote de 15% à 25% garantira une plus grande participation des PME dans l'effort de développement à condition que celles-ci investissent davantage dans les ressources humaines et la gestion managerielle et adoptent un esprit de partenariat avec les entreprises étrangères, ce qui amènera le gouvernement à mettre sur pied des mesures (la mise à niveau) visant à rendre plus accessibles aux PME leurs marchés publics.

Sur le volet du partenariat avec les entreprises étrangères, on compte "125 entreprises italiennes installées en Algérie en 2007. En 2004, elles étaient 80 entreprises. Ce sont des entreprises qui interviennent dans des secteurs variés notamment les équipements ou l'accompagnement des entreprises, et sont fournisseurs des PME algériennes. A ce titre, il faut savoir que 60% des PME algériennes sont équipées par des entreprises italiennes." (Ferli, op.cit.). L'Italie est par excellence le pays de la PME. A chaque fois qu'on cite des exemples de réussite de PME et les pays où cette dernière est très développée, l'exemple de la PME d'Italie revient à l'esprit. Donc, c'est un peu l'exemple modèle dont il doit être médité. "Il faut savoir qu'en Italie, il y a quelques 3,5 millions de PME-pmi, ce qui représente environ 25% du total PME d'Europe des 15. C'est le premier pays en terme de PME en Europe et dans le monde" (Idem). A ce titre, nos PME ne peuvent pas trouver meilleur exemple que leurs homologues italiens en termes d'expérience et du savoir-faire.

²³² http://fr.wikipedia.org/wiki/Small_Business_Act

Toujours sur le plan de la coopération, la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI) a convié les entreprises et les opérateurs économiques, tant publics que privés, tous secteurs industriels confondus, pour participer au premier forum pour la coopération sino-arabe de l'industrie et des PME tenu en septembre 2013 en Chine²³³. Ce Forum offre de grandes opportunités de partenariat et de coopération réelles entre les différents participants en ce sens que les entreprises chinoises sont bien présentes dans les pays arabes où elles ont beaucoup investi ces dernières années²³⁴. Cette nouvelle approche représente une occasion pour les PME algériennes de conclure des partenariats publics-privé dont l'appui peut accélérer le processus d'internationalisation, d'y trouver des relais où il est utile d'envisager des alliances, de renforcer leurs connaissances techniques et de nouer des relations de coopération. Ce faisant, elles peuvent fructifier leurs potentialités en décrochant des contrats et des accords de partenariat avec des sociétés et des firmes chinoises, notamment pour ce qui est du transfert de savoir-faire et de procédés technologiques de fabrication et de production. Il en est de même d'acquérir les méthodes de production optimale au moindre coût et avec des formes de management moderne valorisant les ressources humaines.

Quant au lancement de l'industrie automobile Renault, ce projet ouvre de nouvelles perspectives pour la PME algérienne dans la mesure où il peut jeter les jalons ou les prémices d'une industrie automobile structurante qui générera un tissu de sous-traitance de PME innovantes et constituer, de ce fait, un pôle économique d'excellence à même de rassembler autour d'elles les plus performantes des PME présentant un réel potentiel de croissance et de développement. Dans ce contexte, il est nécessaire d'encourager la création de réseaux de PME, de les dynamiser sur la base de la coopération et le partage des informations, des savoir-faire et des services communs. Ces types de réseaux permettent à ces PME, en dehors des grandes entreprises privées, de surmonter leur fragilité économique et de se développer. A titre de simple comparaison, chaque industrie créée en Corée du Sud devenait un centre de création de richesse, de démultiplication des PME et de création de dizaines de milliers d'emplois, grâce aux surplus financiers dégagés et en utilisant plus de 95% le taux des capacités (Lamiri, 2013b). Dans les pays industrialisés en général, et en France en particulier, le chiffre d'affaires des PME est constitué pour une bonne partie sur la base de la

²³³"Opportunités de partenariat pour les PME-PMI : 1er Forum pour la coopération sino-arabe de l'industrie", <http://www.djazairiess.com/fr/lemidi/1308280905>

²³⁴ La Chine demeure un partenaire intéressant et stratégique pour l'Algérie puisqu'il est classé au deuxième rang des pays fournisseurs depuis 2012 avec 3,31 milliards dollars et son 13e client avec 644 millions dollars.

configuration des groupes industriels et de leur reengineering. Soit les PME sont des filiales de ces groupes, soit elles sont dans des relations contractuelles avec ces derniers. Ces relations contractuelles interviennent tant au niveau de l'industrie que des services (Kichou, op.cit.). Pour simplifier le propos, disons que le projet Renault peut servir de modèle à dupliquer pour d'autres secteurs industriels comme la pétrochimie ou les matériaux de construction. Cependant, nous estimons que l'émergence d'une industrie automobile en Algérie, risque d'être freinée par l'inexpérience voir l'étroitesse du marché local de la sous-traitance. Difficile en effet, de réunir, former et organiser en ci peu de temps, tout un réseau de PME, à même de satisfaire et répondre aux exigences d'un rigoureux cahier des charges portant sur la production annuelle et selon des normes rigoureuse de quelques milliers d'éléments mécaniques, électromécaniques, électroniques, hydrauliques et fluides, vitrerie, lames et ressorts, de tôlerie.

Dernier point sur les opportunités de l'environnement, celui de la mortalité des PME. "Lorsqu'une PME est mise en faillite, ses équipements sont achetés par des investisseurs, et de nombreuses PME/pmi démarrent sur ses décombres. Si une entreprise de réalisation de 1000 employés est mise en faillite, ses camions sont rachetés pour démarrer une entreprise de transport, ses équipements de production sont acquis pour constituer trois ou quatre PME de construction, ses ordinateurs permettront de constituer une entreprise d'informatique, etc. En quatre ou cinq ans, les entreprises créées produiront 4 à 5 fois plus de richesses et créeront des 4000 ou 5000 emplois. La faillite est un processus qui permet aux entreprises mortes de se régénérer pour créer plus de richesses et d'emplois" (Lamiri, 2010b)

3.3 Les atouts

Malgré ces quelques carences et bien d'autres que nous avons cité plus haut, la PME/pmi algérienne dispose d'atouts qu'elle peut valoriser rapidement. Nous pouvons citer (Lamiri, 2010c) :

1. Un niveau de qualification de base très intéressant même s'il reste perfectible. Les RH peuvent être hautement valorisées avec un investissement minimum ;
2. L'intensification de la concurrence a influé positivement sur la prise de conscience des managers qui commencent à prêter attention non seulement aux salaires des RH compétentes mais à leur accommodement par le processus managérial. A mesure que la

concurrence (étrangère ou nationale) devient plus vive, ces entreprises devront continuer à rechercher les moyens pour rester compétitives. C'est en réponse aux questions de compétitivité et de durabilité que celles-ci doivent s'appuyer sur une vision claire, une mission bien explicitée, recourir s'il le faut aux conseillers externes et instaurer un organe de gouvernance ;

3. Les entreprises qui réussissent nous dévoilent de plus en plus que la RH a été la clé de leur succès. Une fois ces compétences et qualifications de haut niveau sont sollicitées, les autres commencent à les imiter. Sur le dernier point, Bensbaa (op.cit.) suppose que si les PME existent en Algérie c'est qu'elles ont une stratégie.

Les potentialités de développement du secteur de la PME sont réelles en Algérie, comme en témoigne le nombre de projets réalisés par les investisseurs. A cet égard, l'analyse des données de l'ANDI relatives aux déclarations d'investissements pour l'année 2003 fait ressortir les conclusions suivantes (CNUCED, op.cit. p.84):

1. Le nombre de déclarations d'investissement recensés à l'échelle nationale s'élève à 6344, pour un montant global d'investissement s'élevant à plus de 433 milliards de DA avec création d'environ 102000 emplois ;
2. Plus de 99% du nombre de déclarations d'investissement portent sur des projets d'investissement présentés par des PME-pmi, dont 93% sont destinés aux divers secteurs de l'économie, à l'exception de l'agriculture et du commerce ;
3. 80% des projets sont constitués d'investissements inférieurs à 50 millions de DA, le coût des autres projets étant à l'ordre de 50 à 100 millions de DA ;
4. Les projets inférieurs à 50 millions de DA représentent 80% de l'ensemble, et ont recours aux financements bancaires à hauteur de 63%.

Selon Benmessaoud, les PME ont parfois une vitalité incontestable. Certes, les défaillances sont nombreuses mais beaucoup résistent de manière assez remarquable. Ceci peut s'expliquer de la manière suivante (Benmessaoud, 2009, p. 4-5):

1. Tout d'abord, leur taille leur permet d'adopter des modes de gestion beaucoup plus réactifs, les PME sont beaucoup plus flexibles que les grandes entreprises et ceci dans la mesure où, d'une part, elles peuvent s'implanter dans des secteurs à forte croissance et

dans la mesure où, d'autre part, elles peuvent gagner des parts de marché dans certains secteurs en voie de récession. De plus, certaines parviennent à bénéficier d'une notoriété régionale incontestable, ce qui favorise une évolution en harmonie avec les marchés sur lesquels elles se situent.

2. Ensuite, leurs coûts salariaux sont beaucoup moins élevés que dans les grandes entreprises. En bref, au cours des dernières années, les PME ont amorti les effets de la crise ; on peut même dire que les PME ont atténué le chômage. En effet, les PME, et surtout les plus petites ont beaucoup mieux réussi que les grandes entreprises à gérer leur force de travail. Sur le plan quantitatif, elles parviennent à mieux ajuster les salaires et les effectifs et, surtout, à mieux moduler l'emploi en fonction des variations de la demande.
3. Enfin, les PME participent également au commerce extérieur. Certes, beaucoup d'entre elles éprouvent des difficultés à maîtriser les réseaux de distribution ou encore n'ont pas la surface financière suffisante pour emprunter sur le marché international des capitaux mais la souplesse de leurs structures de décision et leur réactivité leur permettent très souvent de saisir les meilleures opportunités, notamment sur des marchés où le cycle de vie des produits est court. Dans le secteur de la "high tech", les PME sont parfois les plus innovatrices.

A terme la PME a besoin de grandir, de développer son mode de production et de conquérir de nouveaux marchés d'où la nécessité de changer les valeurs et les normes de l'entreprise pour être en phase avec un environnement en pleine mutation. La constitution d'un plan de développement à court et à long termes sera utile pour faire des projections dans le temps et dans l'espace.

3.4. Les faiblesses

En dépit de leurs atouts, les PME privées présentent aujourd'hui des structures économiques, financières et organisationnelles fragiles. Les contraintes invoquées par les créateurs d'entreprises ou les entrepreneurs pour la réalisation ou l'extension de leurs projets ne sont pas forcément liées à l'environnement extérieur mais sont le plus souvent la résultante d'une certaine culture des affaires que ces derniers entretiennent à satiété. Maintenant, si on examine le fonctionnement de ces organisations sur le plan interne, on sera amené à réfuter les arguments souvent avancés par les entrepreneurs pour se disculper. D'abord, Selon Lamiri

(2010f), nous avons un déficit en nombre et en qualité de PME. Selon la CNUCED (op.cit.) Les performances des PME-pmi algériennes sont insuffisantes en termes d'efficacité, de rentabilité et de flexibilité. Les PME sont très importantes pour la croissance future de l'Algérie et pourtant, le secteur est sous-développé dans le sens où "l'aspect normatif et qualitatif n'a pas suivi la création des PME"²³⁵ d'après Mohamed Aïssaoui, DG de l'institut algérien de la normalisation (IANOR). Car, à présent, "en dépit de la création de pas moins de 450.000 emplois à fin novembre 2009, contre 110.000 en 2001, le taux de mortalité de ces entités reste dangereusement élevé, soit près de 10% selon certains experts"²³⁶ (On reviendra sur ce point dans la section suivante). Par ailleurs, Koudri distingue la vulnérabilité des PME anciennement des nouvellement créées : les anciennes PME sont nées à l'ombre du secteur public et sont peu habituées à la prise de risque, ceci dit qu'une bonne partie de la culture publique s'est déversée dans ces PME, de par sa création ou par le processus de recrutement tant dis que les nouvelles PME demandent souvent une forme de protection de l'Etat mais dénoncent aussi souvent le trop de réglementation (Koudri, 2006). A ce sens, le manque d'expérience et de culture managériale laisse peu de chances aux jeunes promoteurs pour réussir leurs projets.

Quant aux estimations sur l'investissement privé national, celui-ci représente moins de 25% du total de l'investissement national (ONS, 2011), et par rapport à nos voisins maghrébins, "nous enregistrons un important retard sur le plan de l'investissement dans le secteur de la petite et moyenne entreprises"²³⁷, selon Othmane Hammadi, président de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Bechar. D'une manière générale, les faiblesses des PME proviennent de leurs caractéristiques intrinsèques par rapport à la grande entreprise. Ainsi, la PME se distingue assurément de la grande entreprise par sa taille réduite, l'étendue restreinte de ses opérations et sa quantité généralement limitée de ressources. Elle se différencie aussi par sa culture (D'Amboise, op.cit.). Ce que confirme Stevenson (op.cit. p. 77), vingt ans après, selon lequel "les PME occupent la première place dans la plupart des économies, leur petite taille les met en position de faiblesse par rapport aux grandes entreprises. Elles ont moins de ressources internes et sont moins compétitives sur les marchés mondiaux". Dans ce

²³⁵ "Pas de qualité sans normes", El Watan Economie, n°234 du 8 au 14 mars, p. 07.

²³⁶ "L'environnement des PME : Edito", in L'Actuel (le magazine de l'économie et du partenariat international), n°113, mars 2010, p.05. Disponible sur le site : actuel-dz.com/pdf/n113.pdf

²³⁷ «L'investissement reste conditionné par l'octroi d'avantages fiscaux», El Watan Economie, n° 92 du 19 au 25 février, p.07.

cadre, on peut affirmer que le caractère familiale, la culture, les moyens de production ainsi que d'autres facteurs multiples constituent des facteurs limitatifs pour l'essor des PME.

Nous avons dit plus haut que les PME sont fortement personnalisées du fait de la prépondérance du rôle du dirigeant et elles exigent des relations de confiance, de proximité (Estimé et al.op.cit.). Dans la PME algérienne, le dirigeant est le propriétaire. En effet, la majorité des experts et analystes estiment que, sur le plan patrimonial, les entreprises algériennes sont en majorité des PME familiales avec des structures de gestion faible et une faible capitalisation (Boumghar 2006a, 2006b). "Parfois c'est le patron propriétaire lui-même qui constitue un frein au développement de son entreprise à cause peut être de l'inadéquation du profil de l'entrepreneur avec l'activité de l'entreprise" estime Nacereddine Aïssam, manager de Stragos Conseil (un cabinet de conseil en management)²³⁸. Dans le même contexte le fait que le secteur privé algérien soit dominé par des entreprises familiales constitue un frein pour le développement de l'économie nationale dans la mesure où ce type d'entreprises s'enferme en général dans le cocon familial refusant de confier les postes de responsabilités à des dirigeants compétents et qualifiés. Une étude de la Banque mondiale (2007) souligne que dans les entreprises familiales, les pouvoirs de décision sont souvent concentrés entre les mains du patriarche. Deux modes se côtoient dans l'entreprise familiale, la famille et l'entreprise. La famille doit mettre l'accent sur le dynamisme de l'entrepreneur et la rémunération qu'elle peut générer. Elle veille à bâtir un patrimoine privé, entretient l'harmonie entre les membres de la famille et réfléchit à la succession et à la pérennité. L'entreprise par contre exige une structure et une gestion professionnelle. Cette structure doit être en phase avec son objet afin de préserver la logique du modèle organisationnel pour que les tâches soient correctement définies et les responsabilités allouées. Cet aspect brouille souvent les repères entre la sphère familiale et professionnelle et génère quelquefois des problèmes de compétence dans la mesure où le manager-propriétaire veut tout contrôler et refuse de déléguer et responsabiliser les ressources humaines, ce qui empêche le développement des compétences au sein des entreprises. Donc, tout en restant prédominant, le management familial constitue l'un des facteurs importants de la faible performance des PME algériennes Boukrif et Kerbachi (2006).

²³⁸ "Les pme algériennes ont du mal à grandir. Le problème de financement : l'arbre qui cache la forêt", El Watan Economie, n°390 du 30 septembre au 6 octobre, p. 08.

Sur le plan culturel, "c'est un modèle mental de dire toujours, c'est la faute des autres, de l'Etat, de l'environnement" (Bensbaa, op.cit). On trouve la même cette tendance chez les chercheurs universitaires, à l'image de Merzouk qui renvoie la balle à l'environnement institutionnel : "une des hypothèses formulées pour expliquer la faiblesse de la PME algérienne est que celle-ci n'a pas bénéficié d'un environnement institutionnel adéquat susceptible de soutenir son déploiement et sa modernisation" (Merzouk, op.cit., p. 14). Ce qu'on veut dire par là, c'est qu'il y a une réflexion à mener de façon exogène pour la PME qui se traduit par un manque de visibilité sur le marché de leur secteur d'activité.

Une autre faiblesse qui n'est pas des moindre, c'est l'outil de production. Sur le plan qualitatif, cette catégorie d'entreprises est relativement vétuste et l'utilisation de ses capacités de production ne dépasse guère 60%. (CNUCED, op.cit.). Selon Bensaci, "nos équipements industriels sont obsolètes alors que la technique a évolué [...] La solution viendrait de la mise en place d'une cartographie de nos PME existantes afin d'identifier nos besoins d'investissements"²³⁹.

A ces contraintes internes, viennent se greffer d'autres à la liste. Le système de formation des PME car le manque de formations constitue, aux yeux de Joyal (2010), un des principaux obstacles que doit affronter la direction d'une PME désireuse de se porter à la conquête d'un marché étranger. Au niveau des coûts, les PME ont à faire face à des coûts élevés et à la lourdeur de la mise en conformité pour le lancement et le fonctionnement. Leur niveau de compétitivité est faible ; la standardisation leur fait défaut (Boumghar, 2006a, 2006b, op.cit.). Le système de formation algérien perturbé par toutes les réformes qu'il a subi n'est pas en mesure de fournir les ressources humaines de qualité requises pour un bon fonctionnement des entreprises. A ce sujet, il est à souligner une absence totale de concertation ou de passerelle entre le secteur de la formation et celui des entreprises, ce qui n'est, évidemment, pas fait pour adapter les cursus et la qualité des formations aux besoins des PME qui sont bien souvent contraintes de les assurer elles mêmes. De plus, les processus d'apprentissage sont beaucoup plus longs dans les PME que dans les grandes entreprises (Benmessaoud, op.cit.). Financièrement, "les PME sont souvent handicapées par un manque de fonds propres (ce qui alourdit leur endettement) et par un manque de capacité d'autofinancement. De plus, l'instabilité de leurs résultats ne leur permet pas de supporter les chocs conjoncturels. Il est

²³⁹ "Le secteur industriel accueille l'usine Renault. Le «symbole» d'une énième tentative de relance", El Watan Economie, n°442 du 10 au 16 novembre, p. 04.

également très difficile pour les PME d'accéder aux sources de financement des grandes entreprises" (Idem). Enfin, l'exacerbation de la concurrence accentue leurs handicaps et cela d'autant plus qu'elles parviennent mal à réaliser des économies d'échelle suffisamment significatives pour soutenir la compétition. La figure suivante synthétise l'environnement externe et interne dans lequel s'opère le tissu de PME privés algériens

Figure 71. La matrice SWOT de l'environnement de la PME

	Atouts	Handicaps
Origine interne (organisationnelle)	<p>Positif (Strengths)</p> <p>La capacité d'imiter les PME performantes</p> <p>Un niveau de qualification de base très intéressant</p> <p>La réactivité et la flexibilité</p>	<p>Négatif (Weaknesses)</p> <p>Le caractère familial de la PME</p> <p>L'obsolescence de l'outil de production</p> <p>La lenteur du processus d'apprentissage</p>
Origine externe (environnemental)	<p>Opportunités (Opportunities)</p> <p>L'augmentation du taux de préférence nationale</p> <p>Les possibilités de partenariat avec les PME italiennes</p> <p>Le lancement de l'industrie automobile Renault</p>	<p>Menaces (Threats)</p> <p>La complexité de faire des affaires</p> <p>L'héritage de l'économie socialiste</p> <p>Friilosité de l'administration publique envers le secteur privé</p>

Source : fait par l'auteur

Les facteurs que nous avons cités contribuent à des diverses proportions à la mortalité des PME au sens de (Benmessaoud, op.cit.) selon laquelle 1 PME sur 2 disparaît avant ses 5 ans et le 1/5 des nouvelles PME disparaissent avant 1 an. La fragilité de beaucoup de PME privées est donc inquiétante, s'entourer donc de compétences nécessaires est un défi crucial.

Section 4. L'évolution de la PME algérienne

4.1. Rappel historique sur la naissance et le développement de la PME algérienne

La préoccupation des gouvernements pour le soutien aux PME a connu ses premières manifestations au début des années 1960 (De La Durantaye, op.cit.). D'abord marginale, cette préoccupation s'est étendue à l'ensemble des gouvernements occidentaux dans les années 1980 (Stevenson et Lundström, 2001, cité dans l'OCDE, 2005) pour ensuite se généraliser à l'ensemble des pays (OCDE, 2004b, op.cit.). A tel point que, désormais, toute stratégie économique d'un pays, peu importe l'état d'avancement de celui-ci, comporte des mesures de soutien aux PME. Cette prise en compte par les gouvernements de l'importance des PME s'inscrit donc comme l'un des changements majeurs en matière de politique industrielle des 20 dernières années.

En Algérie, la majorité des PME sont nées à partir de la fin des années 1980. Avant cette la PME date n'a joué qu'un rôle secondaire (Merzouk, op.cit.). Le rapport du CNES (op.cit.) sur la PME en Algérie permet d'avoir un phasage sur trois périodes :

1. La première période de 1963 à 1982

Depuis l'indépendance de l'Algérie en 1962, jusqu'à la moitié des années 80, le développement industriel a été la prédominance du secteur public. Le pacte social dominant durant cette période, a longtemps été celui de la création de grandes entreprises d'État fournissant emploi, salaire, logements et autres avantages sociaux. (Leghima et Djema, 2014). Cette période étant in fine dédiée au montage du secteur public : "La période des années soixante-dix est truffée de réalisations grandioses : récupération des richesses nationales, meilleure distribution des ressources, vision lointaine et grandiose des affaires du pays, rayonnement politique à l'échelle internationale, etc." (Lamiri, 2011a, p. 05). A contrario, il n'existait pas de dispositions particulières en faveur de l'émergence d'un secteur privé. L'entrepreneuriat privé n'occupait qu'une faible partie des orientations économiques à l'époque car dans ce système, il existait un ensemble de forces structurelles qui limitait l'action individuelle de l'entrepreneur. En revanche, c'est dans la petite et moyenne industrie du textile, confection, cuir et agro-alimentaire que le privé commence à émerger dans la sphère économique nationale.

A la fin des années soixante-dix, les experts algériens qui avaient diagnostiqué la période concluaient que la volonté politique d'industrialiser le pays était puissante. Mais le problème fondamental de l'économie demeurait l'inefficacité économique terrible et la faiblesse du processus managérial qui commençait à mettre en danger l'économie nationale. En effet, à la fin de la période, les projets étaient financés à 70% par les dettes et 30% par la rente pétrolière. Très peu d'entreprises dégagent des profits ; et le rapport qualité/prix des produits ne permettait pas leur exportation²⁴⁰. Le diagnostic arrivait également à la conclusion que l'excès d'étatisme, le gigantisme des entreprises nationales et la question de centralisation furent les faiblesses principales de cette expérience dont nous souffrons actuellement. Dans ce sens, "le mythe est encore présent" (Idem). Il fallait alors redimensionner les entreprises pour les rendre humainement gérables. On préconisait donc de les restructurer en entités de petite taille, suivant un schéma fonctionnel (approvisionnement, production, commercialisation, etc.) (Lamiri, 2014b).

2. La seconde période de 1982 à 1988

Etant donné la place occupée par l'entreprise publique jusqu'au début des années 1980, la PME algérienne comptait pour quantité négligeable et offrait l'image que l'on trouve dans des pays beaucoup plus pauvres (Joyal, op.cit.). À partir de 1982, une nouvelle politique envers le secteur privé a été définie dans la nouvelle loi n°81-11 du 21 août 1982 relative à l'investissement économique national. Des entraves au développement du secteur privé demeurent. Ainsi, on note l'obligation faite aux banques de limiter le financement à 30% du montant des investissements agréés. Dans ces conditions la faiblesse du secteur privé est à relativiser à un environnement institutionnel peu propice.

3. La troisième période de 1989 au début des années 2000

Qui intègre d'importants changements institutionnels et ajustements structurels que le pays a menés depuis 1988. Ainsi, avec l'avènement de la libéralisation, l'Algérie se tourne vers l'économie de marché et s'oriente vers une nouvelle organisation ayant pour pierre angulaire le maintien du tissu des PME existantes, la création et le développement de nouvelles PME. Cette fois, la stratégie de développement est basée sur la promotion de l'entrepreneuriat privé par la multiplication des PME/TPE. De nombreuses lois relatives au développement de

²⁴⁰ Ces mêmes problèmes ont existé dans tous les ex-pays socialistes. On ne pouvait pas être une exception planétaire.

l'investissement privé ont été promulguées en guise d'encourager l'implantation des entreprises en leur facilitant le cadre institutionnel après une période de plus de 20 ans dominée par le secteur public. Il faut rappeler ici que le processus relatif à l'investissement économique national de 1982 a été consolidé, dans la même année, avec l'adoption du code des investissements consacré par le décret législatif n°93-12 du 5 octobre 1993 relatif à la promotion de l'investissement, la création de l'Agence de Promotion pour le Soutien des Investissements (APSI), et, à l'échelle locale, l'institution d'une agence publique chargée de l'assistance de localisation et de promotion des investissements (CALPI) en vue d'assister les investisseurs dans le domaine foncier, ce qui explique l'attention que suscite depuis lors la PME et l'engagement de l'Etat à garantir un cadre institutionnel adéquat aux exigences de l'économie de marché et le développement du secteur privé. Désormais, un véritable intérêt pour les PME se développe en Algérie (Idem) et celles-ci ne cessent de prendre leur essor, précise Melbouci (2006)

Les raisons de cet intérêt s'inscrivent dans un contexte marqué par deux événements majeurs : l'annulation des élections législatives de 1991 qui s'est traduite par une dégradation du climat sécuritaire (la montée en flèche du chômage, en particulier chez les jeunes exacerbé par les réformes) Madoui et Boukrif (2009) et les Plans d'Ajustements Structurels (PAS) de 1989, 1991, 1994 et 1995 (Kichou, op.cit.). Le premier événement tout en demeurant politique ne peut être isolé d'une tentative d'explication du faible développement des PME en Algérie. Le second, outre le fait qu'il soit la résultante du choc pétrolier de l'année 1986 et par ricochet des crises successives des grandes organisations propres au modèle algérien (modèle mono exportateur), marque véritablement le début d'un changement institutionnel sous gouvernance du FM et de BM avec lesquels les négociations sont menées dans les conditions les plus défavorables comparativement aux pays voisins. L'accord de Stand by, le rééchelonnement de la dette puis les PAS sont conclus à des conditions économiques et financières draconiennes, tout en rétablissant les équilibres macroéconomiques. Ces PAS se sont traduits par une affectation inéquitable des ressources : ils n'ont pas été affectés là où la main-d'œuvre existait, là où la création d'emploi était possible. Nous avons pris de ce fait un sérieux retard dans la ressource humaine qui handicape aujourd'hui encore le secteur des PME. Sur le plan financier, ces PAS avaient également réduit les moyens financiers des PME naissantes laminées par la dévaluation du dinar et les pertes de change qui en avaient résulté.

Une autre raison qui émane cette fois-ci des conclusions du fameux bureau d'études américain Arthur D. Little en insistant sur le poids des PME dans l'économie des services : "On se souvient que durant les années quatre-vingt-dix les pouvoirs publics algériens avaient engagé le fameux bureau d'études américain Arthur D. Little pour les aider à concevoir une stratégie de développement du secteur de la PME. Ses conclusions ont été claires : on ne peut pas déployer un tissu de petites et moyennes entreprises efficaces sans un secteur privé dynamique aidé par les pouvoirs publics, une stabilité du cadre macroéconomique et des crédits appropriés" (Lamiri, 2012f).

Dix ans plus tard (les années 2000), 60% des PME en existence avaient été créées après 1994, soit après l'adoption, en 1993, d'un nouveau code des investissements et après l'entrée en vigueur du Programme d'Ajustements Structurels (PAS). Le secteur public était dominant dans pratiquement tous les secteurs jusqu'en 1989, il ne domine plus aujourd'hui que la sidérurgie et la mécanique (CNUCED, op.cit.) Selon Kerzabi et Lachachi (2009), 75% des PME recensées en 2005 ont été créées à la suite de l'adoption de ce nouveau code, alors que 35% l'ont été durant l'intervalle 2000-2005. Egalement, la mise en place de l'Agence pour la Promotion et le Soutien à l'Investissement (APSI), qui sera remplacée en 2001 par l'Agence Nationale pour le Développement de l'Investissement (ANDI) qui dispose de structures décentralisées au niveau local organisées sous forme de "Guichet unique", figure parmi les facteurs ayant favorisé la création de milliers de petites entreprises (Joyal, op.cit.) L'ANDI sous le contrôle et l'orientation du ministre chargé de la promotion des investissements, a pour mission principale : (i) la mission d'information ; (ii) la mission de facilitation ; (iii) la promotion de l'investissement ; (iv) la mission d'assistance ; (v) la participation à la gestion du foncier économique ; (vi) la gestion des avantages, et (vii) le suivi.²⁴¹ Plus de 43000 projets d'investissements privés ont été recensés depuis 1993, dont 37% dans l'industrie, étant précisé que plus de 7000 projets sont destinés à des expansions de capacités, pour un montant de 7 Mrd de \$ (CNUCED, op.cit.). Le tableau suivant donne la structure des projets d'investissements par tranche de montant de coût déclaré entre 1993 et 2000

Tableau 50. Structure des projets par tranche déclarée

²⁴¹ Pour le détail de chaque mission, nous renvoyons le lecteur à l'article 3 du décret exécutif n° 06-356 du 16 Ramadhan 1427 correspondant au 9 octobre 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Agence nationale de développement de l'investissement.

Tranche de montant (millions de DA)	%	Cumul
Moins de 2	4%	4%
2-10	35%	39%
10-20	21%	60%
20-50	22%	82%
50-100	10%	92%
100-150	3%	95%
150-200	2%	97%
200-500	2%	99%
plus de 500	1%	100%
TOTAL	100%	

Source : ONS, 2002, cité dans Kichou, op.cit. p. 33.

Non seulement 60% des investissements de la période ont concerné des petits investissements mais ils n'ont été le fait que de petites structures comme le montre le tableau suivant :

Tableau 51. Structure des projets par taille d'entreprise

Tranche d'emploi	En %	Cumul
1-10	40%	40%
10-20	28%	68%
20-50	23%	91%
50-100	7%	98%
100-200	2%	100%
200-500	0%	100%
Plus de 500	0%	100%
Total	100%	

Source : Idem, p. 34

Le dispositif créé n'a toutefois pas contribué à la relance de l'investissement privé. Le constat de carence a débouché sur la révision du dispositif institutionnel mis en place à travers la promulgation, en 2001, de deux textes législatifs fondamentaux (Leghima et Djema, op.cit) :

1. l'ordonnance relative au développement de l'investissement (ordonnance n°01-03 du 20/08/2001) ;

2. la loi d'orientation sur la promotion de la PME (loi n°01-18 du 12 décembre 2001).

La loi d'orientation sur la promotion de l'entrepreneuriat privé promulgue des dispositions générales dont les principes fondamentaux définissent les mesures d'aide et de soutien à la promotion de la petite et moyenne entreprise. Les pouvoirs publics ont mobilisé divers moyens au profit des PME à savoir (Idem) :

1. la création des fonds, tels que les fonds de garantie des prêts bancaires; les fonds d'appui à l'investissement ; la caisse de garantie des crédits d'investissement et le fonds de promotion et de la compétitivité industrielle ;
2. la mise en place du programme national de MN des PME face aux exigences du libre-échange et la mise en œuvre des accords d'association avec l'Union européenne ;
3. la mise en œuvre des programmes de micro-entreprises et du microcrédit et un fonds de garantie des risques liés aux microcrédits.

Ces deux textes législatifs suscités visent le renforcement du secteur privé porteur de croissance et l'amélioration de la compétitivité de l'économie algérienne par une contribution plus importante des PME.

A la fin des années 2000, lors d'une réunion du Conseil National Consultatif pour la promotion des PME (CNC-PME) tenu au début de 2009, il a été reconnu unanimement que les PME algériennes sont les moins préparées à faire face au défi de la mondialisation. Selon le CNC-PME, les quelques 300 000 PME que compte l'Algérie sont les plus fragiles de l'espace méditerranéen. C'est pourquoi un programme national a été mis sur pied afin d'aider ces PME à trouver leur place sur un marché de plus en plus mondialisé et, donc, fortement concurrentiel.

4.2. Situation de la PME en 2015²⁴²

L'année 2015 est un tournant pour l'économie nationale avec l'amorce de la première année du nouveau plan quinquennal de développement 2015/2019, qui fait suite aux plans 2005-2009 et 2010-2014 sera destiné à renforcer la résistance de l'économie algérienne aux effets de la crise financière mondiale et à réaliser un taux de croissance annuel de 7% en 2019, et ce, afin de développer une économie compétitive et diversifiée.

²⁴² Au 31/12/2015

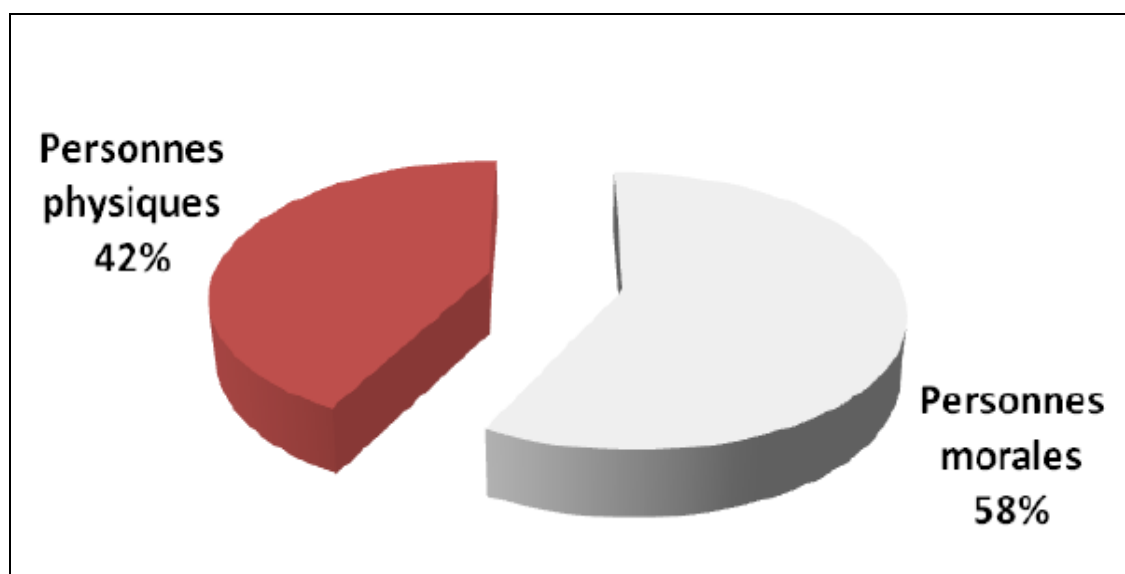
Selon les données statistiques collectées, la population globale des PME nationales au 31 décembre 2015 s'élève à 934 569 entités – soit une évolution de 9,7 % par rapport à 2014 – dont près de 58% sont constituées de personnes morales, parmi lesquelles on recense 532 Entreprises Publiques Economiques (EPE). Le reste est composé de personnes physiques (42.39%), dont 19% des professions libérales et 23% sont des activités artisanales.

Tableau 52. Population globale des PME en 2015

	Types de PME	Nombre de PME	Part (%)
PME privées	Personnes morales	537 901	57,56
	Personnes physiques dont :	396 136	42,39
	• Professions libérales	178 994	19,15
	• Activités artisanales	217 142	23,23
	Sous Total	934 037	99,94
PME publiques			
	Personnes morales	532	0,06
	Sous Total	532	0,06
	Total	934 569	100

Source : Bulletin d'information statistique, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information, Ministère de l'Industrie et des Mines, n°28, mai 2016, p. 09.

Figure 72. Répartition des PME par nature juridique



Source : fait par l'auteur à partir du tableau ci-dessus.

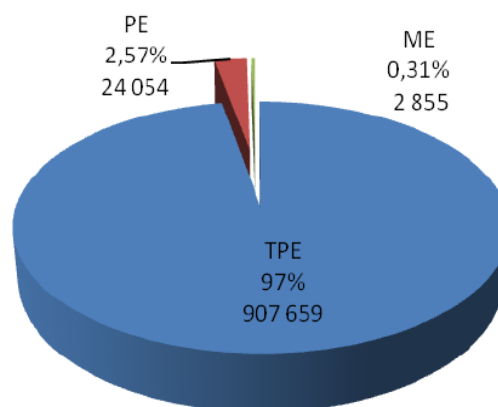
Par taille, le tissu de la PME algérienne est composé de 97% de Très Petite Entreprise TPE (effectif de moins de 10 salariés) qui demeure fortement dominante dans le tissu économique, suivie par la Petite Entreprise PE avec 2,57% et la Moyenne Entreprise ME avec 0,31%.

Tableau 53. Typologie des PME

Type des PME	Nombre de PME	%
TPE (effectif de moins de 10 salariés)	907 659	97,12
PE (effectif entre 10 et 49 salariés)	24054	2,57
ME (effectif entre 50 et 249 salariés)	2855	0,31
Total	934569	100

Idem, p. 10.

Figure 73. Répartition des PME par typologie



Source : Fait par l'auteur à partir du tableau 53

Il n'est pas inutile de préciser que ce taux impressionnant de TPE est réalisé quasi-exclusivement dans le cadre des dispositifs de soutien à l'emploi de jeunes, (Ansej, Angem, Cnac), alors qu'il ne présentait que 91 % en moyenne pour les années 1995 et 2000, selon les sources de l'ONS de 2002. La prégnance de la TPE semble constituer une donnée immuable de la structure des PME en Algérie et témoigne de ce que la majorité de ces entreprises ne sont pas portées sur les stratégies de croissance.

Cet aspect n'est pas propre à la PME algériennes, de nombreux pays affichent les mêmes données concernant le poids de la micro-entreprise dans l'économie notamment en Autriche, Belgique, France, Grèce, Italie, Espagne. D'une manière plus globale, les TPE représentent 92% de l'ensemble des PME de l'Union Européenne en 2005 (Abbas, 2008) et entre 70 % et 90 % dans l'ensemble des pays de l'OCDE en 2000. (Merzouk, op.cit. p.04). Cependant, Il y a un problème dans la faible taille des entreprises alors "nous devons faire grandir nos TPE" (Lamiri, 2014b, op.cit.) ou encore, selon l'expression de Bensaci, "nous avons intérêt à inverser cette tendance"²⁴³. La croissance des PME est, en effet, un sujet complexe et multidimensionnel dans son étendue et sa nature. Elle représente l'association des ambitions, intentions et compétences du propriétaire - dirigeant d'entreprise, le rôle de la famille, des facteurs organisationnels internes, des ressources, des relations externes et des configurations

²⁴³Un Small Business Act pour les PME algériennes, une opportunité" : <http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2014/07/06/article.php?sid=165577&cid=2>

de réseaux de différentes natures. Ces éléments influencent incontestablement l'orientation d'une PME vers la croissance. (Bentaleb et Louitri, op.cit.).

Par nature juridique, les PME (personnes morales) tous statuts confondus sont présentes en force dans le secteur des services qui en concentrent près de la moitié, suivi par le secteur du BTPH.

Tableau 54. Répartition des PME (personnes morales) par secteur d'activité

Secteurs d'Activité	PME privées	PME publiques	Total	Part en (%)
Agriculture	5625	180	5805	1,08
Hydrocarbures, Energie, Mines et services liés	2639	08	2647	0,49
BTPH	168557	38	168595	31,31
Industries manufacturières	83701	161	83862	15,54
Services	277379	145	277524	51,54
Total Général	537901	532	538433	100

Source : Idem, p. 10.

Quant aux personnes physiques, leur nombre total a atteint 396.136 PME, dont 178.994 sont des professions libérales et 217.142 sont des activités artisanales (voir le tableau 52). La catégorie des professions libérales, renferme, notamment, les notaires, les avocats, les huissiers de justice, les médecins, les architectes et les agriculteurs.

Les professions libérales, au nombre 178.994, exercent à 66,19% dans l'Agriculture, 10,90% dans le secteur de la justice et 22,92% dans la Santé, tel que repris dans le tableau 55. L'activité artisanale, elle, a enregistré 22 748 nouvelles affiliations, ce qui porte le nombre total des artisans à 217 142 PME.

Tableau 55. Professions libérales par secteur d'activité

Secteur d'activité	Santé	Justice	Exploitations agricoles	Total
Nombre	41 018	19 507	118 469	178 994
Part en (%)	22,92	10,90	66,19	100,00

Source : Idem, p. 11.

Par statut juridique et secteur d'activité, Les PME privées se concentrent au niveau du secteur des services (le transport en particulier), l'Artisanat et le BTPH (le bâtiment en particulier).

Tableau 56. Répartition des PME privées par secteur d'activité

Secteurs d'Activité	Nombre	Part en (%)
Agriculture	5 625	0,60
Hydrocarbures, Energie, Mines et services liés	2 639	0,28
BTPH	168 557	18,05
Industries manufacturières	83 701	8,96
Services y compris les professions libérales	456 373	48,86
Artisanat	217 142	23,25
Total Général	934 037	100

Source : Idem, p. 12.

A sujet du secteur public, Les PME publiques représentent une part minime dans la population globale des PME. Leur nombre est de 532 PME durant l'année 2015 contre 542 durant l'année 2014 soit un recul de 1,84%. Baisse due essentiellement à la restructuration de certains portefeuilles du Secteur Public Marchand (SPM). Leur effectif passe de 46 567 en 2014 à 43 727 salariés en 2015.

Tableau 57. Répartition des PME publiques par tranche d'effectifs et secteur d'activités

Secteurs d'activités	1 à 9 salariés		10 à 49 salariés		50 à 249 salariés		Nombre global de PME	%	Effectif global	%
	03	23	20	625	138	18082				
Industrie	03	23	20	625	138	18082	161	30,26	18 603	42,54
Services	08	44	52	1455	85	10934	145	27,26	12 333	28,20
Agriculture	32	131	113	3250	20	3027	180	33,83	6 408	14,65
BTPH	-	-	4	135	34	5013	38	7,14	6 343	14,51
Mines et carrières	-	-	2	54	06	1054	08	1,50	1 108	2,53
Total	48	198	191	5534	300	39063	532	100	43 727	100

Source : Idem, p. 11.

Les PME/EPE publiques exercent dans tous les secteurs d'activité de l'économie nationale, principalement dans l'Agriculture (33,83%), l'Industrie (30,26%) et les Services (28,20%).

Les PME publiques industrielles fournissent plus de 42 % des effectifs du SPM de type PME suivies par les PME des services avec un taux de 28%. Dans les secteurs de l'agriculture et le BTPH, l'effectifs se répartissent presque à part égal de 14%, tandis que les mines et les carrières participent faiblement à l'affectation du personnel de plus de 02% du total.

Sur la plan régional, les PME privées sont prédominantes dans le Nord et, à un degré moindre, dans les Hauts-Plateaux selon la répartition spatiale du Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT).

Tableau 58. Concentration des PME privées par région

Région	Nombre de PME	Taux de concentration en %
Nord	373 337	69
Hauts-Plateaux	118 039	22
Sud	46 525	09
Total Général	537 901	100

Source : Idem, p. 12.

La région du Nord regroupe 373 337 PME, soit 69 % des PME du pays, suivie par la région des Hauts-Plateaux avec 118 039 PME soit 22%, et les régions du Sud et du Grand Sud accueillent 46 525 PME représentant 09% du total.

La région du Nord regroupe, 373 337 PME, soit 69 % des PME du pays, suivie par la région des Hauts-Plateaux avec 118 039 PME soit 22%, et les régions du Sud et du Grand Sud accueillent 46 525 PME représentant 9% du total.

En termes de densité, selon les dernières statistiques de l'ONS sur la démographie (40,4 au 1er janvier 2016) la moyenne nationale des PME est de l'ordre de 23 PME (tout statuts confondus) pour 1.000 habitants. Ce ratio national diminue à 16 pour 1.000 habitants pour les PME privées de type personnes morales et présente un écart important d'une région à l'autre du pays :

- ✓ 18 PME privées pour 1000 habitants au Nord du pays ;
- ✓ 12 PME privées pour 1000 habitants dans la région des Hauts Plateaux ;
- ✓ 14 PME privées pour 1000 habitants dans la région du Sud.

La densité a presque quadruplé à partir de 2000 (Merzouk, op.cit.). Il était à 10,1 pour 1000 habitants en 2008 (Stevenson, op.cit.). Ce n'est pas l'avis de Lamiri (2010f, op.cit.), selon lequel nous avons un manque de densification du tissu PME, un taux qui reste très loin des normes internationales où le taux le plus faible est de l'ordre de 45 PME pour 1000 habitants (Gharbi, 2011).

4.3. L'évolution de la PME de 2001 à 2014

La mutation de l'économie a entraîné un développement important des PME privées composées d'une multitude de micro-entreprises et dans la plupart des cas familiales. Le parc des PME privées, toutes tailles confondues, représentent 99,93% des PME, fin 2014 comme le montre le tableau 58. La population globale de PME s'élève à 852 053 entités, dont une croissance de 606 705 PME par rapport à l'année 2001, soit un taux de 247%. Cette évolution traduit les retombées positifs des nombreux dispositifs de soutiens et les politiques publiques d'appui à la création et à la pérennisation de la PME mis en place par l'Etat, en faveur des investisseurs et des porteurs de projets. Cet impact a permis de dépasser l'objectif de 100.000 PME défini par le Programme 2005-2009 et de 200.000 PME pour le Programme 2010-2014.

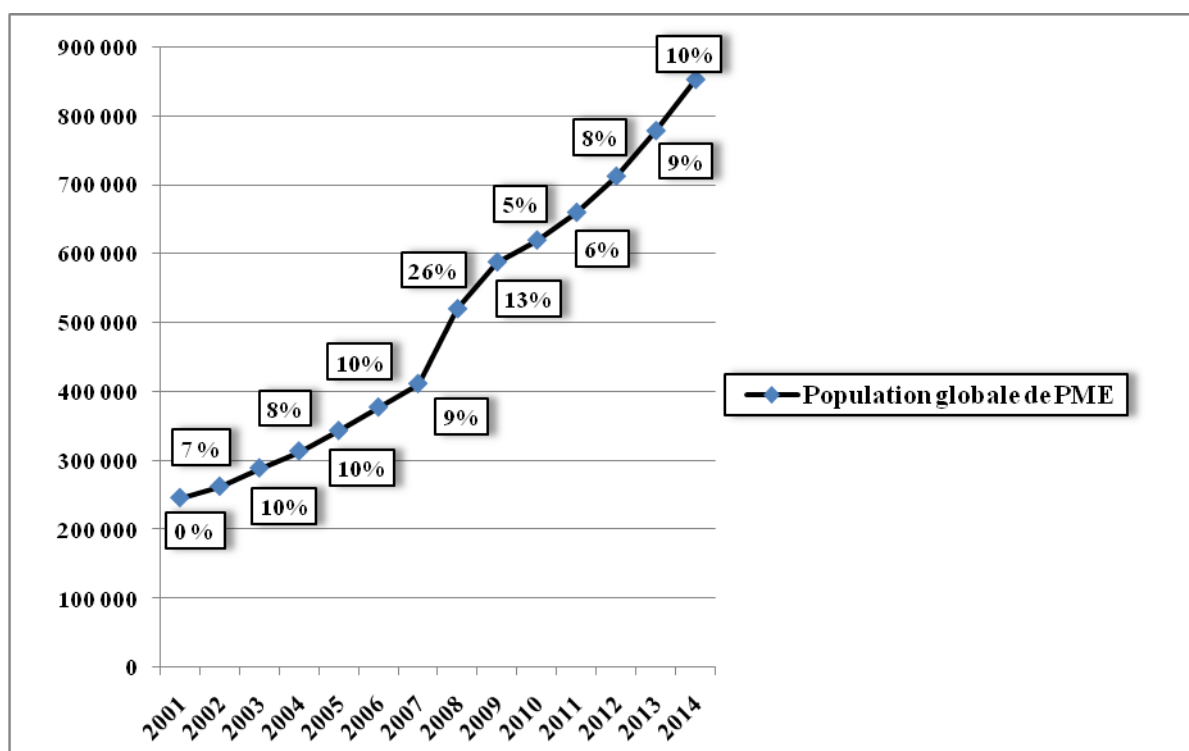
Tableau 59. L'évolution de la population globale de PME 2001-2014

Années	Population globale de PME	Taux de croissance en %
2001	245 348	
2002	261 853	07
2003	288 577	10
2004	312 959	08
2005	342 788	10
2006	376 767	10
2007	410 958	09
2008	519 526	26
2009	587 494	13
2010	619 072	05
2011	659 309	06
2012	711 832	08
2013	777 816	09
2014	852 053	10

Source : Merzouk, op.cit., p.4 de 2001-2008, fait par l'auteur de 2009-2013 à partir des Bulletins d'informations statistiques, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes

et des Systèmes d'Information, Ministère de l'Industrie et des Mines, n°18 ; n°20 ; n°21 ; 22 ; 23 ; 26 et 27 respectivement de l'année 2010. 2011 ; 1^{er} semestre 2012 ; 2012 ; 1^{er} semestre 2013 ; 2014 et 1^{er} semestre 2015.

Figure 74. Le mouvement de la courbe représentative de l'évolution globale des PME 2001-2014.



Fait par l'auteur à partir du tableau 59.

L'évolution de la population globale des PME dans ses principales composantes pour une période allant de 2001 à 2014 montre une croissance de 247% avec un rythme de croissance en dent de scie, en moyenne 10% essentiellement tiré par le secteur privé. Ainsi, le nombre de PME est passé de 245 348 à 852 053 unités, générant 2 157 232 emplois. Fin 2014, 74 237 entités ont été créées, soit 10% par rapport à 2013.

Si le poids de la PME dans le tissu national a fortement augmenté, il n'en demeure pas moins qu'il reste très peu développé et pas du tout intégré à l'économie nationale. Ainsi, selon Hamiani (op.cit.) le système centralisé a empêché l'émergence d'une culture d'entrepreneuriat et inhibé la capacité de prise de risques. Indépendantes et déconnectées les unes des autres, les

PME sont plutôt concentrées dans des niches ou des créneaux que le secteur public a délaissés, ce qui leur a donné des positions confortables de monopole dans certains cas. Ce qui fait d'elles des entités rentières et peu génératrices d'innovations (Nafa²⁴⁴, 2013).

Si on veut détailler l'évolution démographique des PME par statut juridique, on remarque que le secteur privé a connu un certain essor. Celui-ci représente plus de 99% du tissu économique. Force est de constater que durant les quatorze dernières années, 477 056 PME privées ont été créées, enregistrant une croissance fulgurante de 265% avec à un rythme annuel moyen de 11%. A la fin de l'année 2007, le secteur des PME a connu une évolution positive très forte de 33 %, plus élevé que dans les années qui figurent dans le tableau, suivi d'une croissance de 16% en 2008. En dehors de ces années, le taux d'évolution se situe entre 5 et 10%. Cette croissance est principalement favorisée par les politiques publiques incitatives en termes d'encadrement institutionnel, d'aides publiques, de réglementation et de MN.

Au Maroc, ce type d'entreprises (PME) représente 90% du tissu économique. Ce sont des entreprises qui évoluent et qui se modernisent, grâce justement à ces effets de la mondialisation. L'un des phénomènes les plus importants générés par la mondialisation est l'émergence de nouveaux métiers donc de nouvelles entreprises se créent Chaouki²⁴⁵ (2007).

Tableau 60. L'évolution démographique des PME privées 2001-2014

Années	Nombre de PME privées ²⁴⁶	Taux de croissance en %
2001	179893	
2002	189552	05
2003	207949	10
2004	225449	08
2005	245842	09
2006	269806	10
2007	293946	09
2008	392013	33
2009	455000	16
2010	482892	06
2011	511856	06

²⁴⁴ Aziz Nafa est chercheur au CREAD.

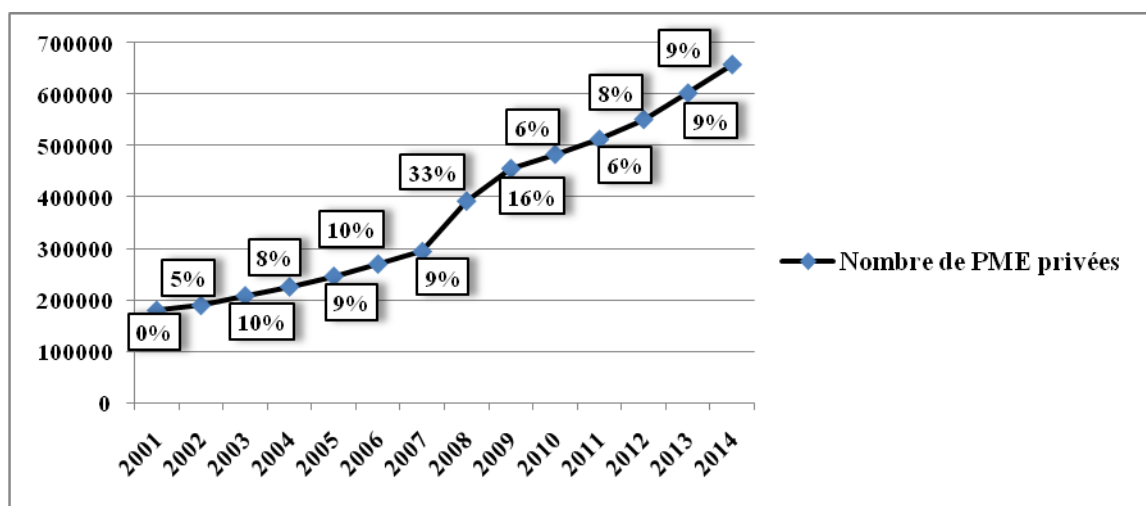
²⁴⁵ Farid Chaouki. Président de la Jeune Chambre Economique marocaine et professeur à l'université Kadiria de Marrakech. "200 grands centres d'appels font travailler plus de 10 000 employés", El Watan Economie, n°129 du 3 au 9 décembre, entretien réalisé par Mahmoud Mamart, p.04.

²⁴⁶ Les chiffres englobent les personnes morales et physiques déduits des activités artisanales.

2012	550511	08
2013	601 583	09
2014	656 949	09

Source : Idem.

Figure 75. L'évolution de la courbe représentative des PME privées



Source : Fait par l'auteur à partir du tableau 60.

En ce qui concerne les PME publiques, leur nombre est tombé à 236 unités à raison de 30% de décroissance de 2001 à 2014, soit une suppression annuelle de 17 unités de la carte démographique. Après une stagnation durant les trois premières années, les PME publiques n'ont enregistré que deux temps de croissance en 2005 et 2011 respectivement de 12 et 3%. En dehors de ces périodes, ces entités ne cessent de se décroître à un rythme de plus en plus faible. La raison est vraisemblablement due au processus de la privatisation de ces entreprises engagé dans le cadre de la restructuration et de la réorganisation du secteur public.

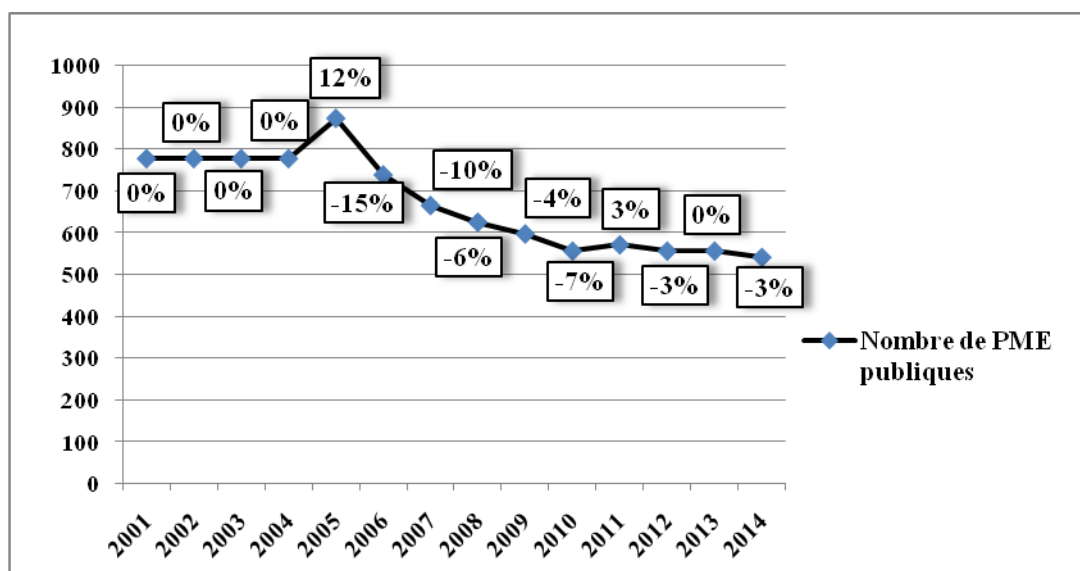
Tableau 61. L'évolution des PME publiques

Années	Nombre de PME publiques	Taux de croissance en %
2001	778	
2002	778	00
2003	778	00
2004	778	00
2005	874	12
2006	739	- 15

2007	666	-10
2008	626	-06
2009	598	-04
2010	557	-07
2011	572	03
2012	557	-03
2013	557	00
2014	542	-03

Source : Idem.

Figure 76. L'évolution de la courbe représentative des PME publiques



Source : Fait par l'auteur à partir du tableau 61.

La création d'entreprises nouvelles est fondamentale pour le dynamisme des économies modernes. A ce titre, Il y a eu plus également de nouveaux acteurs à entrer sur le marché en 2014 à raison 129 885 artisans depuis 2001, ce qui a fait un taux d'entrée de 200% avec une croissance moyenne annuelle de 09%. En somme, il faut souligner que de nombreux dispositifs et programmes tels que le contrat pré-emploi et le dispositif du microcrédit à l'exemple de l'ANSEJ, ont été appliqués pour encourager la création de ces entités, ainsi que les micro-entreprises, afin de contenir le chômage excessif de la population jeune.

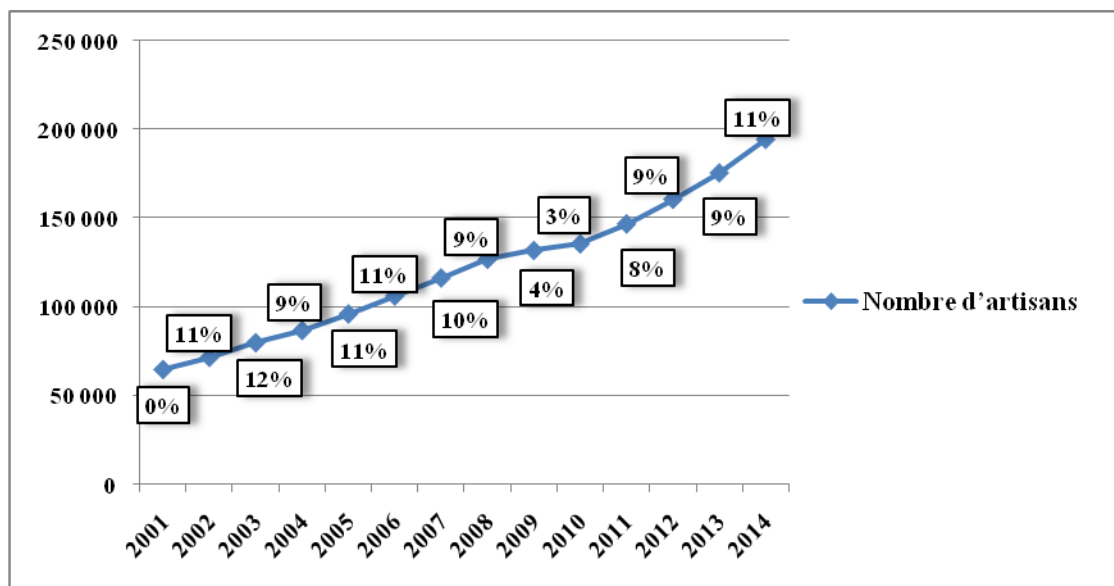
Tableau 62. L'évolution des artisans

Années	Nombre d'artisans	Taux de croissance en %
2001	64 677	
2002	71 523	11
2003	79 850	12

2004	86 732	09
2005	96 072	11
2006	106 222	11
2007	116 346	10
2008	126 887	09
2009	131 896	04
2010	135 623	03
2011	146 881	08
2012	160 764	09
2013	175 676	09
2014	194 562	11

Source : Idem.

Figure 77. L'évolution de la courbe représentative des artisans



Source : Fait par l'auteur à partir du tableau 62.

Si le nombre de PME ne cesse de s'accroître en Algérie, en particulier dans le secteur privé, ce potentiel productif existant est cependant "insuffisant" (CNUCED, op.cit.), "nettement inférieur" (Lamiri 2012c, op.cit.), "insignifiant" selon Bensaci²⁴⁷ et "ne peut répondre à plus de 20% des besoins nationaux", d'après le porte-parole de la Fédération des industries manufacturières, textile et cuir, Amar Takjout²⁴⁸. Cinquante ans après son indépendance, l'Algérie peine à voir son tissu entrepreneurial dépasser le cap d'un million d'entreprises moyennes. En effet, selon les estimations de la CNUCED (op.cit.), les besoins de l'Algérie

²⁴⁷"Un Small Business Act pour les PME algériennes, une opportunité", <http://www.lesoiralgerie.com/articles/2014/07/06/article.php?sid=165577&cid=2>

²⁴⁸ "Le chômage repart à la hausse. Le désinvestissement plombe l'emploi", El Watan Economie, n° 452 du 19 janvier, par Samira Imadalou, p. 04

devrait se situer à environ 1 million d'unités pour permettre à l'Algérie d'atteindre un taux de croissance annuel de 7%. D'après Lamiri, "nous avons la moitié des PME que nous devrions avoir – 747 934 PME tous secteurs confondus– au lieu de 1 500 000" (Lamiri, 2012c, op.cit.) et "5000 grandes entreprises pour pouvoir peser efficacement sur le marché de l'emploi au vu de plusieurs paramètres." (Lamiri, 2015). Certaines peuvent contribuer à la substitution à l'importation et d'autres peuvent se développer dans les TIC et autres technologies (Lamiri, 2010d). Le différentiel s'explique par la facture d'importation (Lamiri, 2012a, op.cit). A cet égard, le problème réside dans le fait que "les marges dans l'industrie ne sont pas importantes contrairement aux coûts de revient, il est donc plus facile d'importer" remarque Bensaci.²⁴⁹ Selon une évaluation de la politique de l'entreprise en 2008 dans le bassin méditerranéen²⁵⁰, il apparaît pour l'Algérie que la priorité absolue devrait être l'augmentation de la taille du secteur des PME, en termes de nombre d'entreprises actives, de contribution à l'emploi et de création de valeur ajoutée. En plus de l'insuffisance quantitative, "le processus de création de PME demeure l'un des plus faibles au niveau du bassin méditerranéen" (Lamiri, 2010e). Dans ce contexte, il en faut beaucoup plus en nombre et en qualité, et de ce fait des efforts doivent être soutenus pour développer davantage le tissu des PME.

Les paramètres dont les analystes ont fait référence pour justifier l'infériorité numérique des PME relèvent de la taille de notre économie, la grandeur spatiale du pays, le niveau de notre population et les objectifs de développement national. Compte tenu de la grandeur spatiale du pays et des énormes potentialités qu'il y renferme, on est bien loti aux plans géostratégique, énergétique, infrastructurel, ressources humaines et autres avantages. On est, évidemment, en droit d'attendre de meilleurs résultats en matière de démographie d'entreprises. Par rapport aux objectifs de développement national, l'Etat s'est fixé l'objectif d'atteindre 2 millions de PME d'ici 2024, un objectif ambitieux, voire prétentieux si l'on considère les nombreuses difficultés auxquelles les entreprises doivent faire face en Algérie. Rétrospectivement, au temps de Temmar, on a avancé l'objectif de réalisation de PME championnes en s'inspirant de la formule de champions cachés balancée par Simon (1998) pour qualifier les PME allemandes ayant propulsé leur pays au premier rang mondial en matière d'exportations durant la deuxième moitié des années 1980. Mais derrière la compétitivité allemande, il y a une stratégie de concurrence par la qualité basée sur un savoir-faire construit dans la durée. La

²⁴⁹ "Le secteur industriel accueille l'usine Renault. Le «Symbol» d'une énième tentative de relance", El Watan Economie, n° 442 du 10 au 16 novembre, par Safia Berkouk, p.04.

²⁵⁰ Un rapport consacré à la mise en œuvre de la charte euro-méditerranéenne de l'entreprise, adoptée en 2004 par les ministres de l'Industrie

nouvelle stratégie industrielle à l'époque était axée sur le projet de création de treize champions industriels nationaux ou des sociétés économiques de développement (SED) en Algérie. L'idée consiste à créer des groupes industriels capables d'entraîner dans leur sillage une myriade de PME sous-traitantes, sources d'emploi. La formule préconisée par Lamiri afin que le parc de PME correspond à ces paramètres, est la suivante: "si nous choisissons les politiques du type préconisé par Schumpeter, alors voilà ce que nous ferions : en premier lieu, nous allons consacrer 90% de nos ressources pour, entre autres, créer un million de PME sur dix ans par des dispositifs universel "pépinières, incubateurs, esprit d'entrepreneurship" Lamiri (2010g).

Face à la création de l'entreprise, nous avons en parallèle la mortalité de celle-ci. Ainsi, les mouvements constatés dans la démographie des PME privées connaissent quatre stades d'évolution : création, réactivation, radiation et croissance. L'évolution des PME privée durant l'année 2015 est de 9,7% soit 82 526 nouvelles PME créées, ce qui porte le nombre global des PME privées à 934 037.

Tableau 63. Mouvements constatés dans la démographie des PME privées

Nature des PME	2014	Mouvements PME de l'Année 2015				2015
		Création	Réactivation	Radiation	Croissance	
Personnes morales	496 989	41 919	6 949	7 956	40 912	537 901
Personnes Physiques	354 522	42 304		690	41 614	396 136
Total PME privées	851 511	84 223	6 949	8 646	82 526	934 037

Source : Bulletin d'information statistique, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information, Ministère de l'Industrie et des Mines, n°28, mai 2016, p. 14.

Le nombre de PME privées créées durant l'année 2015, est de 84 223 PME. Les créations d'entreprises enregistrées au niveau de la CNAS à fin 2015 s'élèvent à 41 919 nouvelles PME (personnes morales) alors qu'au niveau de la CASNOS²⁵¹, on recense 42 304 nouvelles PME créées (personnes physiques) durant la même période. Les réactivations ont touché 6949 PME privées (personnes morales) déclarées auprès de la CNAS et 8646 PME privées étaient radiées, dont 7956 sont des personnes morales et 690 PME personnes physiques. Ces mêmes

²⁵¹ Selon le Ministère de l'Industrie et des Mines.

mouvements peut-on les constater durant les six dernières années, comme le montre le tableau 64.

Tableau 64. Mouvements constatés dans la démographie des PME privées de 2009 à 2014

Années	09-10	%	10-11	%	11-12	%	12-13	%	13-14	%	14-15	%
Mouvements												
Création	27 943	4,51	44 375	6,73	55 144	7,75	34 811	4,47	76 551	09	84 223	9,01
Réactivation	3 389	0,54	-	-	5 876	0,82	3 962	0,50	7 286	0,85	6949	0,74
Radiation ²⁵²	7 915	1,27	-	-	8 482	1,19	2 661	0,34	9 585	1,12	8646	0,92
Croissance	23 417	3,78	40 222	6,10	52 538	7,38	36 112	4,64	74 252	8,72	82 526	8,8 3
∑ des PME privées ²⁵³	618515		658737		711275		777259		851511		934 037	

Source : fait par l'auteur de 2009-2013 à partir des Bulletins d'informations statistiques, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information, Ministère de l'Industrie et des Mines, n°18 ; n°20 ; n°21 ; 22 ; 23 ; 26 et 27 respectivement de l'année 2010. 2011 ; 1^{er} semestre 2012 ; 2012 ; 1^{er} semestre 2013 et 2014.

Le tableau montre que le mouvement de création (ex nihilo) est le plus fort que la réactivation et la radiation (mortalité ou cessation définitive d'activité). Ainsi, le taux le plus élevé de la création s'est stabilisé autour de 9% en 2014 et 2015, ce qui s'y est traduit par une forte croissance. A noter que celle-ci est déterminée par l'ensemble de la création et réactivation déduit de la radiation. Son niveau le plus bas tourne autour de 4% en 2010 et 2013. Au sujet de la réactivation, elle ne dépasse pas les 1% durant notre période de référence. Selon l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (l'INSEE), la réactivation signifie "la reprise d'activité d'un entrepreneur individuel après une mise en sommeil temporaire qui est comptabilisée en réactivation, tout en gardant alors le numéro d'identification qui lui avait été initialement attribué."²⁵⁴ Quant à la radiation, elle est également faible car elle se situe autour du 1%.

4.4. Caractéristiques de la PME algérienne

²⁵² Mortalité

²⁵³ Part de chaque mouvement par rapport au total des PME privées de chaque dernière année (en utilisant les données des deux tableaux 59 et 61)

²⁵⁴ http://www.insee.fr/fr/themes/detail.asp?ref_id=irsine2005&page=irweb/sine2005/dd/doc/def2concepts.htm

Par ailleurs, dans le cadre de pilotage de l'opération de MN des PME par l'organisme EDPME, le rapport final de ce dernier est arrivé à catégoriser des PME privées industrielles par rapport aux mêmes critères discriminatoires en :

- ✓ PME en situation de passivité et de survie ;
- ✓ PME en situation de croissance ;
- ✓ PME en situation de compétitivité.

Tableau 65. Caractéristiques des PME en situation de passivité et de survie

Critères distinctifs	Descriptif
Forme juridique, capital et patrimoine de l'entreprise	La PME est une entreprise à caractère familial, de type EURL.
Mode de financement	Les banques interviennent très rarement
Management stratégique	Carence. Le patron n'a pas de vision stratégique et de projet de développement
Connaissance et analyse du marché, marketing et communication	L'entreprise ne connaît pas ses clients. Elle confond connaissance du marché et proximité géographique du marché. Ni marketing, ni communication : le responsable est trop préoccupé par le quotidien pour s'intéresser à ce qui va se passer, même à court terme. C'est souvent le patron qui s'occupe seul de la gestion commerciale
Organisation	Pas d'organigramme et de règles d'organisation. Le patron est seul et ne délègue aucune responsabilité
Ressources humaines	Le patron ne se préoccupe pas de la formation de son personnel, de sa motivation et des plans de carrière. Il n'y a que très peu de cadres diplômés
Gestion financière	Pas de gestion de la trésorerie et absence de prévisions budgétaires
Comptabilité	Pas de comptabilité le plus souvent. Lorsque des documents (factures, fiches de paie, etc.) existent, la comptabilité est tenue par un cabinet extérieur et a une fonction déclarative (fisc) et n'est pas considérée comme un outil de gestion
Contrôle de gestion	Néant
Approvisionnement et stocks	Le plus souvent, inexistence d'un magasin de stock. Aucune tenue ni de gestion des stocks et pas d'inventaire
Production	Pas de maîtrise des coûts de revient. Equipements vétustes le plus souvent
Management de la qualité	Inexistence des systèmes qualité. Absence des procédures qualité
Qualité des produits	Médiocre. Non respect des normes
Répartition du CF et exportation	Cette catégorie de PME travaille plutôt sur des marchés très localisés, au niveau d'une wilaya ou d'un ensemble de wilayas, plus rarement au niveau national. Pas de CF à l'exportation

Source : extrait du rapport final - Euro Développement PME - Décembre 2007, cité dans Benziane et Tedjani, 2009, p. 53.

Ces entreprises (PME en situation de passivité et de survie) constituent la majorité et sont pour la plupart des entreprises en difficulté financière, en perte de position sur leur marché traditionnel, peu structurées et dont la pérennité passe par la réalisation d'investissements de modernisation et/ou des désinvestissements pour limiter les pertes et dégager de nouvelles ressources ou carrément se redéployer sur de nouveaux produits ou activités. Les chefs

d'entreprise sont absorbés par les problèmes quotidiens et ne sont pas en mesure de réfléchir à l'avenir de leur entreprise. Vis-à-vis de la MN, ils ont une attitude de refus ou d'attente et ne se sentent pas concernés. Ils ne sont pas disposés à admettre que la continuation de leur activité passe par une remise en question fondamentale de leurs pratiques de gestion, de leur perception du marché et de leur comportement entrepreneurial.

Tableau 66. Caractéristiques des PME en situation de croissance

Critères distinctifs	Descriptif
Forme juridique, capital et patrimoine de l'entreprise	La PME est une entreprise à caractère familial avec un statut le plus souvent en Sarl et en SNC
Mode de financement	Sources principales : famille, cercle des amis, crédit bancaire et autofinancement
Management stratégique	Carence. Le patron n'a pas souvent de vision stratégique et de projet de développement reposant sur une argumentation pertinente : il réagit plus qu'il n'agit face aux évolutions du marché
Connaissance et analyse du marché, marketing et communication	C'est le point faible de ce type d'entreprise ; non pas que le chef d'entreprise ne se sente pas concerné mais parce qu'il ne dispose pas des moyens en interne comme en externe pour satisfaire ses besoins d'information sur les concurrents, les clients, les prix, les canaux de distribution, les technologies et l'évolution des produits. Par contre, on constate un changement dans la mentalité des chefs d'entreprise : ils sont préoccupés par la concurrence et l'évolution des marchés. Les fonctions de marketing et de communication sont inexistantes. Pas de dispositif de veille de marché
Organisation	L'organigramme existe parfois mais n'est pas toujours appliqué. Aucune culture informatique
Ressources humaines	Le patron est souvent seul et ne délègue aucune responsabilité, sauf dans des domaines dits « techniques » : production, distribution, maintenance
Gestion financière	Le patron est souvent seul et ne délègue aucune responsabilité, sauf dans des domaines dits « techniques » : production, distribution, maintenance
Comptabilité	La comptabilité est soit tenue par un cabinet extérieur soit par le comptable de l'entreprise. La comptabilité n'est pas utilisée en tant qu'outil de gestion, néanmoins des éléments comptables sont parfois utilisés pour calculer des coûts de production et plus rarement des coûts de revient des produits.
Contrôle de gestion	Construction de tableaux de bord simplifiés. Pas de contrôle budgétaire
Approvisionnement et stocks	La gestion des stocks est le plus souvent embryonnaire et il n'y a pas d'inventaire permanent
Production	Pas de maîtrise des coûts de production
Qualité des produits	Moyenne. Non respect des normes, en particulier sanitaires et de sécurité
Répartition du CF et exportation	Cette PME travaille le plus souvent sur un marché régional, voire national. Pas de CA à l'exportation

Source : Idem, p. 54.

C'est une population d'entreprises (PME en situation de croissance) qui ne connaît pas de difficultés financières, cherche à augmenter ses ventes et ses recettes, et travaille à conserver ou améliorer ses positions sur son marché traditionnel. Les chefs d'entreprise sont en partie convaincus que cette situation ne va pas durer et qu'ils doivent se préparer aux changements annoncés. Ils sont hésitants et ne mesurent pas encore bien tous les avantages que la MN peut leur apporter. Ils adoptent une posture opportuniste : ils ne confirment pas leur adhésion ou abandonnent parfois après le diagnostic ou la première action de MN.

Tableau 67. Caractéristiques des PME en situation de compétitivité

Critères distinctifs	Descriptif
Forme juridique, capital et patrimoine de l'entreprise	L'entreprise est presque toujours créée sous forme de société (Sarl, SNC ou Spa). Le capital appartient au départ à une famille mais souvent, avec la croissance, la part de la famille peut décroître pour laisser la place à d'autres investisseurs qui sont souvent des amis ou des proches
Mode de financement	Sources principales : famille, autofinancement et banques.
Management stratégique	Le chef d'entreprise a une vision stratégique claire. Il ne dispose que rarement des informations lui permettant de piloter efficacement son entreprise à un horizon à moyen et long terme
Connaissance et analyse du marché, marketing et communication	La mise en place d'un dispositif de veille de marché est acquise ; mais, il faut remarquer que ces entreprises ne connaissent pas toujours leurs clients finaux en raison de systèmes de distribution basés sur des grossistes. Il y a déjà un suivi de la concurrence dans la plupart des entreprises. La fonction marketing / communication commence à exister dans certaines PME. Il n'y a pas toujours de force de vente organisée
Organisation	Organigramme, procédures écrites et règles d'organisation sont appliquées. La gestion des informations est encore rarement informatisée
Ressources humaines	Le patron est entouré d'une équipe mais la gestion des ressources humaines est encore rudimentaire. L'encadrement est souvent sous qualifié
Gestion financière	Gestion simplifiée de trésorerie et éléments de prévisions budgétaires. En général, la fonction financière est clairement identifiée.
Comptabilité	La société dispose d'un service administratif et comptable. La comptabilité est considérée de plus en plus comme un outil de gestion
Contrôle de gestion	Le chef d'entreprise utilise des tableaux de bord, mais le contrôle budgétaire est très rarement mis en place. Les outils d'aide à la décision restent encore rudimentaires
Approvisionnement et stocks	La gestion des stocks fonctionne ; les magasins sont bien tenus et la technique de l'inventaire permanent est plus fréquente
Production	En général, il y a une bonne maîtrise des coûts de revient, une maintenance préventive. Les équipements sont modernes et relativement récents
Management de la qualité	La société est souvent certifiée ISO ou en voie de l'être
Qualité des produits	Bonne. De plus en plus de PME sont certifiées HACCP ²⁵⁵ ou en voie de l'être. Quelques entreprises disposent d'un contrôle qualité
Répartition du CF et exportation	La PME travaille à l'échelle du marché national. Elle dispose d'un chiffre d'affaires à l'exportation.

Source : Idem, p. 55.

Ce sont des PME minoritaires, modernes dans leur organisation et dans leur management, en situation financière satisfaisante, en position compétitive favorable et qui souhaitent élargir leur part de marché à travers une expansion sur le marché domestique ou par l'exportation et le partenariat. Ces patrons sont par leur comportement managérial déjà entrés dans la MN; ils ont déjà procédé à des modifications managériales et techniques au sein de leur entreprise.

²⁵⁵ Hazard Analysis Critical Control Point. L'HACCP est un système qui identifie, évalue et maîtrise les dangers significatifs au regard de la sécurité des aliments. Basée sur 7 principes, la mise en place de l'HACCP se fait en suivant une séquence logique de 12 étapes, dont l'analyse des dangers et la détermination des points critiques pour leur maîtrise. L'HACCP s'intéresse aux 3 classes de dangers pour l'hygiène des aliments: les dangers biologiques (virus, bactéries...); les dangers chimiques (pesticides, additifs...) et les dangers physiques (bois, verre...). http://www.haccp-guide.fr/definition_haccp.htm

Vis-à-vis de la MN, l'adhésion est forte, rapide et renouvelée. Selon le rapport, il n'existe pas de données quantitatives qui permettent d'établir des ordres de grandeur, il est néanmoins possible d'estimer ces trois catégories à :

1. quelques dizaines de PME pour la catégorie des entreprises en situation de compétitivité ;
2. quelques centaines pour la catégorie des entreprises en situation de croissance ;
3. quelques milliers pour les entreprises en situation de passivité et de survie.

Section 5. Le financement des PME en Algérie

5.1 Les limite du système bancaire en Algérie

Compte tenu du rôle moteur que joue les PME dans la croissance économique et l'emploi, les questions relatives à leur financement revêtent une importance toute particulière. Tout d'abord, il y a lieu de relever que la problématique du financement des entreprises, en général, et des PME plus particulièrement, est d'ordre mondial dans la mesure où beaucoup de PME se retrouvent aujourd'hui menacée par la crise. Mais c'est justement là où les banques doivent intervenir, et leur rôle devient très important, non seulement pour protéger et consolider le tissu de PME existant, mais aussi pour en créer d'autres. Nous avons cité que le nombre de PME a connu en Algérie une croissance de 204% entre 2001 et 2013. Face à cette croissance, "le financement bancaire des activités s'est-il réellement adapté à cette nouvelle situation ?" (Bouyacoub, 2012).

Le problème de l'accès au financement a de tout temps été posé et est considéré aujourd'hui par les chefs d'entreprise comme l'une des entraves les plus sérieuses à leur développement. Le même constat se manifeste au même niveau dans la zone arabe. Dans un entretien accordé au directeur du Moyen-Orient et de l'Asie centrale au FMI, Masood Ahmed, ce dernier a estimé que "l'accès au financement, notamment pour les PME et les micro-entreprises demeure très faible dans les pays arabes."²⁵⁶ "Alors que le volume des crédits bancaires octroyés à l'économie enregistre une croissance régulière de l'ordre de 10%, ces trois ou quatre dernières années, l'écrasante majorité des PME algériennes seraient exclues du crédit. Selon une enquête réalisée conjointement par le CENEAP et la BM auprès de 572 PME dans 5 wilayas et concernant 10 secteurs d'activités, ce pourcentage atteindrait 70% des entreprises enquêtées. On peut cependant remarquer que cet échantillon est trop concentré sur le plan

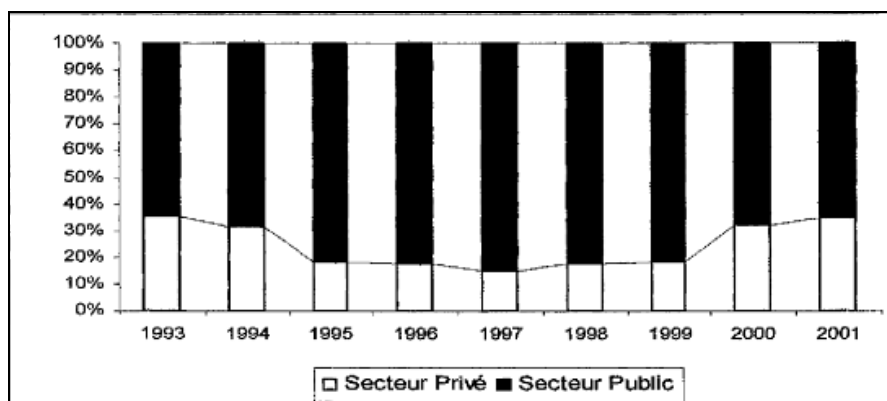
²⁵⁶ <http://www.aps.dz/economie/tag/FMI>

spatial pour être représentatif de toute l'Algérie. les contraintes les plus sévères pour les chefs d'entreprises concernent "l'accès et le coût du crédit", soit 28,8 % des réponses contre et 28,2 % pour la compétition de l'informel, 12,1 % pour "le taux de l'impôt", 7,1 % pour "l'incertitude de la politique économique" et 6,3 % la "corruption". La priorité des réformes pour eux, doit s'atteler aux mécanismes d'accès et au coût du crédit car 72,7 % des entreprises recourent à l'autofinancement pour les crédits d'exploitation." (Oufriha, 2008, p. 131-132). Si on regarde l'évolution des affectations des crédits bancaires selon Lamiri, on s'aperçoit que le secteur de la PME, bien qu'il "représente plus de 70% de la valeur ajoutée hors hydrocarbures, reçoit moins de 30% du total des crédits bancaires (hors importations)" (Lamiri, 2010c, op.cit.). En 2011, "l'investissement productif pour la création et le développement des PME reçoit moins de 10% des ressources allouées. Si on déduit des crédits alloués à l'économie, les importations, les crédits de complaisance accordés au secteur public et les montants à court et à moyen termes, il reste moins de 10% qui vont vers l'investissement productif au profit de la PME. Est-il possible de construire une économie viable avec de telles pratiques ? " (Lamiri, 2011a, op.cit.). Nous avons là un exemple de contradiction entre les intentions réformiste de l'Etat et le mode de fonctionnement du secteur financier dans la mesure où l'administration économique ne suit pas le relent des réformes, ce qui explique que le système financier et bancaire n'a pas connu d'avancées espérées

Sur le plan relationnel, les relations entre le marché bancaire et le monde de l'entreprise n'ont pas connu non plus le progrès escompté depuis des années. Chacun des deux protagonistes rejette la persistance d'une méfiance chronique sur l'autre. Les chefs d'entreprises invoquent beaucoup de contraintes liées surtout aux difficultés de mobiliser des financements, du type "on attribue aux banques un rôle qu'elles ne devraient pas jouer", ou encore "les délais de traitements des dossiers des crédits sont trop longs", etc.. En effet, chaque fois que l'opportunité leur a été offerte, les chefs d'entreprise n'ont pas manqué de souligner l'attitude d'austérité qu'adoptent généralement les banques, notamment celles du secteur public, vis-à-vis des demandes de crédits pour le financement de la PME. En premier lieu, les banques et particulièrement les banques publiques affichent depuis maintenant plus de cinq ans des surplus qui se chiffrent en milliards de dinars, ce qui fait dire à certains qu'elles croulent sous le poids des excédents de liquidités, alors que d'un autre côté les entreprises font les frais des restrictions pour leur financement. Les excédents de liquidités bancaires qui se présentent maintenant comme la résultante d'une gestion saine et rigoureuse du risque dans un contexte

macro-économique très favorable sont accusés d'être utilisés pour financer les activités d'importations, considérées comme plus rentables et moins risquées. Les excédents de liquidités doivent impérativement s'harmoniser avec les besoins de financement déclinés par ces entreprises, génératrices d'emplois et de valeur ajoutée. A notre sens, c'est un problème d'ingénierie financière et donc de ressources humaines de qualité dédiées à ces véritables vecteurs de croissance. Ainsi, "les banques nationales ne sont pas outillées pour être portées sur l'investissement", explique Zaïm Bensaci, président du Conseil National Consultatif de promotion de la PME. D'abord, précise-t-il "ce sont des banques à vocation commerciale véhiculant encore l'image d'un établissement de dépôt et de retrait, ensuite parce qu'il faudrait d'abord qu'elles aient les ressources humaines nécessaires pour ce travail de gestion du risque et enfin tant qu'il n'y aura pas de dépenalisation de l'acte de gestion, les dirigeants de banques resteront frileux". Lamiri enfonce davantage le clou, selon lequel "les banques publiques qui monopolisent 90% des dépôts orientent leurs énergies à faire fonctionner, d'un côté, les importations et les grosses entreprises publiques déstructurées qui ne rembourseront jamais et, de l'autre côté, des activités stratégiques. On oriente peu de ressources pour la création de PME. Les choix des PME privées à financer sont peu efficaces, au regard des impayés. Si la PME est stratégique, alors le secteur bancaire doit lui allouer 80% de ses crédits" (Lamiri, 2009b, op.cit. ; 2012d). Ceci étant dit, on peut dire que les crédits bancaires sont acheminés principalement vers le secteur public de 60 à 80% de 1993 à 2001, tandis que le privé consomme jusqu'à 40% durant la même période. Les 60% restants comptent en grande partie sur l'autofinancement, ce que confirme la figure 78. "La taille joue un rôle déterminant mais paradoxal : des micro-entreprises (1 à 10 salariés) y ont plus recours que les PME-pmi. Ces dernières semblent les plus vulnérables et surtout les plus pénalisées de l'environnement bancaire algérien, malgré la volonté affichée des pouvoirs publics de promouvoir ce type d'entreprises et le fait que les banques peuvent plus facilement les accompagner, suite au volume de leur investissement. Ceci, tant sur le plan du financement de l'activité que du délai de récupération et donc de remboursement des crédits" (Oufriha, op.cit. p.132). Ce faisant, Bensaci, président du Conseil National Consultatif pour la PME estime que "des banques mettent des entreprises en faillite". Du côté des banques, beaucoup d'entreprises qu'elles soient de l'univers de la sous-traitance ou autre sont mal structurées, mal gouvernées et ne présentent pas des références ou une surface suffisante. Si les banques publiques ne sont pas prêtes à faire l'effort d'accompagnement des PME dans le financement de leur croissance, celle-ci ne seraient pas bancables pour leur grande majorité.

Figure 78. Répartition des crédits à l'économie par secteur juridique de 1993 à 2001



Source : Kichou, op.cit. p. 33.

En dehors des accusations de l'un et de l'autre, la CE (2006) souligne que le prêt bancaire est en grande partie basé en Algérie sur des cautions personnelles sous formes d'actifs immobiliers apportées par l'emprunteur, avec des exigences élevées en matière de garantie, ce qui limite davantage l'accès au crédit pour les PME sous capitalisées et ceci, malgré qu'on a créé des fonds de garantie (FGAR et CGCI) pour rassurer les banques. Dans ce sens, la valeur ajoutée de ces fonds reste très faible. Un autre problème qui est à relever également concerne le mode de fonctionnement par rapport au risque. Selon le délégué général de l'ABEF, Abderahmane Benkhalfa, "une banque ne peut exister avec un seul risque. C'est à travers un mixage de ces risques qu'elle peut assurer sa pérennité. Or, quand elle est spécialisée dans un seul segment de marché ou une seule branche d'activité par exemple, elle est exposée car elle est face à une concentration de risques. C'est pour cela qu'il faut prendre des précautions avec ce genre de pratiques."²⁵⁷ Dans cette perspective, il faut revoir le système de financement en Algérie de sorte à mettre en place des structures spécifiques de prise de risque dont la vocation est de financer aussi la probabilité d'échec. Au niveau de la bourse d'Alger, cette entité constitue une alternative mais elle est limitée aux seules grandes entreprises donc ignore le reste du tissu économique du pays représenté par les PME. Ces entreprises, il convient de le souligner, ne remplissent pas les critères d'éligibilité à la bourse.

Alors qu'on colle la plupart du temps la réputation de frilosité au banquier qui apparaît comme le facteur bloquant la mécanique du développement des PME en mal de trésorerie ou d'investissement. Alors qu'on lui reproche de rationner le crédit et d'être exigeant, cette

²⁵⁷ <http://www.abef-dz.org/abef/index.php>

exigence en partie vraie trouve certainement sa justification dans la difficulté d'évaluer le risque en mettant de l'argent dans des PME. Il ne faut pas perdre de vue que les banques, de leur côté, ont des règles prudentielles à respecter. Selon Bouzidi (2015) il y a "une aversion au risque" de la part des banques. Une situation que l'économiste renvoie "à une idéologie conservatrice de financement à base d'actifs" prônée par le gouverneur de la Banque d'Algérie et justifiée, selon lui, par "le budget de l'Etat qui finance tout."²⁵⁸ C'est ainsi que les banques financent des projets jugés rentables et profitables, et qui permettent aux entrepreneurs de rembourser l'endettement bancaire. La garantie est une condition mais insuffisante. Dans ce cadre, les banques ne cherchent qu'à placer leur trésorerie dans des affaires rentables et quelle que soit leur volonté de s'impliquer dans l'effort de financement du plan de développement national, elles ne peuvent pas et ne doivent pas distribuer des crédits à tort et à travers. En plus, le rapport de la CE (op.cit) note que le recouvrement des mauvais prêts auprès des tribunaux est difficile, ce qui explique que les banques pratiquent traditionnellement des politiques très conservatrices en matière de prêts destinés aux PME. Une autre raison expliquant le conservatisme bancaire est une question de priorités. Pour le délégué général de l'ABEF, Abderrahmane Benkhalfa, "pendant des années, les banques avaient d'autres priorités : le problème de l'assainissement de leurs portefeuilles, l'extension des réseaux, le développement du système de paiement de masse, la dématérialisation, le développement de la monétique, ainsi que l'élargissement de la sphère du crédit classique (crédits bonifiés, syndiqués, etc.). Maintenant que certaines de ces priorités sont accomplies et que d'autres sont à un stade avancé, il était devenu nécessaire d'aller vers d'autres alternatives de financement pour les PME en mettant en place des instruments nouveaux parmi lesquels le leasing et le capital investissement."²⁵⁹ Nous avons donc des opportunités de préparation de ces outils, et le moment est arrivé pour les mettre en œuvre.

En somme, les banques devraient plutôt considérer le secteur des PME comme un marché potentiellement porteur. Les banques doivent être perçues comme des bailleurs de fonds et un centre d'affaires, véritable partenaire du développement assurant une responsabilité économique de première importance dans l'économie nationale. Le succès ou l'échec d'une PME n'est pas lié exclusivement au financement, il n'en demeure pas moins qu'une meilleure approche de la PME et un assainissement de l'encadrement juridique de cette activité s'imposent comme une réalité incontournable aux yeux des banquiers. Ces derniers suggèrent,

²⁵⁸ <http://fr.slideshare.net/MDIAlger/10-symposium-international-de-mdi-revue-de-presse>

²⁵⁹ <http://www.abef-dz.org/abef/index.php>

à ce propos, un accompagnement en amont des initiateurs de projets de sorte à ce qu'ils se présentent à la banque avec des projets bancables. Cela n'explique pas tout mais il faut convenir que là aussi l'imagination a beaucoup manqué aux uns et aux autres pour faire simplement ce que d'autres ont fait pour obtenir la réussite en termes de compétitivité.

5.2. Les mesures de soutien financier

La difficulté pour les PME d'accéder aux financements commence à connaître un soulagement. En effet, le gouvernement avait pris un certain nombre de décisions, à l'occasion de la tripartite du 28 septembre 2011, visant notamment à apporter un soutien financier aux PME en difficulté, notamment celles victimes des pertes de change²⁶⁰. Les principales décisions de la tripartite sont :

1. le gouvernement a affirmé le principe du rééchelonnement des dettes fiscales des PME au cas par cas, dénué de frais bancaires (AgiOS), avec l'octroi d'une période de différé de remboursement allant jusqu'à 3 années pour les crédits à court et moyen termes et de cinq ans pour les crédits à long terme, et selon aussi la situation financière de l'entreprise concernée. Le Trésor Public prendra en charge les intérêts bancaires arrivés à échéance durant cette période transitoire
2. Le gouvernement a même donné son accord pour la participation du Trésor Public à la bonification des intérêts sur les crédits d'investissement aux PME à hauteur de 2%..

Le montant des dettes rééchelonnées tournera autour de "200 milliards de dinars et concernera quelques milliers d'entreprises, dont une centaine a déjà été touchée"²⁶¹, selon le nouveau délégué général de l'Association des Banques et des Etablissements Financiers (ABEF), Bessa Djamel. Théoriquement, avant d'opérer un rééchelonnement, il faut d'abord voir la situation de l'entreprise, faire un diagnostic pour déterminer si elle est saine ou si elle est malade. Il est évident qu'une entreprise déjà morte ne peut pas bénéficier d'un rééchelonnement. Il en est de même pour l'amnistie fiscale. On peut amnistier des entreprises qui nécessitent par exemple une mise à niveau et non pas toute une restructuration. Une PME dont les clignotants sont au rouge ne sert à rien de l'amnistier. En fait, la réponse n'est pas définitive, cela dépend de la situation économique de l'entreprise. Quant au traitement au cas

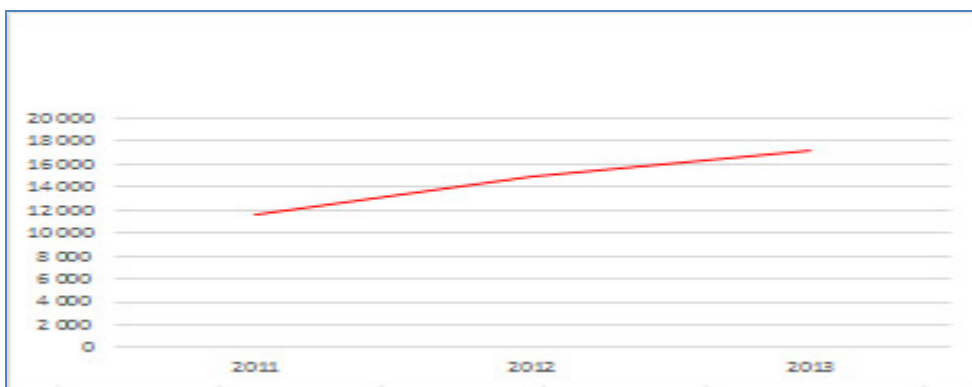
²⁶⁰ La Banque d'Algérie sera chargée de la couverture des risques de changes encourus, notamment par celles qui investissent sur le long terme

²⁶¹ <http://www.abef-dz.org/abef/index.php>

par cas, le principe se justifie dans la mesure où les PME ne se ressemblent pas, même au sein d'un même d'un secteur d'activité. Dans le secteur de l'agroalimentaire, par exemple, il est pertinent de cibler les PME qui peuvent aider à la réduction des importations et notamment la facture alimentaire dans telle ou telle filière.

L'instruction donnée à la fin de l'année 2008 par le gouvernement aux banques publiques d'investir dans la création de capital investissement, a certes fait plaisir, mais sa mise en œuvre risque d'être très lente. Il aura donc fallu l'intervention du gouvernement pour qu'elles s'approprient aujourd'hui à mettre en place de nouveaux outils de financement. Le leasing ou le crédit-bail était déjà publié dans une ordonnance depuis 1996²⁶² qui consiste, à titre de rappel, en "une opération commerciale et financière [...] ayant pour support un contrat de location pouvant comporter ou non une option d'achat au profit du locataire ; et portant exclusivement sur des biens meubles ou immeubles à usage professionnel ou sur fonds de commerce ou sur des établissements artisanaux."²⁶³ Une année après s'est vu l'agrément de la première société spécialisée en la matière, dénommée "société algérienne de location d'équipements et de matériels par abréviation SALEM."²⁶⁴ Depuis, on compte 5 sociétés de leasing avec 21 agences réparties à l'échelle nationale et un total de 17,2 milliard DA de crédit accordés dont 17 149 milliard DA au secteur privé et 95 milliard DA au secteur public, selon les statistiques de novembre 2013 figurant sur le site de l'ABEF²⁶⁵ (figure 79)

Figure 79. L'évolution des crédits leasing au secteur privée de 2011-2013 en Mrd de DA



Source : <http://abef-dz.org/abef/?q=evolutions.html>

²⁶² Ordonnance n°96-09 du 19 Chaâbane 1416 correspondant au 10 janvier 1996 relative au crédit-bail.

²⁶³ Article 1 de l'Ordonnance n°96-09, op.cit

²⁶⁴ Décision n°97-03 du 23 Safar 1418 correspondant au 28 juin 1997 portant agrément d'une société de crédit-bail

²⁶⁵ <http://abef-dz.org/abef/?q=ann%C3%A9e-2013-novembre.html>

Le capital investissement est quant à lui un instrument nouveau à promouvoir et qui nécessite beaucoup d'efforts aussi bien sur le plan réglementaire que managérial. Ainsi, le ministère des finances a fixé en 2008 les critères de compétence et de professionnalisme des dirigeants de la société de capital investissement²⁶⁶. Il faut savoir que si une loi sur la création des sociétés de capital investissement existait depuis 2006, sa mise en application était quasiment impossible jusqu'à la publication de la loi de finances complémentaire 2009. La loi du 24 juin 2006 relative à la société de capital investissement²⁶⁷ autorisait la création de telles sociétés qui étaient définies comme étant des Sociétés Par Actions (SPA) ayant "pour objet la participation dans le capital social et toute opération consistant en des apports en fonds propres et en quasi fonds propres dans les entreprises en création, en développement, en transmission ou en privatisation."²⁶⁸ Seulement, la mise en œuvre de ce texte se heurtait à l'article 104 de l'Ordonnance sur la monnaie et le crédit de 2003 qui "interdit à une banque ou un établissement financier de consentir des crédits à ses dirigeants [fondateurs, les administrateurs, représentants et personnes disposant du pouvoir de signature ; Les conjoints et les parents jusqu'au premier degré des dirigeants], à ses actionnaires ou aux entreprises du groupe de la banque ou de l'établissement financier."²⁶⁹ Autrement dit, une banque ne peut avoir une double relation avec une même entreprise qui serait sa cliente, tout en y détenant des actions. Depuis le scandale de la banque Khalifa, les autorités monétaires du pays ont voulu être plus prudentes, mettant ainsi fin aux financements entre sociétés d'un même groupe. La situation qui en a résulté s'est avérée être plus tard un frein au développement des sociétés de capital investissement. Il aura fallu attendre l'année 2009 pour lever ce blocage après que la LFC 2009 ait abrogé l'article 104. Désormais, "une banque ou un établissement financier peut consentir, dans la limite de vingt cinq pourcent (25%) de ses fonds propres de base, des crédits à une entreprise dont elle ou il détient une participation au capital"²⁷⁰, tout en maintenant l'interdiction de consentir des crédits à ses dirigeants, ses actionnaires et à leurs conjoints et parents respectifs. Ainsi, la technique de financement le capital investissement se

²⁶⁶ Arrêté du 29 Dhou El Hidja 1429 correspondant au 27 décembre 2008 fixant les critères de compétence et de professionnalisme des dirigeants de la société de capital investissement.

²⁶⁷ Loi n° 06-11 du 28 Joumada El Oula 1427 correspondant au 24 juin 2006 relative à la société de capital investissement.

²⁶⁸ Article 2 de la loi n° 06-11, op.cit.

²⁶⁹ Ordonnance n° 03-11 du 27 Joumada Ethania 1424 correspondant au 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit.

²⁷⁰ Article 107 de l'ordonnance n° 09-01 du 29 Rajab 1430 correspondant au 22 juillet 2009 portant loi de finances complémentaire pour 2009

fait par des prises de participations minoritaires et temporaires dans le capital d'une société. Il prend plusieurs formes dont (article 4) :

1. le capital risque qui couvre le capital faisabilité ou capital amorçage (avant la création de l'entreprise et le capital création (à la phase de création de l'entreprise) ;
2. le capital développement : développement des capacités de l'entreprise après sa création ;
3. le capital transmission : rachat d'une entreprise par un acquéreur interne ou externe ;
4. le rachat des participations et/ou parts sociales détenues par un autre capital investisseur.

Six sociétés de capital-risque sont opérationnelles ou en cours de constitution. Ce sont toutes des filiales des banques publiques ; BADR, BNA, BEA, BAD, BDL et CPA²⁷¹.

Enfin, les pouvoirs publics ont mis en place deux instruments de garantie au profit des PME pour leur permettre de bénéficier de financements bancaires avec plus de facilité. Il en est ainsi du Fonds de Garantie des Crédits accordés aux PME (FGAR) et dernièrement de la Caisse de Garantie des Crédits à l'Investissement (CGCI-PME) qui étaient censées venir à bout des réticences des banques par rapport aux PME. Nous y reviendrons plus en détail dans la section 6.

5.3. Les pistes d'amélioration de financement des PME

Quelles solutions préconiser en perspective pour faire accompagner le soutien financier ? Il devient ainsi urgent de mettre en œuvre d'autres alternatives pour le financement à commencer par les fondamentaux :

1. La réorientation des ressources

La plupart des économistes recommandent que l'on mette plus de ressources dans l'offre (Lamiri, 2010c, op.cit.). Les ressources injectées par l'Etat ("les fonds du Trésor public ou les crédits bancaires de complaisance qui ne seront jamais remboursés" (Lamiri, 2011a, op.cit.) pour la restructuration du secteur industriel public auraient pu être utilisées pour financer la croissance et densifier davantage le tissu de PME (Sari, 2012). Dans cette perspective, "si on désire un tissu de PME diversifiées et multiples, alors on devrait canaliser le maximum de ressources vers la création d'au moins 500 000 nouvelles PME et les institutions de

²⁷¹ <http://www.mdipi.gov.dz/?Les-societes-de-capital>

démultiplication (incubateurs, pépinières etc.²⁷²) dans les prochains plans de relance" (Lamiri, 2013b, op.cit.). Statistiquement parlant, "nous aurons besoin d'orienter 80% des crédits au secteur de la PME et aux grandes entreprises privées et publiques qui ont une bonne santé financière et des plans de développement ambitieux et rigoureux (Lamiri, 2012b) Ou encore, une somme de 40 milliards de dollars, injectée dans un nouveau tissu de PME, bien ciblé, créerait plus de 3 millions d'emplois et induirait une production supplémentaire de plus de 30 milliards de dollars par an, dont une part importante irait fouetter les exportations" (Lamiri, 2011a, op.cit.). Dans le même ordre d'idées, les experts de la commission économique pour l'Afrique (CEA, 2012) ont appelé les pouvoirs publics à "consacrer davantage de ressources aux PME qui doivent être associées à la formulation des politiques économiques.

Pour revenir à la question de restructuration du secteur public, un communiqué du ministère de l'Industrie et des Mines a annoncé en août 2014²⁷³, par le biais de son ministre, l'officialisation du plan de restructuration du secteur public marchand industriel (SPMI). Ce programme inclut un plan de développement et de réactivation des entreprises publiques économiques (EPE) doté d'un budget de 13 milliards de dollars. Le gouvernement procède donc à une redistribution des cartes au niveau du secteur industriel national, avec des fusion-absorptions d'entreprises existantes et à la transformation des statuts de ces entités en sociétés commerciales, désormais régies exclusivement par le code de commerce. La nouveauté dans ce plan sera la naissance de 12 groupes industriels. Ainsi, l'État rassemble les entreprises activant dans les mêmes secteurs dans 12 groupes industriels, organisés en Société Par Action (SPA) contre 15 auparavant, sans compter les EPE non-affiliées. À l'heure actuelle, le SMPI génère 391 milliards de dinars de chiffre d'affaires, 160 milliards de DA de valeur ajoutée (chiffres 2014) et comptait 110 000 salariés à fin 2014. Les secteurs d'activité, jugés prioritaires, sont les suivants : les agro-industries (41 filiales), les industries chimiques (22), les équipements électriques, électroménagers et électroniques (19), les industries locales (68), la mécanique (44), métallurgiques et sidérurgiques (64), le groupe textiles et cuirs (49 filiales). D'après le communiqué, le plan de 13 milliards de dollars prévoit la réhabilitation, la modernisation, la relance des unités de production et la mise à niveau des EPE aux plans développement organisationnel, managérial, ressources humaines et capacités en matières commerciales et de distribution. Cette nouvelle approche vise à atteindre une croissance hors

²⁷² On reviendra sur les notions d'incubateurs et de pépinières dans la section 6.

²⁷³ Le communiqué est diffusé sur le site : <http://www.tsa-algerie.com/2015/02/23/treize-milliards-de-dollars-pour-relancer-lindustrie-publique/> du 23 février 2015.

hydrocarbures de 7% à l'horizon 2019. Au niveau des groupes créés, ceux-ci seront amenés à contribuer à l'essor des exportations de l'Algérie par l'extension de ses marchés et activités à l'international.

2. La mise en place d'un dispositif adapté à la spécificité des PME:

La solution serait de créer un guichet spécialisé au niveau des banques pour rester dans cette philosophie d'accorder les avantages et mettre en place les financements en temps record. Ou encore mieux, créer la banque des PME qui serait entièrement dédiée à cette population d'entreprises et qui est censée tenir compte de leurs spécificités, comme cela s'est fait dans beaucoup de pays, notamment la faiblesse en termes de fonds propres, de garanties et leur apporter un financement spécifique. Dans le cas de la Tunisie, les fonds prévus pour la modernisation des PME tunisiennes ont permis d'en améliorer la capacité à devenir des partenaires dans le réseau de la sous-traitance régionale et ce, grâce la banque de PME. "La banque de financement des PME a été lancée en 2005, la Tunisie étant le premier des 19 pays MENA (Middle East and North Africa) à se doter d'une banque pour le financement des PME. Elle a une loi sur le crédit-bail et une douzaine de sociétés de crédit-bail, ce qui fait de ce pays le plus progressif de la région MENA pour l'accès à cette forme de financement des PME. Il y a plus de 38 sociétés de capital-risque, ce qui, là encore, fait de la Tunisie le pays le plus développé de la région MENA" Stevenson (op.cit. p. 245). La venue des IDE dans les filières à valeur ajoutée industrielle a fait le reste. En plus de la banque PME, on y trouve également la Banque Tunisienne de Solidarité (BTS) qui est une banque de microcrédit permettant aux jeunes porteurs de projets qui ne disposent pas d'hypothèque de lancer leur entreprise. Du côté des officiels, le président du CNC-PME, Bensaci, propose la mise en place d'une "caisse mutualiste". Selon lui, cette option a marché ailleurs dans le monde et serait plus profitable qu'une banque des PME parce que cette caisse "aurait des fonds publics et privés et à partir de là, il y aurait des représentants des entreprises dans les commissions du crédit, et du coup les engagements accordés se feraient d'une manière plus responsable".

3. La création des services périphériques au financement

Mais le fait qu'il n'y ait pas de banque spécialisée dans la PME ne signifie pas que les banquiers doivent être limités dans leur soutien aux entreprises uniquement au financement. Compte tenu de la spécificité des risques qui caractérisent les PME, il y a probablement quelque chose à leur apporter, à la périphérie du financement, comme le conseil et l'expertise

en matière d'étude de projets par exemple, afin de rendre leurs dossiers bancables et donc éligibles aux financements bancaires. Conformément à cette logique, les experts suggèrent la multiplication des services spécialisés dans les financements des projets d'investissement en avançant que les décisions de crédit seront prises sur la base de la rigueur de l'équipe dirigeante et de la viabilité et de la rentabilité du projet. L'idée de créer une agence de notation pour les PME est en soi une bonne initiative si elle réussit par delà le rating à conférer à ces entreprises plus de transparence et surtout à booster la confiance rompue entre les banques et les PME. Exercice difficile lorsqu'il s'agit de mesurer la fiabilité financière des entreprises en l'absence d'informations financières les concernant. Il importe de créer au préalable un environnement plus propice à la notation de ces entités. Et c'est là où la compétence de la ressource humaine doit retrouver sa place pour gérer ces milliards de dinars qui dorment.

4. La coopération internationale

L'autre solution au financement, plus improbable celle-là, pourrait venir de la coopération internationale. Le président du CNC-PME, Bensaci, a en effet indiqué que "dans le cadre de l'Union pour la Méditerranée, il a été proposé la création d'une banque européenne destinée à la PME pour financer tout ce qui est investissement du côté Nord et Sud de la région. Evidemment, il ne s'agit pour l'instant que d'une idée mais qui fait petit à petit son chemin". Par ailleurs, les Etats-Unis et la Banque Africaine de Développement (BAD) ont signé en 2008 un accord pour soutenir les entrepreneurs africains, espérant mobiliser jusqu'à 125 millions de dollars de financements privés en six mois destinés au développement des PME en Afrique (CEA, op.cit.). En matière d'échange d'expériences, nos banques, à l'instar des autres banques maghrébines, devraient profiter de l'organisation des rencontres, notamment avec la conjoncture économique mondiale où beaucoup de PME se retrouvent aujourd'hui menacée par la crise, pour s'imprégner de l'expérience des uns et des autres dans la mesure où les banques maghrébines travaillent sur la question de l'importation et de l'exportation des expériences. Sur le plan de financement par exemple, la Tunisie dispose de beaucoup d'outils institutionnels et non institutionnels qui sont destinés à accompagner l'entreprise soit à la création ou lors de la mise en œuvre des programmes de mise à niveau ou tout au long du parcours de l'entreprise. Quant au financement par secteur, le financement se fait beaucoup plus dans le secteur qui connaît plus d'accroissement, à s'avoir le secteur tertiaire, c'est-à-dire, dans les nouvelles technologies de l'information, le transport et la logistique. Il y a aussi des financements qui sont destinés aux secteurs classiques comme l'agriculture où l'on trouve des

jeunes entrepreneurs qui ont réussi à s'assurer une niche d'exportation de produits assez originaux, comme l'escargot. En matière d'outils de financement, par exemple, on peut constater que le leasing est peu développé en Algérie par rapport à la Tunisie.²⁷⁴ Mais au préalable, cette nouvelle approche nécessite une certaine interconnexion entre les banques maghrébines dans les services de monétiques et des associations de banques. Il faudrait seulement parvenir à consolider ces relations et les développer pour le bien des PME maghrébines.

Section 6. La politique de promotion des PME en Algérie

6.1. Les mesures de garantie (le FGAR & la CGCI-PME)

La création du FGAR obéit à la volonté des pouvoirs publics, représentés par le ministère de la PME, de mettre en place des mécanismes permettant de faciliter le financement lors de la création et de l'extension d'une PME. Il constitue, de ce fait, un des nombreux instruments d'une politique dont la finalité est l'instauration d'un climat favorable à la création et au développement des PME. "Le taux élevé de sinistralité auquel s'expose les PME, principalement lors de leur création et à un degré moindre dans le cas d'une extension, rend l'accès au financement difficile, voire impossible en l'absence de garanties."²⁷⁵ Par conséquent, et à l'instar de tous les pays désirant impulser une dynamique en faveur des PME, le premier organisme algérien de garantie des crédits aux PME fut créé en 2002²⁷⁶ en application de la loi d'orientation sur les PME de 2001 dont l'objet est de "garantir les crédits nécessaires aux investissements à réaliser par les PME."²⁷⁷ Les missions du FGAR étant de (article 5) :

1. d'intervenir dans l'octroi de garanties en faveur des PME réalisant des investissements en matière de création d'entreprises, rénovation des équipements, extension de l'entreprise et prise de participation ;

²⁷⁴ Nous affirmons par là qu'il ne s'agit nullement d'un retard en la matière, mais plutôt des outils qui sont de plus ou moins développés par rapport à d'autres.

²⁷⁵ Le DG du FGAR in http://www.fgar.dz/index.php?option=com_content&task=view&id=45&Itemid=26

²⁷⁶ Décret exécutif n° 02-373 du 6 Ramadhan 1423 correspondant au 11 novembre 2002 portant création et fixant les statuts du fonds de garantie des crédits à la petite et moyenne entreprise.

²⁷⁷ Article 3 du décret exécutif n° 02-373 du 6 Ramadhan 1423 correspondant au 11 novembre 2002 portant création et fixant les statuts du fonds de garantie des crédits à la petite et moyenne entreprise.

2. gérer, conformément à la législation et la réglementation en vigueur, les ressources mises à sa disposition ;
3. se prononcer sur l'éligibilité des projets et les garanties demandées ;
4. prendre en charge le suivi des opérations de recouvrement des créances en litige ;
5. suivre les risques découlant de l'octroi de la garantie du Fonds ;
6. recevoir périodiquement la communication des engagements des banques et des établissements financiers couverts par sa garantie. Dans ce cadre, il peut demander tout document qu'il juge utile et prendre toute décision allant dans le sens des intérêts du Fonds ;
7. garantir les relais des programmes mis en place en faveur des PME par les institutions internationales,
8. d'assurer le conseil et l'assistance technique en faveur des PME bénéficiaires de la garantie du Fonds.

Le FGAR ne peut escompter réussir les missions qui lui sont dévolues sans le concours de ses partenaires bancaires, acteurs principaux du financement de l'économie et co-preneurs de risques : "la garantie du Fonds complète celle fournie éventuellement à la banque ou à l'établissement financier par l'emprunteur sous forme de sûretés réelles et/ou personnelles"²⁷⁸. C'est une relation et un travail conjoint qui se basent principalement sur une confiance mutuelle, un professionnalisme exemplaire, et une transparence dans le cadre du financement des PME. Le FGAR jouera donc le rôle d'accompagnateur auprès des PME algériennes en les assistant dans le montage de projets viables qui leur permettront d'occuper une position pérenne dans un environnement concurrentiel de plus en plus complexe. Selon les chiffres fournis par les services statistiques du ministère de la PME, le montant global cumulé des garanties octroyées d'avril 2004 à décembre 2015, dépasse 42 Mrds de DA dont 02,2 Mrds de DA en engagements définitifs. Les projets d'investissement garantis depuis 2004 sont en majorité de type extension (60% des projets garantis par le FGAR). Le Fonds a garanti 625 projets de PME en création pour 12,1 Mds de DA et 924 autres PME en extension pour 30 Mds de DA. 45% des projets garantis depuis avril 2004 sont domiciliés dans la région Centre. La région Est vient en 2ème position avec 26% des projets d'investissement garantis. Alger domine toutes les wilayas avec 29,1% suivie de Tizi Ouzou avec 10,8% avant la Wilaya

²⁷⁸ Article 8 du décret exécutif n° 02-373 du 6 Ramadhan 1423 correspondant au 11 novembre 2002 portant création et fixant les statuts du fonds de garantie des crédits à la petite et moyenne entreprise.

d'Oran qui ne bénéficie que de 6,9% du nombre de projets garantis. Les activités du FGAR se répartissent de la façon suivante par rapport à chaque situation:

Tableau 68. FGAR : Situation globale des dossiers traités avril 2004/ décembre 2015

garantie²⁸⁰	Offres de garantie²⁷⁹	Certificats de
Nombre des garanties accordées	1 549	834
Coût total des projets (en Mrd DA)	133,4	60,4
Montant des crédits sollicités (en Mrd DA)	86,4	38,3
Taux moyen de financement sollicité	65%	63%
Montant des garanties accordées (en Mrd DA)	42,1	2,02
Taux moyen de garantie accordée	49%	53%
Montant moyen de la garantie (en Mln DA)	27	2,42
Nombre d'emplois à créer	54 869	27 626
Impacts par emploi créé (en Mln DA)	2,4	2,2
Investissement par emploi (en Mln DA)	1,6	1,4
Crédit par emploi (en Mln DA)	0,8	0,7
Garantie par emploi (DA)	1549	834

Source : Bulletin d'information statistique, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information, Ministère de l'Industrie et des Mines, n°28, mai 2016, p. 40.

Tableau 69. FGAR : Situation des dossiers traités par type de projets Avril 2004/ Décembre 2015

	Création	Extension²⁸¹	Total
Nombre des garanties accordées	625	924	1549
Coût total des projets (en Mrd DA)	5,34	08	13,34
Montant des crédits sollicités (en Mrd DA)	30,5	55,9	86,4
Taux moyen de financement sollicité	57%	70%	65%
Montant des garanties accordées (en Mrd DA)	12,1	30	42,1
Taux moyen de garantie accordée	40%	54%	49%
Montant moyen de la garantie (en Mln DA)	19,3	32,4	51,7
Nombre d'emplois à créer	12 775	42 094	54 869
Impacts par emploi créé (en Mln DA)	4,2	1,9	6,1

²⁷⁹ Offre de garantie : accord de principe d'octroi de la garantie financière.

²⁸⁰ Certificat de garantie : offre de garantie accomplie en financement bancaire et devient un engagement définitif du FGAR.

²⁸¹ Extension : comprend aussi les projets de renouvellement et/ou rénovation des équipements.

Investissement par emploi (en Mln DA)	2,4	1,3	3,7
Crédit par emploi (en Mln DA)	0,9	0,7	1,6
Garantie par emploi (en DA)	625	924	1549

Source : Idem, p. 41.

Tableau 70. FGAR : Dossiers traités par secteur d'activité (de 2004 à fin 2015)

Secteur d'activité	Nb de projet	%	Montant de la garantie (en Mrd DA)	%	Nb d'emplois	%
Industrie	105	45	04	58	2 217	50
BTPH	77	33	1,8	26	1 399	32
Agriculture et pêche	01	00	0,02	00	45	01
Services	48	21	01	15	773	17
Total	231	100	6,9	100	4 434	100

Source : Idem, p. 54.

Tableau 71. FGAR : Dossiers traités par région (de 2004 à fin 2015)

Région	Nb de projets	%	Montant de la garantie (en Mrd DA)	%	Nb d'emplois	%
Est	59	26	1,5	22	965	22
Centre	105	45	2,9	43	2160	49
Ouest	55	24	2,1	30	1055	24
Sud	12	05	0,3	05	254	06

Source : Idem, p. 45.

La volonté du FGAR est de s'inscrire dans une démarche cohérente, de concert avec un autre instrument de garantie et d'appui à l'investissement, en l'occurrence la Caisse de Garantie des Crédits d'Investissement (CGCI-PME). Créée en 2004²⁸², la CGCI a pour objet de "garantir le remboursement d'emprunts bancaires contractés par les PME au titre du financement d'investissements productifs de biens et de services portant sur la création et l'extension ainsi que le renouvellement de l'équipement de l'entreprise."²⁸³ En termes de risque, la CGCI garantit aux banques et aux établissements de crédit les risques de "défaillance de

²⁸² Décret présidentiel n° 04-134 du 29 Safar 1425 correspondant au 19 avril 2004 portant statuts de la caisse de garantie des crédits d'investissements pour les P.M.E.

²⁸³ Article 4 du décret présidentiel n° 04-134 du 29 Safar 1425 correspondant au 19 avril 2004 portant statuts de la caisse de garantie des crédits d'investissements pour les P.M.E.

remboursement des crédits et du redressement ou la liquidation judiciaire de l'emprunteur."²⁸⁴ Le niveau maximum des crédits éligibles à la garantie de la CGCI est fixé à 350 millions DA. La limite de la garantie est passé de 50 millions DA à 250 millions DA entre 2004 et 2009²⁸⁵ pondérée à 80% (quotité garantie) pour les crédits octroyés au titre du financement des projets d'investissement portant sur la création et de 60% lorsqu'il s'agit d'un crédit accordé à une PME en développement (extension, renouvellement des équipements).²⁸⁶ Les PME bénéficiaires de la garantie de la CGCI sont celles qui ont "le total des actifs inférieur ou égal à un milliard (1.000.000.000) de DA."²⁸⁷

6.2. Les structures d'appui et d'animation locale (incubateurs et centres de facilitation)

Les pouvoirs publics conscients du rôle des PME dans le développement économiques ont mené une politique de promotion du secteur de la PME afin de booster la création de nouvelles entreprises et d'assurer leurs pérennisation et ce à travers certaines mesures parmi lesquelles la création des structures d'appui au niveau local. Il s'agit donc des pépinières d'entreprises et des centres de facilitation.

Une pépinière d'entreprises, est "une structure dédiée aux entrepreneurs en herbe (c'est-à-dire débutants mais prometteurs) venant de créer leur structure. Elle propose, pour un coût attractif, un espace de travail (avec bureaux, salles de réunion, espace détente, etc.), des services (accueil téléphonique, gestion courrier...) et un accompagnement personnalisé."²⁸⁸ Du côté du ministère de la PME, la pépinière d'entreprises, "dénommée également incubateur, est une structure publique d'appui, d'accueil, d'accompagnement et de soutien aux promoteurs de projets, mise en place par le ministère de la PME."²⁸⁹ Créées par décret en 2003²⁹⁰ et mises en

²⁸⁴ Article 13 du décret présidentiel n° 04-134 du 29 Safar 1425 correspondant au 19 avril 2004 portant statuts de la caisse de garantie des crédits d'investissements pour les P.M.E.

²⁸⁵ Article 103 de l'ordonnance n° 09-01 du 22 Juillet 2009 portant loi de finances complémentaire pour 2009.

²⁸⁶ Tel que spécifié à l'article 13 du Décret présidentiel n° 04-134 du 29 Safar 1425 correspondant au 19 avril 2004 portant statuts de la caisse de garantie des crédits d'investissements pour les P.M.E.

²⁸⁷ Article 65 de la loi n° 13-08 du 30 Décembre 2013 portant loi de finances pour 2014.

²⁸⁸ <http://www.chefdentreprise.com/Definitions-Glossaire/Pepiniere-d-entreprises-240335.htm>

²⁸⁹ <http://www.mdipi.gov.dz/?Les-Pepinieres-d-entreprise>

²⁹⁰ Décret exécutif n° 03-78 du 24 Dhou El Hidja 1423 correspondant au 25 février 2003 portant statut-type des pépinières d'entreprises

place avec leur siège dans 9 wilayas en 2008²⁹¹, les pépinières se présentent sous l'une des formes suivantes (article 2) :

1. incubateur : structure d'appui qui prend en charge les porteurs de projets dans le secteur des services ;
2. atelier relais : structure d'appui qui prend en charge les porteurs de projets dans le secteur de la petite industrie et les métiers d'artisanat ;
3. hôtel d'entreprise : structure d'appui qui prend en charge les porteurs de projets issus du domaine de la recherche.

La logique de pépinière d'entreprise repose sur l'hypothèse selon laquelle la création des PME puis leur développement nécessitent un accompagnement en amont, et ce, par le biais d'organismes qui peuvent jouer le rôle d'accompagnateurs. Vu la fragilité naturelle des nouvelles entreprises face à l'environnement dans lequel elles se développent, il est devenu utile de les aider en instaurant des systèmes publics d'appui à la création d'entreprises utilisant un faisceau d'actions : avantages fiscaux, financement, statuts dérogatoires, accompagnement, hébergement, etc. Beaucoup de pays, en sus des étapes de création des PME, au demeurant classiques, ont pris des mesures traduites par la mise en œuvre de structures qui accompagnent ces PME, et ce, depuis la création jusqu'à la phase de maturation. Aux Etats-Unis, par exemple, "dans le programme à Plattsburgh, il y a un stage que les étudiants doivent faire avec le business development center pour savoir comment fonctionne le système américain et pour avoir des financements, et agissent en fonction de consultants pour aider ceux qui veulent créer leurs PME. Les étudiants sont imprégnés des étapes à suivre, comment faire un business plan, avoir des financements, etc.", explique Lise A. Heroux, Ph.D, professeur au département de management et marketing à l'université de Plattsburgh (School of Business and Economics).²⁹² Pour les pouvoirs publics algériens, la politique d'encadrement et d'accompagnement des PME, via cette structure, vise, in fine, l'émergence de profils d'entrepreneurs compétitifs et en parfaite harmonie avec leurs potentiels productifs dans les filières d'activités innovantes et à forte valeur ajoutée, et à même d'impulser un dynamisme économique tant à l'échelle nationale que régionale (contribuer à renforcer l'image dynamique des régions). Dans ce cadre, Lamiri (2012f) suggère de "monter les

²⁹¹ Décret exécutif n° 08-200 du 3 Rajab 1429 correspondant au 6 juillet 2008 portant création des pépinières d'entreprises dénommées incubateurs.

²⁹² "Les entreprises algériennes vivent au jour le jour", El Watan Economie, n° 129 du 3 au 9 décembre 2007, Entretien réalisé par Mahmoud Mamart, p. 3

incubateurs et les pépinières dans chaque APC [afin qu'ils] participeront avec les comités stratégiques locaux à identifier les atouts des communes, les potentialités et les valoriser". Ainsi soit-il, l'accent devra être mis sur l'importance d'élargir les domaines de la coopération avec les universités et les différents labos de recherche. Les pépinières auront pour objectifs de (article3) :

1. développer une synergie avec l'environnement de l'entrepreneuriat ;
2. participer à l'animation économique dans le lieu d'implantation ;
3. favoriser l'émergence de projets innovants ;
4. d'apporter un soutien aux nouveaux créateurs d'entreprises ;
5. pérenniser les entreprises accompagnées ;
6. d'inciter les entreprises à mieux se structurer ;
7. devenir, à moyen terme, un élément de la stratégie de développement économique au niveau de son implantation.

En un mot, assister les nouveaux opérateurs²⁹³ dans toutes les étapes de la création de leurs entreprises et leur évitant les aléas du démarrage, réduisant les contraintes liées au développement des PME et leur favorisant l'émergence d'un environnement propice à la croissance et au développement de l'esprit entrepreneurial.

Conformément à ces objectifs, les pépinières sont chargées de (article 4):

1. d'accueillir, d'héberger et d'accompagner, pour des périodes limitées dans le temps, des entreprises naissantes ainsi que des porteurs de projets ;
2. gérer et de louer des locaux ;
3. d'offrir des prestations de services ;
4. d'offrir des conseils personnalisés.

L'appui le plus important dans la pépinière réside dans le fait que la pépinière va leur offrir les services nécessaires d'hébergement de leur projet, en attendant qu'ils trouvent un local. Rappelons que l'absence de locaux représente, avec le refus des crédits bancaires, les barrières les plus importantes sur le chemin de la création de micro entreprises pour les jeunes qui se lancent dans les affaires. Dans le cadre de la gestion des locaux, la pépinière met à leur

²⁹³Au sens de la loi, les nouveaux opérateurs sont des jeunes diplômés porteurs de projets dans diverses professions liés aux dispositifs Cnac, Ansej, Angem

disposition "des locaux dont la superficie varie selon la nature de la pépinière et les besoins des activités projetées" (article 5). Au titre des prestations de services, la pépinière leur offre "la domiciliation administrative et commerciale" (article 6) avec "un mobilier de bureau, des équipements informatiques et un matériel de reprographie" (article 6). D'autres services proposés à la carte concernent : "la réception des messages téléphoniques et fax ; la distribution et l'envoi de courrier ainsi que l'impression de documents ; la consommation de l'électricité, du gaz et de l'eau" (article 7). Au sujet de la fonction conseil, celle-ci couvre les "domaines juridique, comptable, commercial et financier [ainsi que] l'appui en terme d'initiation aux techniques de gestion durant la phase de maturation aux porteurs de projets" (article 8).

Treize pépinières sont aujourd'hui opérationnelles, elles activent au niveau des villes suivantes : Oran, Annaba, Ghardaïa et Bordj Bou Areridj²⁹⁴ (voir tableau 72. La 1^{ère} pépinière au niveau national est mise en place à Annaba en 2009 dans le cadre d'une convention de coopération conclue entre le ministère de la PMEA et le bureau allemand GTZ. Elle a offert aux créateurs d'entreprises une structure adéquate pour l'accueil, l'hébergement et l'accompagnement des porteurs de projets.²⁹⁵ Quant à la pépinière d'Oran, elle a organisé, pendant deux jours du mois de février 2013, une formation pratique en marketing animée par un expert formateur sur l'étude de marchés, le comportement du consommateur, marketing-mix, politique de produit, politique de prix, politique de communication, politique de distribution et élaboration d'un plan marketing²⁹⁶. Cette formation était destinée à tout porteur de projet désirant acquérir des connaissances pluridisciplinaires nécessaires pour créer sa propre entreprise et permettre d'apporter une vision pratique et de découvrir les outils stratégiques et opérationnels du marketing.

L'état d'avancement dans la réalisation des pépinières augure des perspectives d'utilisation et de capacités d'interventions appréciables. L'indicateur principal d'évaluation du bilan d'activité d'une pépinière d'entreprises repose sur le nombre de projets hébergés et les services d'accompagnement. A ce titre, le bilan du 1^{er} semestre 2015 restitue ce qui suit :

²⁹⁴ <http://www.mdipi.gov.dz/?Les-Pepinieres-d-entreprise>

²⁹⁵ http://www.annabacity.net/news/breve_4636_annaba+pme+lexperie33nce+des+pepinieres+dentreprise.html

²⁹⁶ "Pépinière d'entreprises : formation en marketing", El Watan du 25 février 2013, Cherifa K. p. 10.

Tableau 72. Projets hébergés au niveau des pépinières d'entreprises (1^{er} semestre 2015)

Pépinières d'Entreprises	Nombre de projets hébergés	Nombre d'entreprises créées	Nombre d'emplois prévus
Adrar	06	05	43
El Bayadh	10	04	260
Ouargla	06	05	56
Biskra	28	19	741
Ghardaia	09	/	100
Oran	12	09	59
Sidi Bel Abbes	04	01	12
Khenchela	10	03	348
Oum El Bouagui	12	10	127
Mila	01	01	03
Batna	07	04	06
Annaba	07	07	33
Bordj Bou Arreridj	08	07	184
Total	120	75	1972

Source : Bulletin d'information statistique de la PME, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information, Ministère de l'Industrie et des Mines, n°27 septembre 2015, p. 18.

Les statistiques reprises dans le tableau ci-dessus concernent les projets hébergés au sein des 13 pépinières d'entreprises opérationnelles. Le nombre de projets hébergés au sein des treize pépinières a atteint 120 projets soit un taux d'occupation de 74,53 %. Les projets innovants sont au nombre de 42 soit 35% du nombre total des projets dans divers domaine d'activités, tels que : l'industrie, l'électronique, l'agro-alimentaire, l'audiovisuel, les TIC ...etc. Sur les 120 entreprises hébergées, 75 ont été crée soit un taux de 62,5%.

A la fin de l'année 2015, ces indicateurs semblent évoluer. Ainsi, il ressort que le nombre de projets hébergés a atteint 135 dont 84 entreprises ont été créées soit un taux de 62%. En comparaison avec les résultats enregistrés en 2014, il est relevé une évolution de 12,5% en termes d'entreprises hébergées et de 11,2% en termes d'entreprises créées.

Tableau 73. L'évolution des indicateurs d'évaluation du bilan d'activité des 13 pépinières d'entreprises de 2014-2015

Année	2014	2015	Evolution en %
Nombre d'entreprises hébergées	120	135	12,5
Nombre d'entreprises créées	75	84	11,2

Source : Bulletin d'information statistique, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes et des Systèmes d'Information, Ministère de l'Industrie et des Mines, n°28, mai 2016, p. 23.

Abordant la question des centres de facilitations, ces derniers ont été créés par décret en 2003²⁹⁷ et mis en place avec leur siège dans 18 wilayas.²⁹⁸ Ces établissements ont pour objectifs de (article 3):

1. d'offrir un guichet adapté aux besoins des créateurs d'entreprises et des entrepreneurs ;
2. développer la culture d'entreprise ;
3. d'assurer la gestion des dossiers devant bénéficier de l'aide des fonds créés auprès du ministère de la PME conformément à la réglementation en vigueur ;
4. réduire les délais de création, d'expansion et de reprise des entreprises ;
5. favoriser le développement de nouvelles technologies auprès des porteurs de projets ;
6. créer un lieu de rencontre entre les milieux d'affaires et les institutions et administrations centrales ou locales ;
7. stimuler la valorisation de la recherche par la création d'un climat d'échange entre les porteurs de projets, les centres de recherches, les sociétés de conseils, les organismes de formation, les pôles technologiques, industriels et financiers ;
8. favoriser le développement du tissu économique local ;
9. promouvoir et favoriser la diffusion du savoir-faire ;
10. valoriser les compétences humaines et rationaliser l'utilisation des ressources financières ;
11. constituer une base de données sur la densification spatiale du tissu PME et sur les veilles technologiques ;
12. diffuser les dispositifs d'aide et de soutien aux PME ;

²⁹⁷ Décret exécutif n° 03-79 du 24 Dhou El Hidja 1423 correspondant au 25 février 2003 fixant la nature juridique, les missions et l'organisation des centres de facilitation des petites et moyennes entreprises.

²⁹⁸ Décret exécutif n° 07-103 du 14 Rabie El Aouel 1428 correspondant au 2 mars 2007 portant création de centres de facilitation des petites et moyennes entreprises.

13. d'accompagner les PME dans l'intégration économique nationale et internationale.

Dans le cadre de la réalisation de ces objectifs, les centres assurent les missions suivantes (article 4) :

1. instruire et parrainer les dossiers présentés par les porteurs de projets et les entrepreneurs ;
2. traduire les motivations des chefs d'entreprises en objectifs opérationnels, en les orientant en fonction de leur évolution professionnelle ;
3. aider les investisseurs à surmonter les obstacles rencontrés durant la phase de constitution des formalités administratives ;
4. accompagner les créateurs de projets et les entrepreneurs dans le domaine de la formation et de la gestion ;
5. favoriser la diffusion de l'information par tous les moyens de communication relative aux opportunités d'investissement, aux études sectorielles, stratégiques et de filières ;
6. offrir des services en matière de conseil dans les fonctions de gestion, marketing, repérage de marchés, gestion des ressources humaines et toutes autres formes définies dans la politique de soutien à la PME ;
7. soutenir le développement de la compétitivité ;
8. aider à la diffusion de nouvelles technologies.

Dans le domaine de développement technologique et de l'innovation, les centres de facilitation accompagnent les PME en mettant à leur disposition les différents services, tels que (article 5) :

1. le pré-conseil technologique par l'intervention d'experts pour l'étude de problèmes techniques liés à l'appui technologique ;
2. l'aide à l'innovation et au transfert de technologie par la couverture éventuelle et/ou partielle des frais engagés avec les laboratoires de recherche pour développer des projets innovants.

Les centres de facilitation commencent à gagner du terrain en drainant les jeunes porteurs de projets et renforçant les liens avec les organismes de financement. Les chiffres fournis par les services statistiques du Ministère de l'Industrie et des Mines montrent la dynamique de ces centres dans 12 wilayas suivantes :

Tableau 74. Bilan d'activité des centres de facilitation fin 2015

Centre de Facilitation	Porteurs de projets réceptionnés	Porteurs de projets accompagnés	Nombre de business plan Elaborés	Nombre d'entreprises créées	Nombre d'emplois prévus
Tipaza	195	63	46	09	1 077
Oran	700	686	11	686	200
Adrar	85	67	21	24	60
B.B.Arreidj	200	131	19	13	488
Illizi	76	63	03	02	34
Jijel	140	20	11	01	415
Tamanrasset	26	15	/	/	/
Naama	362	197	17	14	387
Tindouf	151	41	11	19	67
Djelfa	328	57	06	14	104
S.B. Abbès	150	150	150	150	400
Blida	271	03	03	/	04
Biskra	327	23	01	25	84
El Bayadh	50	10	/	/	/
Khenchela	97	24	02	/	98
Laghouat ²⁹⁹	/	/	/	/	/
Total	3 158	1 550	301	957	3 418

Source : Idem, p. 21.

Une analyse du bilan d'activités des 16 centres de facilitation opérationnels fait ressortir les appréciations suivantes :

- ✓ Le nombre total de porteurs de projets ayant visité les centres de facilitation est de 3.158 avec une baisse de 27,78 % par rapport à l'exercice 2014 où le nombre a atteint 4.373.
- ✓ Le nombre total de porteurs de projets accompagnés est de 1 550 soit une baisse de 10,66 % par rapport à 2014.
- ✓ Le nombre de business plans élaborés par les centres de facilitation a atteint 301 soit 19,41% des projets accompagnés et une hausse de 22,85% par rapport à l'exercice 2014.
- ✓ Le nombre d'entreprises créées s'élève à 957 soit 61,74% des projets accompagnés ; ce qui représente une hausse de 41,77% par rapport à l'exercice 2014.

²⁹⁹ Le centre de facilitation de Laghouat est entré en activité en 2015. Pour les besoins de mise en œuvre, sa principale activité a consisté à l'organisation de campagnes de sensibilisation pour la vulgarisation des activités du centre au niveau local.

✓ Le nombre d'emplois prévus est de 3.418 soit une hausse de 9,27% par rapport à 2014

Tableau 75. L'évolution des indicateurs de performance des centres de facilitation (2014-2015)

Indicateurs de performance	2014	2015	Evolution en %
Nombre de porteurs de projets	4 373	3 158	-28
Nombre de porteurs de projets	1 735	1 550	-11
Nombre de business plan élaborés	245	301	23
Nombre d'entreprises créées	675	957	42
Nombre d'emplois créés	3 128	3 418	09

Source : Idem, p. 22.

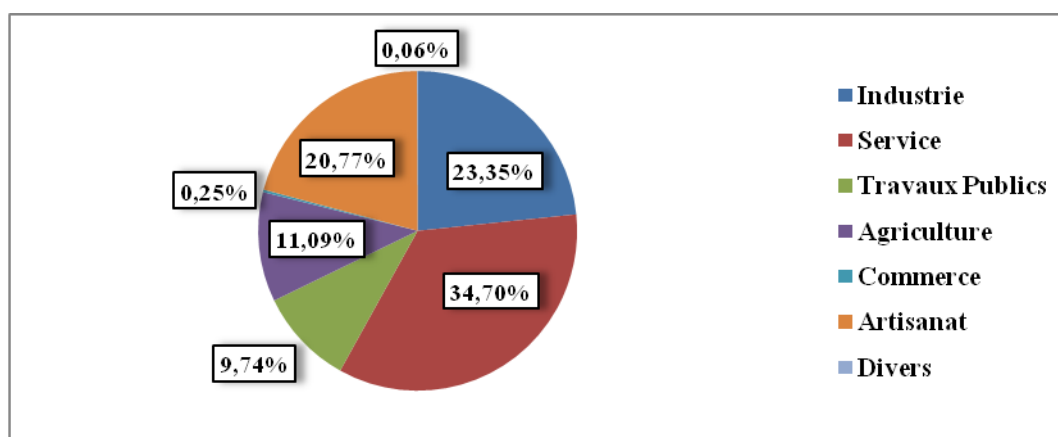
Les projets accompagnés par les centres de facilitation relèvent de plusieurs secteurs d'activités dominants, à savoir : les services, l'industrie et l'artisanat. D'autres projets relèvent du secteur de l'agriculture, des travaux publics et du commerce.

Tableau 76. Répartition des projets accompagnés par les centres de facilitation selon le secteur d'activités fin 2015

Nombre de porteurs de projets accompagnés	les secteurs d'activités	Nombre	Taux en %
1550	Industrie	362	23,35
	Service	538	34,70
	Travaux Publics	151	09,74
	Agriculture	172	11,09
	Commerce	04	0,25
	Artisanat	322	20,77
	Divers	01	0,06

Source : Idem, p. 22.

Figure 80. La part des porteurs de projets par secteurs d'activités



6.3. La valorisation du potentiel stratégique de l'innovation et de la qualité

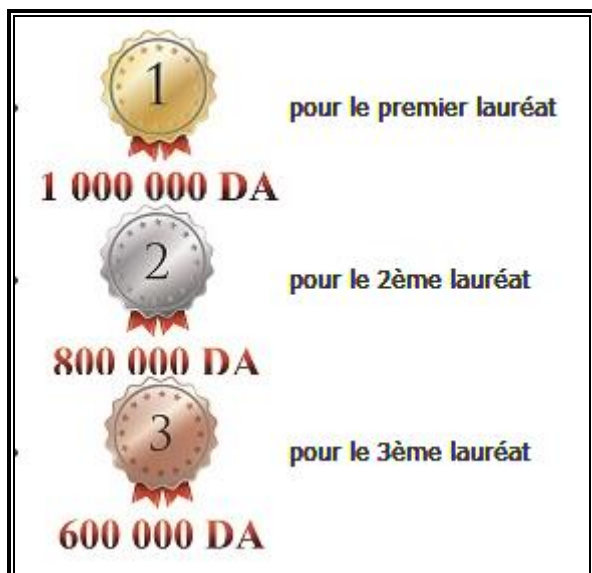
L'Algérie a décidé d'entreprendre la relance de ses PME en retenant, entre autres, une politique fondée sur l'émergence et l'ancrage de l'innovation et de la qualité. Cette politique repose sur le fait que le pays dispose d'importantes capacités en matière scientifique et technologique et parallèlement, les entreprises publiques et privées disposent, pour leur part, d'un potentiel de productivité et de compétitivité qu'il fallait exploiter, notamment par la mise en place d'un environnement favorable et de mécanismes de liaison et de soutien appropriés avec le monde de la recherche appliquée. Dans le sillage des pays développés et émergents qui ont pris conscience d'établir des passerelles entre la recherche scientifique et le monde des affaires et renforcer ainsi les synergies entre eux dans la mesure où c'est l'innovation qui marque désormais la frontière séparant les entreprises performantes et celles qui connaissent des contraintes pour survivre et croître sur leurs marchés, l'ambition des pouvoirs publics est de donner à l'Algérie les moyens d'acquérir cette capacité d'innovation et de créativité pour rejoindre, très rapidement, le peloton de tête des pays émergents. Dans ce contexte, il est institué un prix national de l'innovation pour la PME et un prix national de la qualité pour les entreprises.

Créé en 2008³⁰⁰, le prix national de l'innovation pour les PME vise à appuyer l'innovation, la recherche et le développement dans les PME pour améliorer la compétitivité et, par conséquent, à consacrer le mérite et la reconnaissance envers les efforts déployés de ceux qui contribuent chacun à son niveau à mettre en valeur leur intelligence. Organisé chaque année, ce prix met en compétition les PME algériennes ayant introduit une innovation de produit ou

³⁰⁰ Décret exécutif n° 08-323 du 14 Chaoual 1429 correspondant au 14 octobre 2008 instituant un prix national de l'innovation pour les petites et moyennes entreprises et fixant les conditions et les modalités de son attribution.

de processus de production ou de management par des encouragements sous formes de "médailles, d'attestations de mérite et de récompenses pécuniaires de la meilleure entreprise innovante [aux trois premières PME] dont le montant est fixé comme suit (article 2)³⁰¹:

Figure 81. Les récompenses accordées aux trois premières PME innovantes



Source : <http://www.mdipi.gov.dz/?-Concours-du-Premier-Prix-de-l-innovation>

Il est décerné par le ministre chargé de la PME sur proposition d'une commission dénommée "Commission du prix" (article 4) qui prend en charge "de définir les différents domaines relatifs au prix ; de définir les critères de sélection ; d'évaluer des œuvres et leurs effets sur l'amélioration des prestations de l'entreprise et son environnement direct; de choisir les entreprises lauréates" (article 9).

La septième édition du prix national de l'innovation 2015 pour les PME a été lancée récemment par la Direction Générale de la PME. La date limite de dépôt des dossiers est fixée à 90 jours à compter du mois de mars. Après la sélection des lauréats, la cérémonie de remise des prix sera probablement célébrée à l'occasion de la Journée Nationale de l'Innovation commémorée le 07 décembre de chaque année.

Quant à la qualité, celle-ci est devenue aujourd'hui un moyen stratégique pour les entreprises. Dans l'économie ouverte, les clients sont devenus de plus en plus exigeants, ce qui est produit

³⁰¹ Article 2 du décret exécutif n° 08-323 du 14 Chaoual 1429 correspondant au 14 octobre 2008 instituant un prix national de l'innovation pour les petites et moyennes entreprises et fixant les conditions et les modalités de son attribution.

n'est pas automatiquement vendu. La satisfaction du client a donc amené les entreprises productrices de biens et services à s'engager dans la mise en place d'un système et d'une culture de la qualité dans le but d'une amélioration continue des produits et services. C'est dans ce sens, que des référentiels ont été établis afin de permettre l'évaluation des performances des entreprises. Différents pays industrialisés ont institué des prix de la qualité, ce qui permet de mesurer les résultats obtenus sur le plan de la démarche qualité.

A titre indicatif, ce sont les japonais qui ont ouvert la voie en 1951, en instituant le Prix Deming, du nom de la personne qui a introduit la qualité dans l'industrie nipponne. Depuis plus d'une décennie, des trophées pour la qualité, aussi bien nationaux, que régionaux, sont octroyés à travers le monde. Pour faire face à la nouvelle concurrence japonaise, les Etats-Unis ont créé en 1987, le prix national Malcom Baldrige. Plusieurs pays suivirent cette voie : Grands Prix Québécois de la Qualité (1998) ; Prix Européen de la Qualité (1991) ; Prix Français de la Qualité (1992) ; etc.

A l'instar des pays industrialisés, l'Algérie dispose d'un système de reconnaissance des efforts des entreprises dans le domaine. En effet, le programme pour le développement d'un système national de normalisation, approuvé par le gouvernement en mars 2000, a inscrit l'institution du prix algérien de la qualité. Lancé en 2002³⁰² par le ministère chargé de la normalisation, il consiste en un concours gratuit³⁰³ ouvert chaque année afin d'encourager la meilleure entreprise ou organisme de droit algérien, sous formes de "récompense pécuniaire, dont le montant est fixé à deux millions de dinars (2.000.000 DA), d'un diplôme d'honneur et d'un trophée honorifique"³⁰⁴. La cérémonie de remise des prix est célébrée à l'occasion de la Journée Nationale de la Normalisation commémorée le 17 décembre de chaque année. La démarche conduisant à ce prix qualité constitue donc une référence, un guide offrant aux PME, comme aux grandes entreprises et aux institutions, la possibilité d'identifier avec précision les points forts et les axes d'amélioration de leur démarche qualité.

Par ailleurs, l'émergence et la réussite de nos PME ne demeurent pas tributaires de l'intervention de l'État. Au delà du rapport Etat-PME, une initiative de la part des chefs d'entreprises français et algériens vient s'ajouter cette fois-ci à la panoplie des mesures

³⁰²Décret exécutif n° 02-05 du 22 Chaoual 1422 correspondant au 6 janvier 2002 portant institution du prix algérien de la qualité.

³⁰³"Les frais de l'organisation du concours [...] sont pris en charge dans le cadre du budget de l'Etat au titre des crédits alloués au ministère chargé de la normalisation" (article 5).

³⁰⁴Article 2 décret exécutif n° 02-05 du 22 Chaoual 1422 correspondant au 6 janvier 2002 portant institution du prix algérien de la qualité.

étatiques de soutien à la PME. Il s'agit de l'alliance des PME algériennes et françaises, au travers de "la coproduction et la colocalisation"³⁰⁵ pour conquérir de nouveaux marchés dont le marché africain, tout naturellement le plus visé en priorité. Parallèlement à la coopération entre les deux Etats (l'Algérie et la France), les chefs d'entreprises des deux pays sont engagés, à leur niveau, dans une réflexion, voire un projet d'alliance dont la finalité est de définir des terrains d'investissement commun. Cette alliance PMEiste privée s'appuie sur le constat selon lequel des entreprises françaises ne sont plus compétitives en Europe, et pour restituer cette compétitivité perdue les PME françaises doivent mettre l'accent sur colocalisation et une alliance avec des entreprises algériennes. Ainsi, la coproduction et la colocalisation sont décidément les maîtres mots du partenariat algéro-français. Les PME algériennes et françaises doivent trouver leurs comptes dans cet esprit, d'autant plus que les enjeux de réindustrialisation s'appliquent aux deux pays.

³⁰⁵ "Redressement industriel : la recette de Montebourg", El Watan du 14/03/2015, par Ali Titouche, p. 06

Chapitre 6. Cas pratique

Introduction

Le choix d'une approche empirique cohérente avec la question de recherche constitue une étape essentielle du processus de recherche. Comme le soulignent Baumard et Ibert (1999, cités dans Farjaudon, 2007), le chercheur doit rechercher une triple adéquation entre les données collectées, l'approche retenue et les finalités de la recherche. Cette étape de tout travail de recherche est incontournable : "L'articulation entre données, approches et finalités de la recherche est une étape essentielle du processus de recherche" (Idem, p. 102).

Dans ce chapitre, nous commençons par comprendre ce qu'est une posture épistémologique en tant que socle d'une méthode de recherche et décrivons les trois paradigmes épistémologiques qui dominent les recherches en sciences de gestion. Dans la deuxième section, nous présenterons également la position méthodologique à travers ses différentes formes que nous avons mené jusqu'ici et la méthode d'échantillonnage que nous allons nous servir pour effectuer notre cas pratique. Dans la troisième section, nous utilisons le modèle conceptuel basé sur la relation mise à niveau – marketing – compétitivité. Celui-ci va nous être utile à montrer au niveau des PME si la mise à niveau marketing a contribué réellement à leur compétitivité. Dans la quatrième section, nous présenterons les résultats de notre recherche, suivie de la vérification de l'hypothèse de départ dans la cinquième section. Enfin, nous terminerons notre recherche par une conclusion générale.

Section 1. La posture épistémologique

L'utilisation d'une méthode de recherche est souvent la conséquence d'un choix méthodologique et épistémologique. Piaget (1967, cité dans Ben Aissa, 2001), définit l'épistémologie "comme l'étude de la constitution des connaissances valables" (discipline qui fait de son objet ou de son projet des discours (logos) sur la connaissance (épistémè)). D'après Cohen (1996, cité dans Ben Aissa, op.cit.), l'épistémologie correspond à un simple retour critique de la connaissance sur elle-même, sur son objet, sur ses conditions de formation et de légitimité ; elle est définie comme la philosophie de connaissance, la théorie des sciences ou encore comme la théorie de la connaissance.

Toute recherche repose sur une certaine "vision du monde" qu'il est nécessaire d'explicitier, comme le préconisent Girod-Séville et Perret (1999), d'où le besoin de se situer dans un

paradigme. Chez Kuhn (1962) ; Masterman, (1970 cités dans Laudan, 1987, p. 81), un paradigme "recouvre plusieurs significations qui peuvent être réparties en trois groupes : utilisé dans un sens métaphysique, le mot regroupe les croyances, les visions du monde et les mythes ; dans son acception sociologique, le terme désigne les réalisations scientifiques universellement reconnues, les décisions judiciaires acceptées ou les institutions politiques ; le mot est enfin employé dans le sens d'artefact et concerne alors un travail concret, des outils et des instruments spécifiques". Ce cadre de référence dans lequel se positionne le chercheur lui "permet de contrôler sa démarche de recherche, d'accroître la validité de la connaissance qui en est issue et de lui conférer un caractère cumulable. La réflexion épistémologique est donc consubstantielle à toute recherche qui s'opère."(Girod-Séville et Perret, op.cit. p. 13). D'abord, nous présentons synthétiquement les principales caractéristiques des trois grands paradigmes épistémologiques, puis, nous justifions le choix du positionnement retenu. Trois grands paradigmes épistémologiques dominent les recherches en sciences de gestion : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

Le positivisme : rappelons d'abord que sur le plan historique, l'origine du terme positivisme remonte à Auguste Comte, considéré comme fondateur de la sociologie (Lessard-Hébert et al. 1997). Le courant positiviste repose sur une hypothèse ontologique, selon laquelle la réalité existe en soi et est indépendante du chercheur. Ainsi, la réalité peut être mesurée de manière objective à travers des méthodes de recueil de données statistiques reconnues scientifiquement. Il s'agit alors de déterminer des liens de causalité entre les objets d'étude, plutôt que de s'intéresser à l'objet même de l'étude (Pourtois et al., 2006). La démarche hypothético-déductive est la plus fréquemment utilisée, même si ce type de démarche n'est pas exclusif. Cette méthode consiste à formuler des hypothèses théoriques qui seront ensuite testées afin de déterminer de leur validité. L'objectif est donc d'expliquer la réalité et de trouver les lois universelles qui régissent le monde.

Selon Wacheux (1996), quatre principes caractérisent le positivisme :

1. les faits sont la base de la connaissance scientifique. Seule l'observation empirique permet de valider ou d'infirmer les construits théoriques a priori ;
2. le chercheur nie ses intuitions et la conscience n'a pas de place dans la pratique scientifique;

3. la découverte des lois qui régissent les sociétés est la finalité ultime de la science ;
4. l'évaluation du progrès des connaissances s'apprécie par la capacité, ou non, des modèles à prédire les phénomènes", (p. 39).

Ainsi, le positivisme repose sur une méthodologie où la détermination d'hypothèses est fondamentale, pour qu'ensuite le chercheur puisse les vérifier grâce à l'utilisation de modèles généralement quantitatifs. Le chercheur est donc indépendant par rapport à son objet de recherche.

Cependant, si cette approche reste aujourd'hui largement dominante dans certains domaines, tels que la finance ou les mathématiques, elle a été remise en cause en raison de ses limites. Le paradigme positiviste s'est en effet avéré plutôt mal adapté à certaines recherches qui s'intéressent aux acteurs et à leur comportement, où la détermination de lois universelles s'avère difficilement réalisable. C'est notamment le cas dans certains domaines des sciences de gestion. La phénoménologie, constituée du constructivisme et de l'interprétativisme, s'est alors développée en réponse aux critiques adressées au positivisme.

Le constructivisme : selon le paradigme constructiviste, la réalité n'existe pas en tant que telle, mais à travers les individus qui la perçoivent. D'après les tenants de ce paradigme, la réalité devient dépendante de l'observateur, le chercheur doit alors construire la réalité avec les acteurs qui la compose (Giordano, 2003). Dès lors, la réalité n'est plus indépendante du sujet qui l'observe, les représentations des individus deviennent le cœur de l'analyse des partisans du courant constructiviste.

L'environnement est donc façonné par les individus et la connaissance devient construite. L'objectif d'une démarche constructiviste est de "produire des explications, qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer" (Wacheux, op.cit. p. 43). Les chercheurs constructivistes s'intéressent davantage aux processus faisant émerger la réalité qu'à la question de savoir si la réalité observée est réelle ou non.

Le mode d'investigation du chercheur ne peut plus reposer sur une accumulation de données et de leur mesure. Il s'agit alors de comprendre les perceptions des individus et le sens qu'ils attribuent aux événements qu'ils ont vécus. L'accent est mis sur la compréhension et l'analyse des représentations des acteurs. Pour cela, il faut décomposer la réalité en unités d'analyse et définir les règles permettant d'expliquer le phénomène étudié. Les conclusions ainsi élaborées

revêtent un caractère de subjectivité, dans la mesure où le chercheur n'est plus extérieur à ce qu'il étudie. Wacheux (op.cit) précise néanmoins que les recherches constructivistes posent deux problèmes principaux : "d'une part, sur le plan de la production de connaissances, il devient difficile d'accumuler les résultats, [...], d'autre part, sur le plan technique, la pratique constructiviste abandonne le postulat d'une possible reproductibilité des recherches." (Idem, p. 29).

Cependant, puisqu'il n'existe pas de déterminisme dans le comportement des acteurs du fait de leur unicité, il n'est plus question de définir de lois universelles, ce qui tend à légitimer le paradigme constructiviste dans les sciences de gestion.

L'interprétativisme : Le paradigme interprétativiste partage certaines caractéristiques avec le constructivisme. En effet, pour ces deux paradigmes, la réalité dépend de celui qui l'observe tandis que pour les positivistes la réalité est indépendante du sujet. L'interprétativisme repose principalement sur la compréhension des phénomènes observés : "comprendre, c'est-à-dire donner des interprétations aux comportements, implique nécessairement de retrouver les significations locales que les acteurs en donnent, c'est-à-dire des significations situées (dans l'espace) et datées (dans le temps)." (Girod-Séville et Perret, op.cit. p. 24). L'interprétation du discours des acteurs nécessite donc une connaissance approfondie du contexte dans lequel celui-ci s'inscrit. A titre de synthèse, les principales caractéristiques des trois paradigmes sont résumées dans le tableau 77.

Tableau 77. Synthèse des paradigmes épistémologiques

Les questions épistémologiques	Les paradigmes		
	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quelle est le statut de la connaissance ?	Hypothèse ontologique Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse phénoménologique L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la réalité	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
	La découverte	L'interprétation	La construction

Comment la connaissance est-elle engendrée ?	Recherche formulée en termes de "pour quelles causes..."	Recherche formulée en termes de "pour quelles motivations des acteurs..."	Recherche formulée en termes de "pour quelles finalités..."
Le chemin de la connaissance scientifique	Statut privilégié de l'explication	Statut privilégié de la compréhension	Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source : Girod-Séville et Perret, op.cit., pp. 14-15.

Comme le montre le tableau 77, les paradigmes constructiviste et interprétativiste sont relativement proches, dans la mesure où ils font partie tous les deux d'une même tradition philosophique : la phénoménologie. Si, d'après ce courant de pensée, la réalité dépend du sujet, en revanche, le chemin de la connaissance varie. L'interprétativisme privilégie la compréhension du phénomène observé, tandis que le constructivisme prône une construction complète de la réalité par celui qui l'observe.

Compte tenu de la problématique de notre recherche, le choix d'un positionnement interprétativiste est apparu comme le plus pertinent par rapport aux deux autres postures, plus radicales. En effet, ce paradigme privilégie la contextualisation des phénomènes observés, en s'appuyant sur la compréhension des données collectées. Selon Allard-Poesi et Maréchal (1999), "il s'agit de comprendre un phénomène de l'intérieur pour tenter d'appréhender les significations que les gens attachent à la réalité, leurs motivations et intentions." (p. 40)

Dans notre cas, notre rôle a principalement consisté à interpréter les données issues des réponses recueillies dans le questionnaire que nous avons conduit. Ces données constituent également des représentations subjectives de la réalité de la part des chefs d'entreprises. L'interprétation des données repose donc sur une connaissance approfondie du contexte, ainsi que sur une analyse croisée entre les réponses de ces personnes. Dans notre recherche, nous nous attachons à comprendre les enjeux liés à la prise de conscience du marketing sur le pilotage de la PME vers la compétitivité en prenant en compte le contexte lié à notre objet de recherche dans les PME étudiées. Aussi, nous cherchons à interpréter comment les chefs d'entreprise perçoivent cette relation.

Section 2. La posture méthodologique

La problématique et l'hypothèse de travail étant clairement posées, la question de la méthodologie de l'étude se pose. A ce stade, nous nous trouvons confrontés à une grande variété d'approches possibles. Théoriquement, les études peuvent prendre trois formes méthodologiques différentes :

1. Les études exploratoires ;
2. Les études descriptives ;
3. Les études explicatives, prédictives et causales.

En plus de ces trois approches, Dayan (2004) en ajoute une quatrième, celle "des systèmes intelligents d'aide à la décision" (p. 274).

Ces différentes approches à objectifs variables, peuvent être empruntées successivement afin de résoudre un problème (Idem). Dans cette section, nous avons privilégié de reprendre les différentes démarches d'investigation que nous avons mises en œuvre avant de décrire la méthodologie réservée à l'étude du terrain.

Au démarrage de notre thèse, nous avons besoin de préciser la problématique de recherche ainsi que l'hypothèse de travail, et pour cela nous avons entrepris en amont une étude exploratoire. Cette dernière avait pour objet de nous éclairer sur la complexité de notre sujet, d'en montrer les différents aspects et d'en permettre une meilleure compréhension. Théoriquement, l'étude exploratoire est une recherche préliminaire qui se présente comme une étape préalable incontournable à toute recherche. Elle consiste à se demander si l'information que l'on cherche a fait l'objet d'une étude antérieure. Autrement dit, elle ne s'occupe que du recueil de l'information secondaire. Elle s'intéresse à tout ce qui est analytique sans recours aux enquêtes sur le terrain.

Les informations que nous avons pu recueillir sont de type macro et micro-économique sur la base de la technique d'étude documentaire. Ces données sont issues de sources très diverses et variables, c'est-à-dire surabondantes et parfois contradictoires entre plusieurs sources et notre difficulté résidait davantage dans un choix pertinent que dans la disponibilité des informations. La pertinence de l'information fait référence à son adéquation aux besoins réels pour répondre à la problématique de recherche. Dans la perspective d'éviter de lancer notre recherche sur une fausse piste, nous avons besoin d'établir une liste des informations

nécessaires à la l'analyse de la situation. Cette liste d'informations utiles permet de ne pas oublier de recueillir des données importantes et de ne pas accumuler des informations non pertinentes (l'excès d'informations). De la pertinence des informations découle le choix des mesures à mettre en place dans la phase d'étude sur le terrain. Ce choix doit s'orienter vers des mesures fiables et valides (Boyer, 2007). "La fiabilité des données fait référence à la reproductibilité de la mesure. Le chercheur lui-même ou un chercheur indépendant devrait pouvoir mesurer de nouveau le phénomène à l'étude auprès de la même population et obtenir des résultats identiques" (Idem, p. 396). Autrement dit, une mesure est fiable lorsqu'elle mesure un concept avec fidélité, c'est-à-dire que les mêmes résultats seraient obtenus avec les mêmes techniques de mesures et d'analyses. La validité, pour sa part, fait référence à la capacité d'un instrument de bien mesurer le phénomène à l'étude." (Idem, p. 396), c'est-à-dire, la validité est assurée lorsque la mesure capte bien le concept étudié et non pas un autre. La plupart des manuels de méthode en sciences sociales proposent des définitions de ces concepts et indiquent que la science doit nécessairement reposer sur des mesures fiables et valides (Quivy et Van Campenhout 1995 ; Bouchard et Cyr, 1997, cités dans Dorvil 2007). Laperrière (1997) présente d'ailleurs une excellente discussion de ces concepts dans le contexte des méthodes qualitatives

Une fois la liste des informations nécessaires établies, on s'est posé une autre question. Où les chercher ? Dans ce contexte, nous avons repris les recherches primaires déjà décrites et contenues dans les différents documents externes (les documents statistiques des organismes officiels et semi-officiels, articles, ouvrages, textes réglementaires, rapports, conférences, etc.) pour une reformulation et réinterprétation. Ce travail de collecte, d'analyse et de synthèse revêt une dimension quantitative et qualitative. A cet effet, on s'est basé en même temps sur des études longitudinales lorsque nous avons recours à des bulletins d'informations statistiques de la PME de 2010 à 2015 et sur des études en coupe instantanée³⁰⁶ sous forme de déclarations, d'aveux de la part des acteurs impliqués dans le processus de MN (les experts, les professionnels, les officiels).

L'étude exploratoire nous a permis donc de :

³⁰⁶ Par rapport au facteur temps, on distingue deux grandes catégories de sources d'informations : les sources d'information ponctuelles (d'ordre général) qui fournissent des études réalisées en coupe instantanée à un moment donné et les sources d'informations longitudinales qui fournissent des études réalisées périodiquement sur les mêmes échantillons permanents.

1. contribuer à formuler notre problématique ainsi que l'hypothèse principale que l'étude terrain testera ultérieurement ;
2. se familiariser avec le domaine de notre recherche et avoir une meilleure compréhension du contexte de la MN ;
3. répondre à un besoin d'information permanent au sujet des divers aspects de notre recherche ;
4. dégager les points clés à approfondir.

Cette masse de données recueillie lors de l'étude exploratoire est brute, d'ordre générale donc imprécise au regard de la problématique retenue. C'est pourquoi, on s'est dirigé alors vers des sources primaires. Ces dernières, appelées sources de première main, sont constituées par l'information originale récoltée auprès d'un échantillon de PME pour les besoins spécifiques de notre thèse à partir de questionnaires d'enquête.

La première étape lors de la sélection de l'échantillon est de définir correctement la population mère à étudier, ce qu'on appelle aussi l'unité statistique afin de déterminer les caractéristiques requises pour l'échantillon de l'étude. Ainsi, on peut déterminer la population mère comme étant l'ensemble des PME privées. En plus de leurs paramètres juridiques énoncés par la loi de 2001 sur la PME, nous avons circonscrit ces dernières en fonction de trois critères : géographique, économique et sectoriel. Sur le plan géographico-démographique, la wilaya d'Oran est classée en troisième position en termes de nombre global de PME installées, évaluées à 26 634 entités en 2015 dont le taux de concentration³⁰⁷ évalué à 18 PME/1000 habitants, précédée par les wilayas d'Alger et Tizi-Ouzou et suivie par les Wilayas de Bejaia Sétif³⁰⁸. En termes d'évolution des PME, la wilaya d'Oran a enregistré 1610 créations, 271 radiations et 136 réactivations au premier semestre 2015 par rapport à la même période en 2014³⁰⁹. L'agrégation de ces trois mouvements représente une croissance de 6,03%. Étant donné que la PME est définie, tout statut confondu, comme "une entreprise de production de biens et/ou des services", nous nous intéresserons, sur le plan sectoriel, aux PME produisant des biens tangibles, tout en écartant le secteur des services car nous n'avons pas développé dans la littérature le marketing des services.

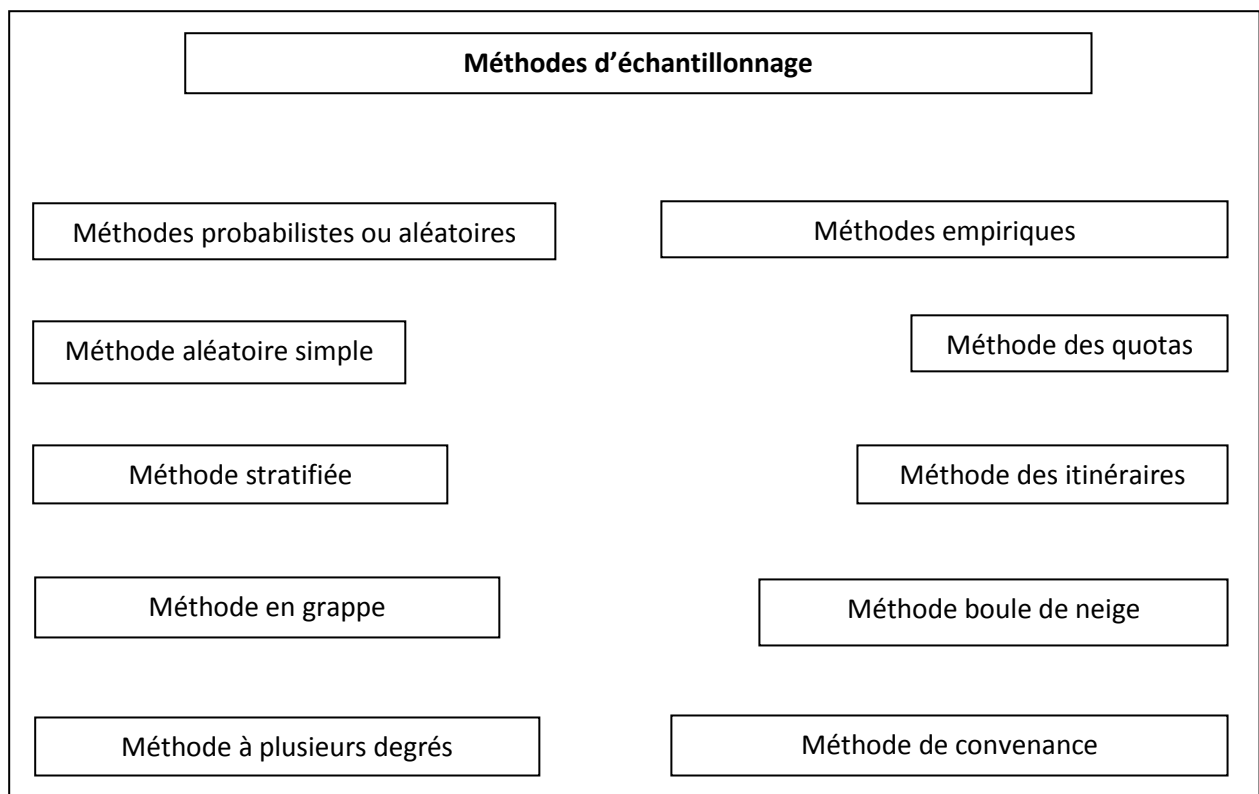
³⁰⁷ Taux de concentration = (Nombre de PME/Population résidente)*1000

³⁰⁸ Bulletin d'information statistique de la PME. Données de 2015, n°28, septembre 2016.

³⁰⁹ Bulletin d'information statistique de la PME. Données du 1^{er} semestre 2015, n°27, septembre 2015.

Parmi les différentes techniques d'échantillonnage utilisées dans les sciences sociales (figure 83), nous procédons à la technique aléatoire simple qui consiste à tirer aléatoirement les PME à enquêter, ce qu'on appelle également dans les sciences sociales l'échantillon arbitraire. Afin d'obtenir des réponses pertinentes à notre recherche, nous avons décidé que la population visée soit constituée de PME qui ont terminé la MN et d'autres PME dont la MN est en instance. L'engagement ou non de la PME dans le processus de MN nous permet, à travers les informations récoltées, de comparer leurs réponses et de pouvoir déterminer ce que la MN a apporté comme valeur ajoutée en termes de compétitivité aux PME bénéficiaires. Afin de délimiter notre champ d'étude, les entités en questions ont des points en communs ; elles appartiennent au secteur privé, localisées dans la région d'Oran et actives dans le secteur industriel. Ensuite, sur la base des informations fournies au niveau de la délégation régionale de l'AND-PME d'Oran, nous avons choisi notre échantillon de trente (30) unités, divisé à part égale : 15 PME terminées leurs mises à niveau et 15 autres en attente d'intégrer l'opération de MN.

Figure 82. Les différentes méthodes d'échantillonnage



Source : Dayan, 2004, op.cit. p. 303

Section 3. Le modèle conceptuel : Mise à niveau – marketing – compétitivité

Dans une approche de mise à niveau, l'impératif de compétitivité s'analyse en termes d'avantage concurrentiel (Combiér et Pras, 1995). D'abord, être compétitif, c'est être "capable d'affronter la concurrence tout en se protégeant" (Sauvin, 2005, p. 8). Pour un produit donné, "la compétitivité désigne la capacité d'une entreprise à préserver ou à augmenter sa part de marché. La part de marché représente la fraction des ventes globales du produit sur le marché national et sur les marchés extérieurs qui, au cours d'une période, est couverte par celle de l'entreprise" (d'Agostino et al. 2008, p. 204). Selon Koenig (1996), une entreprise compétitive est une entreprise qui ne se met pas en péril et qui sait combiner efficacité et efficience. Une entreprise est efficace si les résultats qu'elle atteint correspondent à ce que les clients attendent d'elle, alors que l'efficience définit le rapport entre les ressources utilisées et les résultats obtenus (Nizet, 1992). Dans notre recherche, être efficace et efficient signifie donc que la PME mise à niveau parvient à répondre aux attentes des clients tout en économisant ses ressources pour y arriver. Dans le contexte de la MN, la PME devrait avoir une vision globale du marché et de la concurrence. Son terrain de jeu est désormais le marché global, à savoir le marché national au sein duquel gravitent la concurrence nationale et étrangère installée en Algérie, voire celle importée et le marché international dans lequel se trouve des pays partenaires de l'UE. L'intensité de la concurrence engage la PME dans une quête de compétitivité globale, c'est-à-dire coût et structurelle.

Ainsi, les différents contours de la compétitivité sont visibles par les caractéristiques du produit sur lesquelles se forge la différenciation (Davy, 2004, p. 19):

1. Tangibles, c'est-à-dire quantifiables : on parle alors de facteurs coûts ou prix ;
2. Intangibles, c'est-à-dire dépendant de facteurs qualitatifs, immatériels et donc difficilement évaluables. Ce sont des facteurs hors-coût

En fait, il ne s'agit pas d'opposer la compétitivité coût à la compétitivité hors coût ou structurelle. De même cette dernière ne se substitue pas à la compétitivité coût. La compétitivité globale, c'est l'imbrication des deux types de compétitivité (Sauvin, op.cit.)

Sous le vocable de compétitivité coût, il faut entendre par la somme de deux facteurs matériels de compétitivité : les prix et les coûts. La compétitivité prix désigne "l'aptitude d'une entreprise à pratiquer des prix plus bas que ceux des concurrents" (d'Agostino et al.

op.cit., p. 204). Elle se mesure par le rapport entre les prix relatifs à l'exportation, calculés par le rapport des prix à l'exportation d'un pays donné pour un produit donné, par rapport à la moyenne des prix des concurrents pour ce produit. En plus de cet indicateur, Chevassus-Lozza et Gallezot (1995, p. 145) en ajoutent un autre, celui de la part de marché relative pour chaque produit. Celui-ci est calculé par le rapport entre la part de marché d'un pays (en l'occurrence la France) et la part de marché de son principal concurrent : $PMR = PM \text{ France} / PM \text{ de son principal concurrent}$ où PM est la part de marché détenue par la France (ou de son concurrent) dans les importations totales de la CEE, calculées en quantités (tonnes, litres, kg).

La compétitivité prix dépend de plusieurs facteurs : les coûts, les facteurs monétaires et le comportement de marge. Les coûts retenus par ce type de compétitivité sont (Davy, op.cit., p. 20):

1. Le coût salarial unitaire, qui est le rapport entre les charges salariales et la valeur ajoutée à prix constants ;
2. Le coût du capital ;
3. Le coût des consommations intermédiaires (matières premières, transport, stockage...)

La somme de ces coûts dans une industrie donnée, pondérée par le taux de change nominal et rapportée à la somme des coûts pour les autres pays, donne le coût total unitaire relatif.

Il est également utile de mentionner que la compétitivité coût, au niveau d'une industrie ou d'un secteur, est sujette à des facteurs internes (coût du capital) et externe (coût des matières premières). Autrement, la compétitivité coût dans sa composition globale est la résultante de l'aptitude de contenir en même temps les contraintes dictées par les marchés aval (volume des ventes, etc.), les contraintes dictées par les marchés amont (coût des facteurs de production, etc.) et les contraintes internes au secteur (structure concurrentielle). L'environnement du secteur joue ainsi un rôle notable, ce qui accroît les facteurs de compétitivité coût.

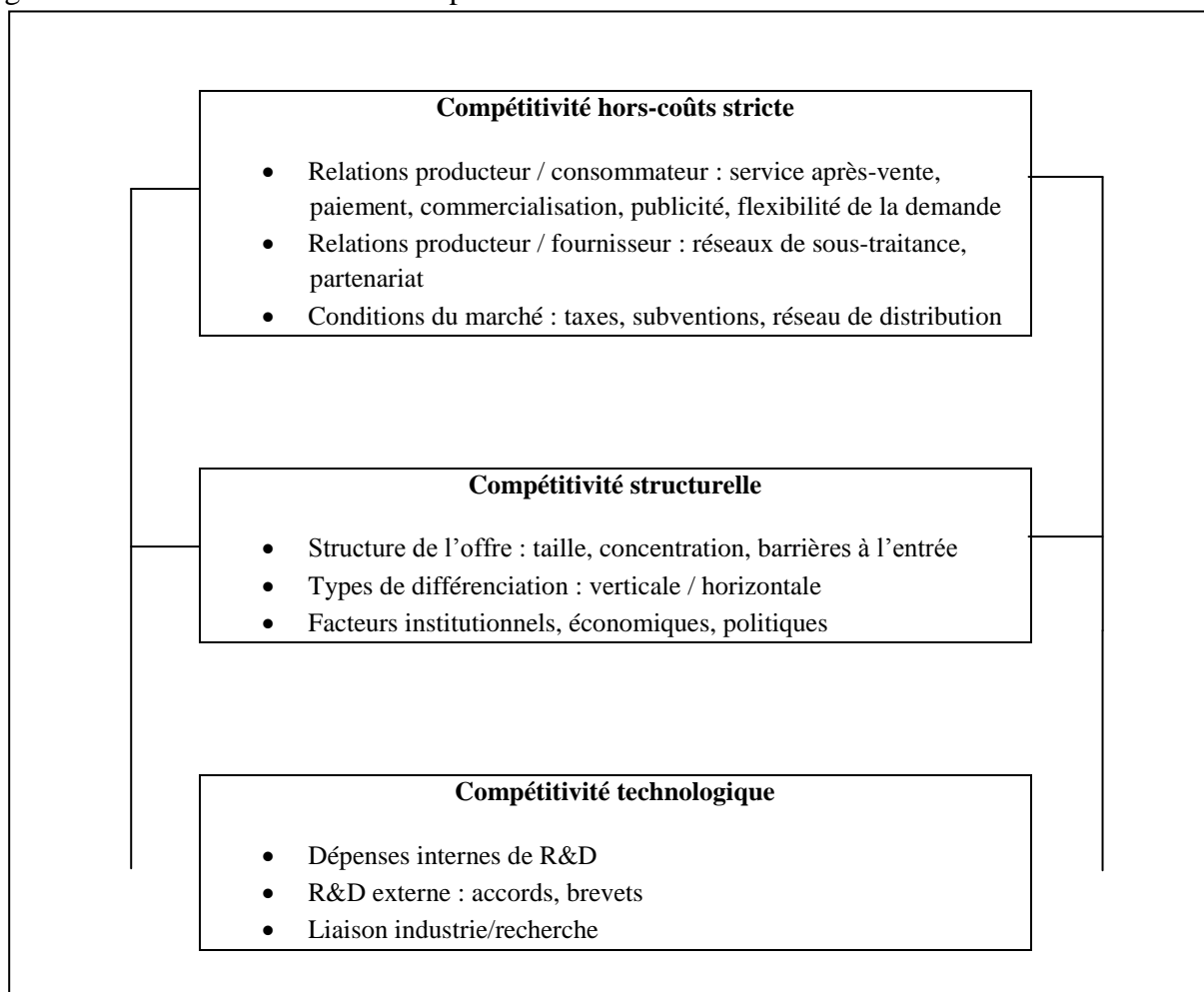
En ce qui concerne les facteurs monétaires, la compétitivité prix dépend dans ce cas de différentiel d'inflation et de variation des taux de change (Montoussé et Chamblay, 2005). Le différentiel d'inflation c'est la différence entre le taux d'inflation d'une économie donnée et celui d'une économie concurrente. Il est à l'avantage de l'économie qui réalise le taux d'inflation le plus faible. Plus le taux d'inflation est élevé, plus les prix à l'exportation sont compétitifs, tandis que les prix à l'importation le sont de moins en moins. Dans le cadre de la

variation des taux de change, la dépréciation d'une monnaie permettent de diminuer les prix des exportations et de renchérir les prix des importations. C'est ainsi que certains pays sont parfois tentés de mener une politique de taux de change faible.

Sur le plan du taux de marge, le comportement de marge correspond aux comportements des exportateurs fixant leurs prix de vente en fonction du bénéfice par unité produite qu'ils escomptent (d'Agostino et al. op.cit.). La compétitivité coût n'est donc pas unidimensionnelle, et dépend, pour une grande part, de facteurs hors coûts dans la mesure où la demande peut s'ouvrir à des produits dont les prix ne sont pas obligatoirement les plus compétitifs.

La compétitivité hors-coût est définie de manière assez large, puisqu'elle regroupe tous les facteurs qualitatifs de concurrence, c'est-à-dire la mobilisation d'autres facteurs que les prix (performances techniques des produits, les délais de livraison, l'efficacité des services après-vente, l'offre de facilités de paiement, etc.) pour vendre des produits même quand ils sont chers. Les différents éléments qualitatifs de la compétitivité hors-coûts sont décrits dans la figure 83.

Figure 83. Les dimensions de la compétitivité hors-coûts



Source : Davy, op.cit. p. 24

Le rétablissement de la compétitivité hors-coûts relève des politiques structurelles. Celles-ci peuvent également contribuer à l'amélioration durable de la compétitivité coût (Montoussé et al. 2007). Ainsi, "des politiques de l'emploi fondées sur une exonération de charges sociales à destination de publics en difficulté sur le marché du travail réduisent le coût du travail et permettent de diminuer les prix de vente ; une valorisation constante du taux de change diminue le coût des importations d'intrants et incite les entreprises à élever leur compétitivité hors prix : pour vendre sur les marchés extérieurs des produits chers [...] il faut qu'ils soient adaptés qualitativement à la demande mondiale" (Idem, p. 114)

Du point de vue marketing, la compétitivité s'analyse en termes d'avantage concurrentiel (Combiér et Pras, op.cit.). Cet avantage concurrentiel est l'élément qui différencie fondamentalement l'offre d'une entreprise par rapport à ses concurrents, et qui constitue donc sa puissance de différenciation. On dit alors que, pour être compétitive, l'organisation doit développer des avantages concurrentiels par rapport aux autres. Trinquecoste (1999, op.cit. ; 2004, op.cit.) explique l'avantage concurrentiel dans deux sens complémentaires : l'avantage concurrentiel commercial et son assise, l'avantage concurrentiel stratégique. En ce sens, l'avantage concurrentiel commercial est engendré par un ensemble de caractéristiques spécifiques de l'offre, relatives à une meilleure maîtrise des coûts ou à une valeur perçue de l'offre supérieure à celle des concurrents, qui permettent de maintenir un niveau de rentabilité élevé. Ces caractéristiques spécifiques de l'offre reposent sur un socle de compétences, de ressources financières, managériales ou organisationnelles distinctives qui confèrent à l'entreprise un avantage concurrentiel stratégique. Par conséquent, la stratégie marketing a pour fonction de produire un avantage concurrentiel commercial puis à la pérennité de cet avantage par le fait de positionner l'offre de manière optimale.

Le positionnement par rapport à la concurrence détermine une compétence exclusive reconnue par son public cible et différenciée de la concurrence. Autrement dit, il consiste à choisir des segments cibles de clientèles et à définir les caractéristiques de l'offre qui permettront de se distinguer des concurrents dans l'esprit des consommateurs (Dhénin, op.cit., p. 179). Ainsi, le concept s'appuie sur les stratégies de segmentation et de différenciation, approches classiques que nul ne peut ignorer" (Cambis et Pras, op.cit., p. 155).

Originellement, les études marketing sur la position compétitive sur le marché des produits et marques les uns par rapport autres sont à la source du concept de positionnement : il s'agit de définir le positionnement de ses produits et de son mix par rapport à la concurrence, d'arriver à ce positionnement, détecter d'éventuels décalages s'expliquant par des défaillances, et de bien communiquer à l'environnement et en particulier aux clients l'avantage concurrentiel correspondant à ce positionnement. "L'entreprise qui n'arrive pas à donner à ses marques ou à ses produits une position précise dans l'esprit du consommateur compromet gravement ses chances de succès. En effet, les consommateurs cherchent des marques et des produits correspondant à leurs attentes. Si l'image de la marque est imprécise ou brouillée, il y a de fortes chances pour qu'elle ne soit repérée et choisie" (Michon et al. 2010). Le choix d'un positionnement est donc une décision fondamentale qui oriente l'ensemble du marketing.

Le positionnement peut être conduit vers le marché global ou vers certains segments. Lambin (op.cit.) évoque la stratégie de contre-segmentation quand le marché est assez homogène. Dans cette perspective, les produits offerts se différencient cependant sur référentiel de choix reconnu pour ce marché ; les différences entre les produits correspondront ainsi à une différenciation concurrentielle. Celle-ci est définie comme "la perception que le consommateur a d'un produit ou d'une entreprise va déterminer l'adéquation entre ses besoins et l'offre qu'il perçoit. Toute une partie de la stratégie de l'entreprise consiste donc à se différencier de ses concurrents ou des produits de la concurrence en présentant une image claire et stable de son produit ou d'elle-même. La durabilité de sa position repose sur ce principe" (Pras et Bergadaa, 1992, p. 717). De la sorte, "la différenciation concurrentielle mesure les différences entre les offres d'entreprises concurrentes sur des segments de marchés communs" (Dussart, 1985, p. 56). Dans le contexte de différenciation concurrentielle, cette dernière permet à l'entreprise s'adressant au même marché que ses concurrents d'un avantage quant à au moins un seul critère. Cette stratégie est appropriée si le marché global est plutôt homogène et que l'entreprise et son produit bénéficient d'un supplément sur ce marché.

A l'opposé, on se sert de l'hyper-segmentation quand de nombreux segments pourront être distingués et que proposer une offre typique pour chacun de ces segments restera rentable. Moyennant la segmentation, l'entreprise analyse son marché et définit les groupes de consommateurs réels ou potentiels. Les segments de marché doivent avoir des réceptivités différentes à une variété d'éléments de l'action marketing. Cela permet de définir et mettre en œuvre pour chaque segment une politique marketing différencié ; en d'autres termes,

l'interaction entre la segmentation et la différenciation, c'est que la première conditionne la seconde. L'offre différenciée pour chacun d'entre eux est qualifiée de différenciation segmentaire. Après avoir identifié les segments les plus prometteurs, l'entreprise, s'appuyant sur ses principales forces, développe une stratégie marketing.

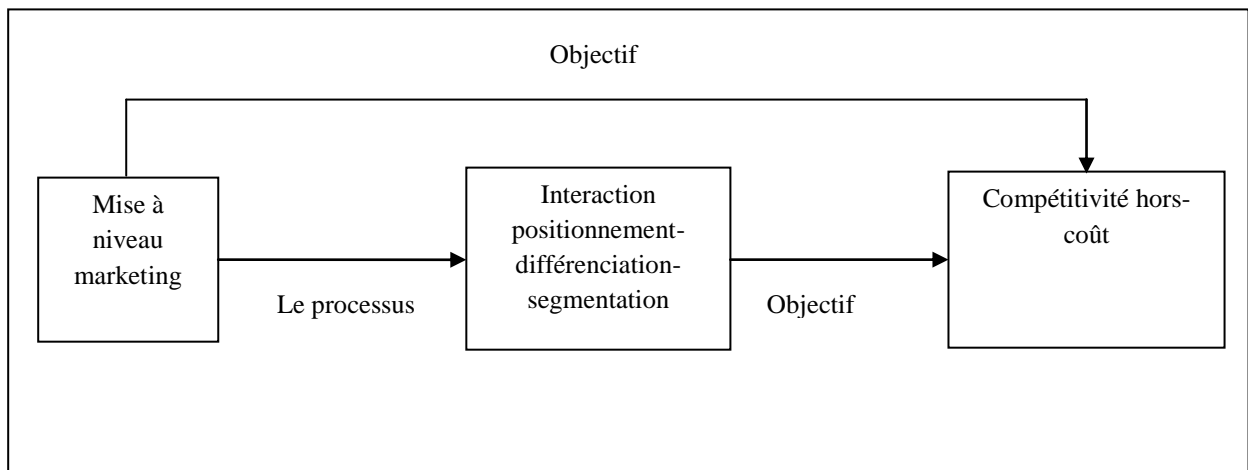
Selon Dussart (op.cit.), la différenciation segmentaire détermine en même temps : 1/ le niveau de reconnaissance par une entreprise des différences existant entre segments d'un marché concurrentiel donné ; 2/ l'implication de ces différences sur le plan stratégique.

Les trois concepts de différenciation-segmentation-positionnement interagissent l'un sur l'autre (Dickson et Ginter, 1988). Ils envisagent que :

1. La différenciation est toujours présente dans la fonction d'offre, qu'il existe des segments différents ou non : a) en l'absence de segments, on parlera de différenciation concurrentielle, b) en présence de segments, il s'agira de segmentation concurrentielle. En fonction des deux situations d'offre (différences importantes ou non entre les produits et le mix et ceux des concurrents) et de marché (segments différents bien définis ou absence de segments), on pourra extraire les stratégies appropriées.
2. La segmentation du marché détermine une différenciation segmentaire qui s'adosse sur l'élasticité de la demande par rapport au prix, à la distribution, etc.
3. Le positionnement est sous contrôle par le dirigeant de l'entreprise pour aller dans la direction des points forts de l'entreprise en termes de capacité à manipuler, par exemple, la valeur des caractéristiques attribuées par le client.

A partir de ce qui précède, nous pourrions désormais modéliser qualitativement notre concept de la façon suivante (figure 84) qui sera testé ultérieurement

Figure 84. Relation marketing-compétitivité hors-coût dans le cadre de la mise à niveau de la PME algérienne



Source : fait par l'auteur

La mise à niveau marketing conduit à une compétitivité hors – coût. Cette dernière ne sera atteinte que par des leviers marketing de compétitivité, composés par l'interaction de trois éléments, à savoir le positionnement de l'offre, la segmentation marketing et la stratégie de différenciation.

Notre sujet s'appuie sur une enquête qualitative par questionnaire destiné aux managers et responsables de PME. Elle consiste à caractériser leurs jugements et perceptions particuliers et leurs aptitudes à agir. Afin d'éviter des réponses biaisées de la part des enquêtés, il a été décidé d'administrer à l'échantillon construit un questionnaire uniforme pour chaque rubrique proposée, c'est-à-dire regroupant les mêmes questions pour tout l'échantillon et sans adaptation. Cette forme nous garantit qu'il n'y aura pas de lectures différentes d'une même enquête.

Notre questionnaire dévoile deux combinaisons : la forme structurée et la forme non structurée. Le questionnaire structuré est composé de questions fermées ou semi fermées tandis que le questionnaire non structurée comprend exclusivement des questions ouvertes. Les questions fermées formulées dans ce questionnaire sont de type dichotomique, à choix multiple à réponse unique, avec échelle d'évaluation, avec réponses à cocher et avec classement (Il s'agit ici de donner un certain nombre de propositions et de demander aux interrogés de les classer par ordre de préférence). Tant dis que les questions semi-ouvertes (ou semi-fermé), elles comportent des réponses proposées au répondant qui se prononce sur celles qui lui semble la plus conforme à son point de vue et offrent la possibilité d'ajouter des réponses libres, comme "Autres, précisez" afin de lui donner encore plus de marge de liberté d'exprimer comme il l'entend. En même temps, nous avons choisi des questions ouvertes sans

suggestions de réponses qui sont suivies d'un espace délimité destiné à recevoir la réponse (commentaire, jugement...), fournie librement par l'enquêté. Nous avons également anticipé les possibilités de non-réponses. Dans ce cas, nous avons introduit la possibilité de dire "je ne sais pas"

La démarche du questionnaire peut avoir donc certaines conséquences en termes de communication et entraîner des réactions de la part des personnes concernées par l'objet de l'enquête.

L'objectif de cette étude est de soulever la perception et les pratiques des leviers marketing de compétitivité, à savoir le positionnement de l'offre, la segmentation marketing et la stratégie de différenciation par les PME déjà mises à niveau et les PME non mises à niveau et, par voie de conséquence, d'examiner si l'opération de MN a généré un avantage concurrentiel hors coût pour la première catégorie de PME par rapport à la deuxième catégorie. Notre recherche est basée sur une étude instantanée et ne prend pas en compte l'étude longitudinale qui nécessite une analyse à travers l'évolution du temps.

Section 4. Interprétation des résultats et vérification de l'hypothèse

4.1. Questionnaire et interprétation des résultats

Cette section reproduit les éléments de réponse d'une recherche empirique auprès de trente (30) entreprises de production de biens et services. Pour la mener à bien, nous avons interrogé, via un questionnaire en ligne un échantillon de 30 PME de production de biens, suivi d'une visite de quelques entreprises sur site. Ces PME appartiennent au secteur industriel et sont réparties en six activités dont 15 d'entre elles ayant procédé et terminé la MN dans le cadre du programme Euro-Développement PME et pour les 15 autres leur MN est ajournée. L'ensemble des PME réside à Oran. L'administration du questionnaire a été effectuée en janvier 2016. Dans notre travail, nous sommes tenus à respecter les conditions de confidentialité exigées par notre échantillon en contrepartie d'avoir les réponses à nos questions. Nous n'allons donc pas nommer les PME.

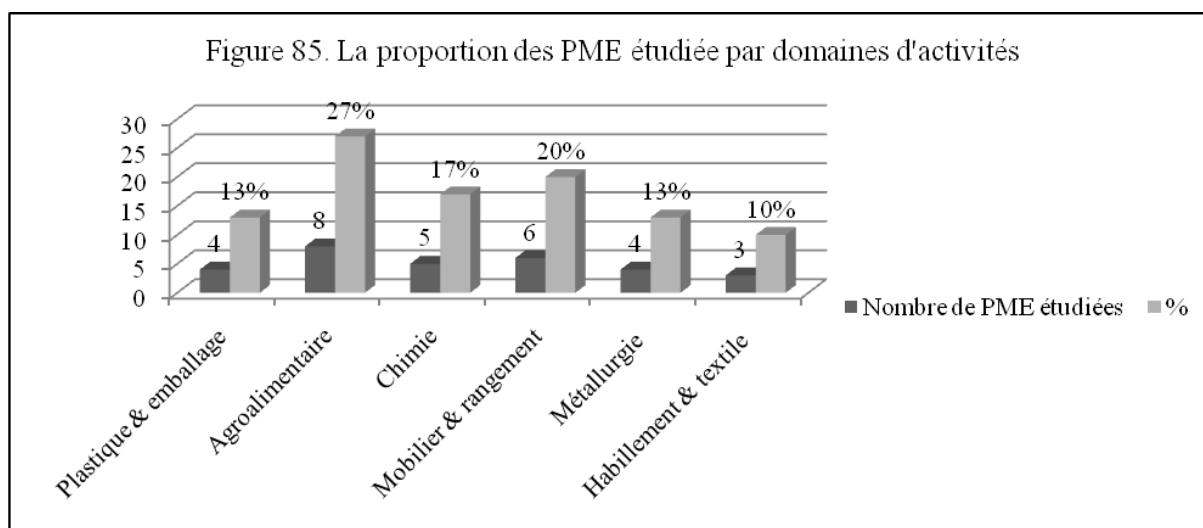
Les informations récoltées auprès de l'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME) d'Oran permet de regrouper ces entreprises en 6 branches d'activités dont chacune correspond à un nombre qui fera l'objet de notre étude. Ces branches d'activités sont : l'industrie du plastique & l'emballage; l'agroalimentaire ; la chimie ; le mobilier &

rangement ; la métallurgie et l'industrie du textile & habillement. Le tableau 78 montre la ventilation des PME selon ces branches d'activités.

Tableau 78. Répartition des PME selon les domaines d'activités étudiées

Secteur d'activité	Domaines d'activités	Nombre de PME étudiées	%
Industriel	Plastique & emballage	4	13%
	Agroalimentaire	8	27%
	Chimie	5	17%
	Mobilier & rangement	6	20%
	Métallurgie	4	13%
	Habillement & textile	3	10%
Total		30	100%

Source : fait par l'auteur sur la base des données de l'ANDPME d'Oran



Source : fait par l'auteur sur la base des données de l'ANDPME d'Oran

Dans cette répartition, on remarque que l'activité agroalimentaire occupe la plus grande importance dans l'étude avec une part de 27% loin devant les autres activités, mais ce positionnement n'a aucun impact sur les résultats de notre recherche.

Rubrique 1. Données générales sur votre entreprise en 2014-2015

Q. 1/42 Quel est le domaine d'activité de votre entreprise

.....

Q. 2/42 Quel est le statut juridique de votre entreprise ?

Une réponse est possible. Pour le répondant, les modalités de réponses sont présentées dans un ordre aléatoire.

- Société par actions (SPA)
- Société à responsabilité limitée (SARL)
- Société unipersonnelle à responsabilité limitée (EURL)
- Société en nom collectif (SNC)
- Société en commandite simple
- Société en commandite par actions
- Groupement
- Autres

Q. 3/42 Depuis quand la date de création de votre entreprise ?

Une réponse est possible.

- De 2 à 5 ans
- De 6 à 10 ans
- Plus de 10 ans

Q. 4/42 Combien disposez-vous de salariés dans votre entreprise ?

En entend par salariés, les personnes travaillant à temps plein pendant une année. Une réponse est possible.

- De 1 à 9
- De 10 à 49
- De 50 à 250

Q. 5/42 Quels sont vos produits ?

.....
.....

Q. 6/42 A combien estimez-vous votre chiffre d'affaires annuel ?

Une réponse est possible.

- Inférieur à 20 millions de dinars

- De 20 à 200 millions de dinars
- De 200 à 2 milliards de dinars
- Plus de 2 milliards de dinars

Q. 7/42 Le marché de votre entreprise est-il ?

Toutes les réponses sont possibles. Pour le répondant, les modalités de réponses sont présentées dans un ordre aléatoire.

- International
- National
- Régional
- local

Les six premières réponses de la rubrique 1 : données générales sur votre entreprise en 2014-2015 ont été synthétisées dans le tableau 79 ci-dessus. Les formes juridiques des sociétés en Algérie sont très proches des formes connues dans beaucoup de législations internationales. Dans cette enquête, nous enregistrons uniquement trois formes juridiques des sociétés : la SARL (Société à Responsabilité Limitée) ; l'EURL (l'Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée) et la SPA (Société Par Actions). Les autres formes que connaît le droit algérien, telles que la Société en Nom Collectif, la Société en Commandite Simple, la Société en Commandite par Actions et le Groupement ne s'y présentent pas. Parmi les formes juridiques des PME étudiées, la SARL est la forme de société la plus répandue dans notre étude. Elle absorbe 63% des entreprises enquêtées. Viennent ensuite les deux formes EURL et SPA avec un taux respectivement de 23% et de 14%.

Historiquement, les dispositions générales de la SPA, la SARL et l'EURL sont régies par le code de commerce de 1975 et mises à jour respectivement par le décret législatif n° 93-08 du 25 avril 1993 et l'ordonnance n° 96-27 du 9 décembre 1996. La Société Par Actions est "la société dont le capital est divisé en actions et qui est constitué entre des associés qui ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports. Le nombre des associés ne peut être inférieur à sept" (art. 592).³¹⁰ Le capital social doit être de "5.000.000 DA au moins si la société fait publiquement appel à l'épargne, et de 1.000.000 DA au moins dans le cas contraire." (art. 593).³¹¹ La Société à Responsabilité Limitée est "instituée par une ou plusieurs personnes qui ne supportent les pertes qu'à concurrence de leurs apports. Lorsque la Société à Responsabilité Limitée instituée [...] ne comporte qu'une seule personne en tant qu'associé unique celle-ci est dénommée Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée (EURL)" (art. 564).³¹² Le capital social de la S.A.R.L. "ne peut être inférieur à 100.000 DA ; il est divisé en parts sociales d'égale valeur nominale de 1.000 DA au moins." (art. 566).³¹³

Sur le plan de la période de création d'entreprise, l'âge moyen de notre échantillon est de 17 ans par rapport à l'année 2015. La plus vieille entreprise, PME 18 a son actif 49 ans d'existence, tandis que les entreprises nouvellement créées, PME 12 et PME 17, sont les plus jeunes. Dépassée de deux ans d'activités, ces deux dernières entreprises ont chacune droit au

³¹⁰ Décret législatif n° 93-08 du 25 avril 1993 modifiant et complétant l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce.

³¹¹ Idem.

³¹² Ordonnance n° 96-27 du 28 Rajab 1417 correspondant au 9 décembre 1996, modifiant et complétant l'ordonnance n° 75-59 du 20 Ramadhan 1395 correspondant au 26 septembre 1975 portant code de commerce.

³¹³ Décret législatif n° 93-08, op.cit.

programme national de MN selon la réglementation en vigueur sur ce critère. La taille des PME se mesure par le nombre d'effectifs employés. Pour rester en adéquation avec la réglementation en vigueur, nous avons insisté dans notre question sur le nombre de personnes employée à temps plein pendant une année (2014-2015). Ainsi donc, nous avons obtenu le tableau sur la dispersion des effectifs selon le besoin des entreprises.

Tableau 80. La dispersion des effectifs selon le besoin des entreprises.

La taille des PME	Les PME étudiées	Nombre d'effectifs
Très petite entreprise (TPE) de 1 à 9 employés	TPE 21	03
	TPE 17	07
	TPE 22	08
	TPE 19	08
Petite entreprise (PE) de 10 à 49 employés	PE 08	10
	PE 11	10
	PE 16	10
	PE 30	10
	PE 23	15
	PE 15	16
	PE 29	17
	PE 20	19
	PE 03	20
	PE 19	20
	PE 04	25
	PE 26	25
	PE 28	35
PE 27	36	
PE 10	43	
Moyenne entreprise (ME) de 50 à 250 employés	ME 13	50
	ME 12	70
	ME 18	80
	ME 05	98
	ME 02	100
	ME 07	100
	ME 06	120
	ME 14	130
	ME 01	150
	ME 25	180
	ME 24	226

Source : fait par l'auteur

Au-delà de l'effectif de 250 employés requis, l'entreprise est qualifiée de grande selon la réglementation nationale. Dans la réglementation française, il existe une catégorie d'entreprise qui intervient entre ce niveau plafond d'effectif et celui de la grande entreprise, ce qu'on appelle les entreprises de taille intermédiaire (ETI) qui en comptent entre 251 et 5000, et les grandes entreprises (GE) dont l'effectif dépasse les 5 000 salariés.

Une TPE est appelée à s'agrandir dans le temps, c'est ce que Chandler (1989) a mis en évidence. Selon ce spécialiste de l'histoire des entreprises, l'entreprise passe par une séquence des phases de l'évolution :

1. Le stade initial de la petite entreprise mono activité peu structurée fondant sa croissance sur une expansion en volume de son activité ;
2. La phase d'expansion géographique dans l'activité de base : la multiplication des sites renforce la fonction administrative pour faire face aux besoins de coordination ;
3. La phase suivante est celle de l'intégration verticale, l'entreprise internalisant différentes activités auparavant assurées par d'autres entreprises spécialisées (approvisionnements, distribution). Elle met en place une organisation par fonctions ;
4. La dernière phase est la croissance par diversification des activités. L'entreprise s'organise en grandes divisions (firme multi-divisionnelle)

Dans la théorie des organisations, la taille et l'âge de l'organisation (c'est l'entreprise dans notre cas) sont considérées comme des facteurs de contingence³¹⁴ interne à côté de la technologie utilisée (Duchéneau, 1995). Les travaux de l'école contingente ont établi que l'âge croissant d'une organisation favorise la tendance à la formalisation, aussi bien au niveau des mécanismes de coordination du travail qu'à celui des mécanismes de liaison entre départements. Un premier argument avancé dans la littérature est que l'âge avancé conduit à la routinisation d'un certain nombre de pratiques, qui ont tendance à s'autoperpétuer, ainsi qu'au cloisonnement des départements et, par conséquent, à la rigidification de leurs relations (Nizet et Pichault, 2001). De nombreux auteurs ont montré que plus la taille d'une organisation augmente (en termes d'effectifs), plus les tâches se spécialisent, plus les unités et les niveaux hiérarchiques se différencient et plus la formalisation gagne du terrain, à un rythme qui apparaît toutefois de moins en moins soutenu (Idem).

Au niveau de la gamme des produits, toutes les PME possèdent dans leurs portefeuilles une gamme variée de produits en adéquation avec leurs activités, exception faite pour trois PME qui ont un portefeuille mono produit, à savoir PME 13 pour les colles industrielles ; PME 9 pour les fromages et PME 10 pour les eaux minérales.

³¹⁴ Les paramètres de contingence sont "les conditions qui permettent de comprendre pourquoi les organisations sont structurées comme elles le sont." (Duchéneau, op.cit., p. 177)

Quant au marché des PME, celui-ci s'étend du régional au marché national. Dans cette étude on n'a pas rencontré une PME qui active au niveau international. Le marché représente un des facteurs de contingence externe parmi tant d'autres composants de l'environnement de l'entreprise. Que cela soit par Burns et Stalker (1961), Lawrence et Lorsch (1967), Galbraith (1973 [1974]), etc. le marché est un facteur d'influence important sur la construction et l'efficacité potentielle des organisations. Pour Lawrence & Lorsch, par exemple, ces deux chercheurs insistent sur l'influence déterminante de l'environnement de l'entreprise sur sa structure et montre que l'élargissement des marchés conduit les entreprises à mettre en place des structures adéquates pour adapter leurs produits aux spécificités de ces nouveaux marchés. Ainsi, du fait de "sa propre croissance et pour s'adapter à des conditions [...] géographiques changeantes dans l'environnement de l'entreprise, l'organisation doit se fractionner en unités (département marketing, de production, etc.) dont les activités doivent cependant être bien intégrées pour que le système organisationnel fonctionne de façon adéquat" (Cossette, 2004, p.73). L'élargissement des marchés peut aussi contribuer à rendre les activités de R&D des entreprises plus rentables. De plus, dès lors qu'elles opèrent sur un marché international concurrentiel, les entreprises sont contraintes d'améliorer leur niveau de productivité et leur efficacité et d'innover (OCDE, 2007). Quant aux informations sur leurs chiffres d'affaires, les PME se sont abstenues à nous communiquer leurs bilans d'activités.

Il est à noter que la décomposition de l'échantillon en PME mises à niveau et PME non mises à niveau est d'une grande importance qui lui est accordée afin de permettre une comparaison pertinente entre l'interaction positionnement-marketing-segmentation menées par les deux catégories de PME, d'autant plus que notre objectif de recherche est de constater l'impact de la MN sur cette interaction afin de favoriser la compétitivité de l'entreprise. Le tableau suivant montre ces deux catégories de PME par activité.

Tableau 81. Les deux catégories de PME par opération de MN

Activité	PME mises à niveau	PME non mises à niveau
Plastique & emballage	PME 2 PME 1	PME 3 PME 4
Agroalimentaire	PME 7 PME 8 PME 6 PME 5 PME 9	PME 12 PME 10 PME 11
Chimie	PME 13 PME 14	PME 15 PME 17 PME 16
Mobilier et rangement	PME 20	PME 22

	PME 18 PME 19	PME 21 PME 23
Métallurgie	PME 24	PME 26 PME 25 PME 27
Textile	PME 29 PME 28	PME 30

On entend par PME mises à niveau, celles qui ont terminé le programme de MN dans le cadre de l'ED-PME qui s'est étalé de 2002 à 2007, et par PME non mises à niveau, celles en instance (c'est à dire que leurs dossiers sont à compléter pour la conformité administrative).

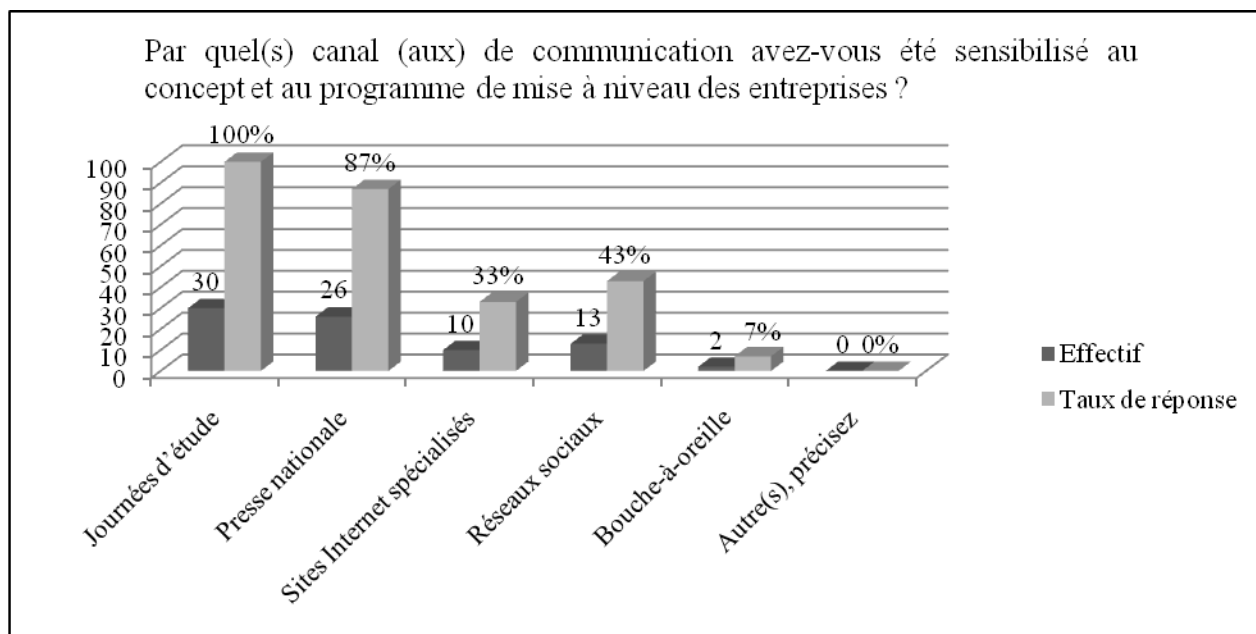
Rubrique 2. Données autour du niveau de connaissance et de motivation sur la MN

Q. 8/42 Par quel(s) canal (aux) de communication avez-vous été sensibilisé au concept et au programme de mise à niveau des entreprises ?

(Toutes les réponses sont possibles. Pour le répondant, les modalités de réponses sont présentées dans un ordre aléatoire.)

Présentation de l'effectif global

Canal de communication	Effectif	Taux de réponses
Journées d'étude	30	100%
Presse nationale	26	87%
Sites Internet spécialisés	10	33%
Réseaux sociaux	13	43%
Bouche-à-oreille	02	07%
Autre(s), précisez	00	00%



Le total des réponses est supérieur à notre échantillon de 30 PME justifié par le fait qu'une seule entreprise envisage plusieurs modalités. Les canaux de communication rapportés sont présentés dans l'ordre d'importance décroissant comme suit :

- Journées d'étude : 100%
- Presse nationale : 87%
- Réseaux sociaux : 43%
- Sites internet spécialisés : 33%
- Bouche-à-oreille : 7%
- Autres : 0%

La totalité de notre échantillon a répondu à cette question. Toutes les PME questionnées ont pris connaissance de l'existence du concept de MN à travers ces supports de communication mais à des degrés d'importance variés. Ainsi, les journées d'étude sont le plus important canal de communication sur la MN car 100% des PME l'ont utilisé pour s'en informer. Ce dernier est suivi par un organe privé médiatique relatif à la presse écrite qui enregistre une consultation de la part de 87% de PME. La presse écrite n'a pas manqué elle aussi d'informer les concernés sur la MN en diffusant les avis des experts et le contenu des journées d'étude sur la question. Deux autres moyens de communication qui sont principalement utilisés par 76% des PME viennent renforcer davantage la sensibilisation. Il s'agit des canaux numériques formels et informels représentés respectivement par des sites internet des ministères,

consultants privés et les réseaux sociaux des particuliers (Facebook, Twitter, etc.). Ces derniers ont une influence non négligeable sur l'attitude de l'entreprise envers le programme de MN. Le bouche-à-oreille représente un élément négligeable dont 7% de PME ont recours. En dernier lieu, aucun canal autre que ceux proposés à été ajouté par les répondants.

Le point commun entre les PME/MN et PME/NMN qu'il convient de souligner c'est qu'elles sont avides à connaître les dimensions de ce concept et son implication sur la compétitivité de leurs activités. Quant à l'Etat et ses partenaires (la Chambre de Commerce et d'Industrie de la Wilaya, l'antenne régionale de l'EDPME et la direction régionale de PME), ils n'ont pas lésiné sur les moyens à mettre pour organiser et faire réussir les journées d'étude ce qui s'est traduit par la participation de la totalité des PME étudiées. Déclinée en séminaires, journées de rencontre et en collaboration avec les experts en la matière, les journées d'étude et de sensibilisation sont toujours présentes. Ce moyen de communication a permis de fédérer l'ensemble des PME et doter à ses cadres d'un apanage relatif à la MN.

Q. 9/42 Que pensez-vous de ces affirmations suivantes ?

(Choisir la catégorie "tout à fait d'accord" créditerait le sujet de 5 points, tandis que la catégorie "tout à fait en désaccord" le créditerait d'un (1) point)

Présentation de l'effectif PME/MN

	Les PME/MN					\sum des réponses	\bar{X} 315	Résultats
	Tout à fait d'accord 5 pts	D'accord 4 pts	Sans opinion 3 pts	En désaccord 2 pts	Tout à fait en désaccord 1pt			
La MN stimule la compétitivité des entreprises	8	7	0	0	0	15	4,53	Tout à fait d'accord
La MN modernise l'outil de production	6	5	0	0	0	11	4,54	Tout à fait d'accord
Adhérer à ce programme c'est faire bénéficier les PME adhérentes aux opportunités de marché	1	2	0	12	0	15	2,47	En désaccord
La MN exige d'améliorer le climat des affaires, l'efficacité des institutions, la débureaucratiation des réglementations et l'allègement des procédures	15	0	0	0	0	15	4,80	Tout à fait d'accord
Résultat de l'axe	30	14	0	12	0	56	4,11	D'accord

³¹⁵ Voir la méthode de calcul dans l'annexe

Présentation de l'effectif PME/NMN

	Les PME/NMN					Σ des réponses	\bar{X}	Résultats
	Tout à fait d'accord 5 pts	D'accord 4 pts	Sans opinion 3 pts	En désaccord 2 pts	Tout à fait en désaccord 1pt			
La mise à niveau stimule la compétitivité des entreprises	11	4	0	0	0	15	4,73	Tout à fait d'accord
La mise à niveau modernise l'outil de production	5	5	0	0	0	10	4,50	Tout à fait d'accord
Adhérer à ce programme c'est faire bénéficier les PME adhérentes aux opportunités de marché	9	4	0	0	0	13	4,69	Tout à fait d'accord
La mise à niveau exige d'améliorer le climat des affaires, l'efficacité des institutions, la débureaucratiation des réglementations et l'allègement des procédures	10	5	0	0	0	15	4,67	Tout à fait d'accord
Résultat de l'axe	35	18	0	0	0	53	4,66	Tout à fait d'accord

Le total des réponses globales est de 109 (56 réponses pour des PME/MN et 53 pour des PME/NMN) sur un échantillon de 30 PME ce qui explique que les entreprises ont choisi plusieurs modalités. 4 PME/MN se sont abstenues à noter la deuxième modalité dont deux appartenant à l'activité agroalimentaire et les deux restantes s'activent dans le mobilier & le rangement. Pour les PME/NMN, 7 ont omis de noter la deuxième et la troisième modalité. Pour la deuxième modalité, ces PME/NMN se présentent comme suit ; 2 travaillent pour le plastique & l'emballage, 2 pour l'agroalimentaire et 1 pour la chimie. Quant au sujet de la troisième modalité, 2 sont actives dans le mobilier & le rangement.

Le choix des modalités que nous avons proposé n'est pas dû au hasard. Ce sont des questions qui ont été certainement débattues lors des campagnes de sensibilisation au concept de la MN dans les journées d'étude Q.8. Suivant les résultats obtenus dans les deux tableaux ci-dessus, on note une convergence des deux catégories de PME sur un même résultat "tout à fait d'accord" par rapport au trois modalités. Notre échantillon a attribué des notes de 4 à 5 au lien positif de la MN à la compétitivité (1^{ère} modalité), la contribution de la MN à la modernisation des outils de production (2^{ème} modalité) et la nécessité d'améliorer le climat des affaires en parallèle à l'opérationnalisation de la MN (4^{ème} modalité). Toutefois les avis divergent sur le fait que la MN est la porte d'accès des entreprises aux opportunités de marché (3^{ème} modalité). 12 PME/MN ont déprécié cette question, ce qui a basculé le résultat vers le "en désaccord". Le

renversement de tendance est observé chez les PME/NMN qui sont “tout à fait d’accord” sur le mérite d’adhésion au programme de la MN.

Sur le plan du résultat de l’axe, celui-ci se présente avec deux degrés d’accord légèrement différent. Les PME/MN et PME/NMN sont respectivement “d’accord” et “tout à fait d’accord” sur les avantages et les exigences de la MN, un titre qu’on peut donner à cet axe. On peut interpréter ce résultat final par le fait que les PME/MN fortes de leurs expériences pratiques de la MN ont exercé une influence à travers les réseaux sociaux sur les avis des PME/NMN et ont réussi à les adhérer à leur conviction en ce qui concerne les deux premières et la quatrième modalités et peuvent être désormais des leaders d’opinions sur ces questions, par contre elles n’ont pas été convaincantes sur le fait que si les PME/NMN adhèrent au concept MN elles bénéficieront des opportunités de marché, soit les PME/MN ont mal exploité la MN et ses dimensions sur le terrain soit le concept a une portée théorique et sans valeur pratique, ce qui s’est traduit par deux jugements différents.

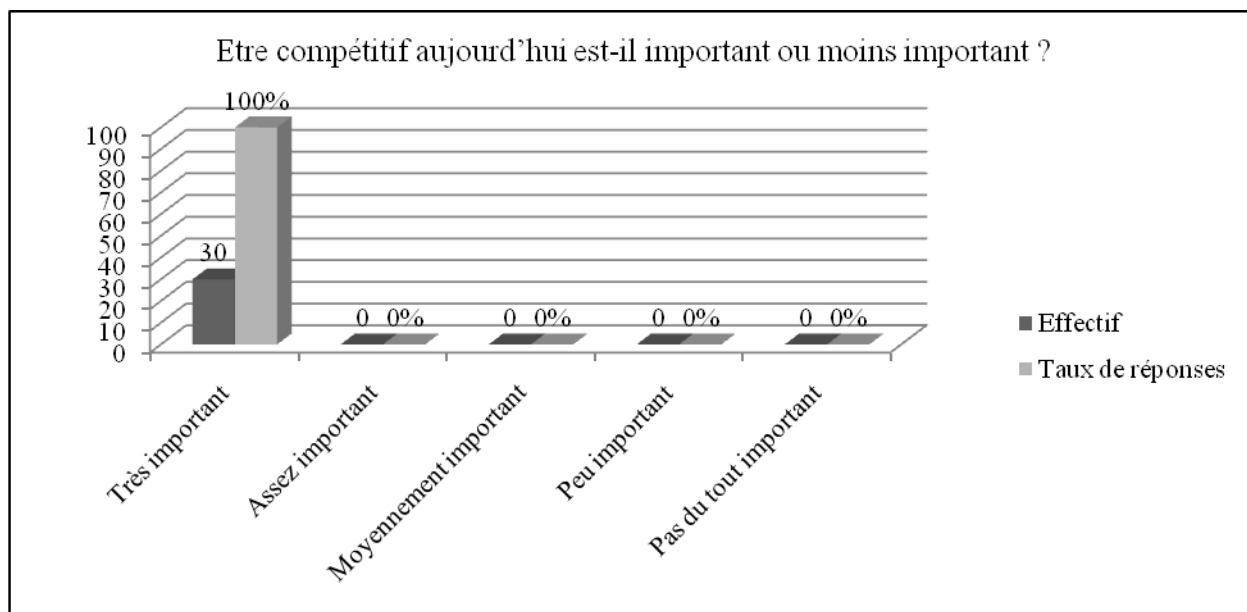
Rubrique 3. Données sur votre perception de la compétitivité

Q. 10/42 Etre compétitif aujourd’hui est-il important ou moins important ?

(Choisir la catégorie "très important" créditerait le sujet de 5 points, tandis que la catégorie "Pas du tout important" le créditerait d’1 point)

Présentation de l’effectif global

	Effectif	Taux de réponses
Très important	30	100%
Assez important	0	00%
Moyennement important	0	00%
Peu important	0	00%
Pas du tout important	0	00%
Total de l’effectif	30	100%



Analyse des résultats des deux types de PME

	Très important 5 pts	Assez important 4 pts	moyennement important 3 pts	Peu important 2 pts	Pas du tout important 1 pt	Σ des réponses	\bar{X}	Résultat
PME/MN	15	0	0	0	0	15	5	Très important
PME /NMN	15	0	0	0	0	15	5	Très important

Toutes les PME sans distinction de branche d'activité, qu'elles soient mises à niveau ou pas ont pris conscience de l'importance de la compétitivité dans le monde des affaires. Ces entreprises ont donné le poids maximal à notre énonciation et viennent conforter ainsi notre proposition selon laquelle «la mise à niveau stimule la compétitivité de l'entreprise.» En croisant les deux réponses, nous avons obtenu un aveu qui sous-entend que l'opération de MN est inéluctable, si on ne veut pas que les entreprises adoptent des stratégies de survie dans les mois ou les années à venir et reconnait le lien entre celle-ci et la compétitivité du point de vue de notre échantillon. 1 PME sur 2 jette la clé sous le paillason avant ses 5 ans et le 1/5 des nouvelles PME disparaissent avant 1 an en Algérie faute de compétitivité (voir section chapitre 5, section 3.4). Au moindre choc, la vulnérabilité du tissu des entreprises s'accroît. La fragilité de beaucoup de PME privées est donc inquiétante. Le programme de MN des PME est le seul plan d'action au niveau institutionnel sur lequel reposent les espoirs d'amélioration de leurs performances économiques.

Q. 11/42 Parmi ces paramètres suivants, quel levier de compétitivité considérez-vous important ?

(Choisir la catégorie "très important" créditerait le sujet de 5 points, tandis que la catégorie "Pas du tout important" le créditerait d'un (1) point)

Présentation de l'effectif PME/MN

	Les PME/MN					Σ des réponses	\bar{X}	Résultats
	Très important 5 pts	Assez important 4 pts	Moyennement important 3 pts	Peu important 2 pts	Pas du tout important 1pt			
Le prix des produits	11	4	0	0	0	15	4,73	Très important
Le coût des produits	9	6	0	0	0	15	4,60	Très important
Résultat de la compétitivité prix	20	8	2	0	0	30	4,67	Très important
L'innovation	1	2	4	4	1	12	2,83	Moyennement important
La qualité des produits	8	4	1	1	0	14	4,36	Très important
Le SAV	2	1	1	3	5	12	2,33	Peu important
Les réseaux de distribution	2	5	5	0	0	12	3,75	Assez important
La politique de communication	8	3	0	0	0	11	4,73	Très important
L'adéquation des produits à la demande	5	8	0	0	0	13	4,38	Très important
Résultat de la compétitivité hors-prix	26	23	11	8	6	74	3,74	Assez important

Présentation de l'effectif PME/NMN

Les PME/NMN	Σ des réponses	\bar{X}	Résultats
-------------	-----------------------	-----------	-----------

	Très important 5 pts	Assez important 4 pts	Moyennement important 3 pts	Peu important 2 pts	Pas du tout important 1pt			
Le prix des produits	13	2	0	0	0	15	4,87	Très important
Le coût des produits	13	2	0	0	0	15	4,87	Très important
Résultat de la compétitivité – prix	26	4	0	0	0	30	4,87	Très important
L'innovation	0	4	2	0	1	7	3,29	Moyennement important
La qualité des produits	6	6	2	1	0	15	4,13	Assez important
Le SAV	2	1	1	1	2	7	3,00	Moyennement important
Les réseaux de distribution	2	7	1	1	0	11	3,91	Assez important
La politique de communication	3	5	1	1	1	11	3,73	Assez important
L'adéquation des produits à la demande	1	3	1	1	2	8	3,00	Moyennement important
Résultat de la compétitivité structurelle	14	26	8	5	6	59	3,63	Assez important

Le fait que notre échantillon a pu répondre à cette question c'est que les PME distinguent parfaitement les deux dimensions de la compétitivité. Sur l'axe compétitivité-prix, les PME, toutes branches confondues, interrogées ont donné beaucoup d'importance aux coûts et aux prix des produits. Le déterminant commun de cette compétitivité réside dans la propension pour nos PME à pratiquer des prix plus bas que ceux de leurs concurrents. Cette compétitivité dépend des coûts de production, notamment du coût du travail, du taux de marge, mais également du taux de change de la monnaie nationale vis-à-vis de l'euro et du dollar. Selon notre interprétation, cette portée accordée à la compétitivité-prix s'explique pour deux raisons:

1. Nos PME ont pleinement conscience que leurs activités s'inscrivent dans une économie où les prix se forment dans le marché, elles vont donc se retrouver avec des tarifications pratiquement libres, fixées par l'offre et la demande ;

2. Nous avons cité dans l'introduction de notre thèse que le gouvernement et les promoteurs de l'accord d'association insistent sur la baisse des prix de nombreux produits finaux ou sous forme de matières premières provenant de l'UE, comme premiers effets de l'accord d'association. Nos PME sont donc alertées sur la concurrence très agressive qui leur est faite par des produits européens exemptés de tous droits de douanes dont le corolaire est la disparition de leurs activités. Cette baisse des prix viendrait de deux directions : une baisse directe du prix du produit importé (ces importations, déjà concurrentielles du fait de leur qualité, verront leur attractivité s'améliorer par la baisse de leurs prix et une baisse indirecte du prix du produit local suite à la baisse du coût de la matière première importée. Ainsi, cette baisse n'est bénéfique que si les PME/MN et PME/NMN réduisent leurs prix de vente final dans les proportions permises par la réduction induite par la suppression ou la baisse des droits de douanes. Autrement dit, à qualité égale, le produit local serait normalement moins cher.

La compétitivité peut donc avoir d'autres déterminants que le prix, on parle alors de compétitivité structurelle. Au-delà du prix, nous leur avons soumis, lors de notre questionnaire, des facteurs tels que l'innovation, la qualité, le SAV, les réseaux de distribution, la communication et l'adéquation des produits à la demande qui sont autant de déterminants relevant du champ de la compétitivité hors prix et qui demeurent entiers et sont à prendre en charge dans la réflexion sur l'état et le devenir de ces PME. La compétitivité structurelle est confinée au second rang de la part de notre échantillon dont l'appréciation varie de "très important" à "peu important". De ce fait, les PME/MN et les PME/NMN ont jugé globalement "assez important" la compétitivité hors-prix. Sur cet axe, la totalité de notre échantillon n'a pas répondu à ces différents paramètres, à l'exception du paramètre "qualité des produits" où on enregistre 15 répondants. On s'attendait à ce que les PME/MN logent la compétitivité structurelle dans la même enseigne que celle de la compétitivité-prix du fait que ces dernières l'ont bien assimilé dans l'exercice de leur mise à niveau, mais notre constat fut que les appréhensions des deux catégories de PME se convergent vers le même jugement sur cette notion de compétitivité.

Notre explication de ce positionnement de cette compétitivité s'explique d'abord par le fait que la compétitivité hors prix est moins visible que la compétitivité prix. Ensuite, notre échantillon a enraciné une culture peu compatible avec ce niveau de compétitivité qui se bâtit sur le long terme en fonction de la satisfaction procurée dans le passé. Si les PME/MN et les

PME/NMN travaillent sur la compétitivité hors-prix, elles peuvent justifier un prix plus élevé pour leurs produits ce qui repose sur la perception de l'offre par les clients et exige aussi beaucoup d'investissements pour développer et maintenir la spécificité de l'offre. Or, nous avons vu que les PME/MN et PME/NMN sont enclins à diminuer leurs coûts de production et par suite leurs prix de vente. Il est donc extrêmement compliqué d'agir sur l'ensemble à la fois.

Q. 12/42 Comment évaluez-vous l'environnement de l'entreprise à travers les dimensions suivantes ?

(Choisir la catégorie "très bon" créditerait le sujet de 5 points, tandis que la catégorie "très mauvais" le créditerait d'un (1) point)

Présentation de l'effectif PME/MN

	Les PME/MN					Σ des réponses	\bar{X}	Résultats
	Très bon 5 pts	Assez bon 4 pts	Ni bon ni mauvais 3 pts	Plutôt mauvais 2 pts	Très mauvais 1pt			
Création d'entreprise	0	0	0	7	8	15	1,47	Très mauvais
Octroi de permis de construire	0	0	0	9	6	15	1,60	Très mauvais
Raccordement à l'électricité	0	0	0	8	7	15	1,53	Très mauvais
Obtention des prêts	0	6	1	6	2	15	2,73	Ni bon ni mauvais
Protection des investissements	0	5	5	3	2	15	2,87	Ni bon ni mauvais
Paiement des taxes et impôts	0	0	0	11	4	15	1,73	Très mauvais
Exécution des contrats	0	5	0	0	0	5	4,00	Assez bon
Règlement de l'insolvabilité	0	6	0	2	0	8	3,50	Assez bon
Résultat : Facilités de faire des affaires	0	22	6	46	29	103	2,20	Plutôt mauvais

Suivant les résultats obtenus dans le tableau ci-dessus, les PME/MN se montrent pessimistes vis-à-vis des facilités de faire des affaires en Algérie. C'est ce que révèle notre enquête décryptant quelques facteurs déterminants du climat des affaires. Au total, le résultat "plutôt

mauvais » est largement imputable aux scores « très mauvais » de quatre paramètres tels que, les démarches de création d'entreprise, le processus d'octroi de permis de construire, la manière dont on raccorde l'électricité et les paiements des taxes et impôts. Vient ensuite, l'obtention des prêts et la protection des investissements qui affichent communément « ni bon ni mauvais » que nous considérons comme une position neutre. A contrario, l'exécution des contrats et règlement de l'insolvabilité accusent une note « assez bon ».

Dans le détail, on constate que la dépréciation est importante au niveau de la création d'entreprise par 8 PME/MN (2 plastique/emballage ; 1 agroalimentaire ; 1 chimie ; 2 mobilier/rangement ; 1 métallurgie et 1 textile) sur 15, encore plus dans le domaine de paiement des taxes et impôts dévalorisé lui-aussi par 11 PME/MN (2 plastique/emballage ; 3 agroalimentaire ; 1 chimie ; 2 mobilier/rangement ; 1 métallurgie et 2 textile) sur 15. Toujours selon l'enquête, 9 PME/MN (1 agroalimentaire ; 2 chimie ; 3 mobilier/rangement ; 1 métallurgie ; 2 textile) sur 15 ont à leur tour dégradé le processus d'octroi de permis de construire. La même note est affectée par 8 PME/MN (1 agroalimentaire ; 1 chimie ; 3 mobilier/rangement ; 1 métallurgie ; 2 textile) sur 15 au raccordement de l'électricité. L'inverse s'est produit au niveau de l'exécution des contrats et le règlement de l'insolvabilité dont on trouve respectivement 5 PME/MN relevant de la chimie et du mobilier/rangement et 6 PME/MN (1 plastique/emballage ; 1 agroalimentaire ; 2 chimie ; 1 mobilier/rangement ; 1 textile). Toutefois, la totalité de notre échantillon n'a pas donné son appréciation sur ces deux derniers paramètres.

Présentation de l'effectif PME/NMN

	Les PME/NMN					Σ des réponses	\bar{X}	Résultats
	Très bon 5 pts	Assez bon 4 pts	Ni bon ni mauvais 3 pts	Plutôt mauvais 2 pts	Très mauvais 1pt			
Création d'entreprise	0	8	0	7	0	15	3,07	Ni bon ni mauvais
Octroi de permis de construire	0	4	4	7	0	15	2,80	Ni bon ni mauvais
Raccordement à l'électricité	0	5	0	6	0	11	2,91	Ni bon ni mauvais
Obtention des prêts	0	3	0	5	3	11	2,27	Assez mauvais
Protection des investissements	0	3	3	6	1	13	2,62	Ni bon ni mauvais
Paiement des taxes et impôts	0	0	0	9	6	15	1,60	Très mauvais
Exécution des contrats	0	4	0	5	0	9	2,89	Ni bon ni mauvais
Règlement de l'insolvabilité	0	3	0	6	0	9	2,67	Ni bon ni mauvais
Résultat : Facilités de faire des affaires	0	30	7	51	10	98	2,58	Plutôt mauvais

L'évaluation «plutôt mauvais» du climat des affaires remporte en effet les PME/NMN, soit le même résultat que dans le tableau précédent. L'étude montre que ce résultat est attribuable au paiement des taxes et impôts et l'obtention des prêts. L'élément central dans ce tableau c'est que les autres critères, tels que la création d'entreprise, l'octroi de permis de construire, le règlement de l'insolvabilité, la protection des investissements, l'exécution des contrats et le raccordement à l'électricité enregistrent une position neutre.

Sur le plan des critères pris individuellement, le paiement des taxes et impôts est durement affaibli par 9 PME/NMN (2 plastique/emballage; 3 agroalimentaire; 2 chimie ; 2 métallurgie) sur 15, suivi par le même score attribué à l'obtention des crédits par 5 PME/NMN (1 agroalimentaire ; 1 chimie ; 3 mobilier/rangement) sur 11. Il est utile de noter que 4 répondants se sont abstenus à évaluer ce critère. Quant aux critères restants dominés largement par la neutralité, celle-ci n'a pas affecté le résultat de l'évaluation globale.

A partir de là, nous pouvons dire que ces paramètres constituent encore des barrières pour les PME enquêtée qui souhaitent atteindre un niveau de compétitivité prévu par l'opération de MN et ne montrent aucun signe d'une amélioration de l'environnement dans ce secteur. Le discours officiel prônant l'assainissement de l'environnement de la compétitivité en Algérie est loin de refléter la réalité du terrain. Egalement, ce résultat nous explique partiellement la raison selon laquelle la compétitivité hors prix est perçue «assez importante»

Q. 13/42 Comment qualifiez-vous les relations avec vos partenaires ?

(Choisir la catégorie "très bon" créditerait le sujet de 5 points, tandis que la catégorie "très mauvais" le créditerait d'1 point)

Présentation de l'effectif PME/MN

	Les PME/MN					Σ des réponses	\bar{X}	Résultats
	Très bon 5 pts	bon 4 pts	Moyen 3 pts	mauvais 2 pts	Très mauvais 1pt			
Les fournisseurs	0	15	0	0	0	15	4	Assez bon
Les laboratoires et instituts de recherche	0	4	1	0	0	5	3,80	Assez bon
Les organisations professionnelles	0	8	4	0	0	12	3,67	Assez bon

Ce tableau montre que le relationnel entre les PME/MN et ses partenaires est au vert avec des variations modérées par rapport aux différents partenaires de sorte que l'intervalle de la moyenne qui exprime l'état de la relation oscille entre 3,67 à 4. Les fournisseurs de matières premières ou de services sont en queue de peloton avec une note de 4 par toutes les PME/MN interrogées, ce qui signifie que qu'il y a une réelle coopération entre les deux parties et les fournisseurs ont beaucoup à apporter aux filières. Quant aux relations avec les laboratoires et instituts de recherche, nous n'avons obtenu que 5 réponses sur 15 dont 4 (3 agroalimentaire et 1 chimie) l'ont bien apprécié. Enfin, les organisations professionnelles recueillent 12 réponses sur 15 dont 8 (2 plastique/emballage ; 2 agroalimentaire ; 2 chimie ; 1 mobilier/rangement ; 1 métallurgie) ont bien noté la relation.

Présentation de l'effectif PME/NMN

	Les PME/NMN					Σ des réponses	\bar{X}	Résultats
	Très bon 5 pts	bon 4 pts	Moyen 3 pts	mauvais 2 pts	Très mauvais 1pt			
Les fournisseurs	0	15	0	0	0	15	4	Assez bon
Les laboratoires et instituts de recherche	0	5	0	0	0	5	4	Assez bon
Les organisations professionnelles	0	9	4	0	0	13	3,69	Assez bon

Même constat que l'on puisse dire sur l'ensemble des partenaires. Les fournisseurs demeurent également l'acteur le plus majoritairement bien noté parmi les autres, ce qui veut dire que ces derniers sont à l'écoute de leurs clients. Les laboratoires et instituts de recherche n'ont capté que 33% des réponses, soit 5 PME/NMN sur 15 (1 plastique/emballage ; 3 agroalimentaire ; 1 chimie). Les organisations professionnelles ont-elles affiché une bonne appréciation mentionnée par 13 PME/NMN sur 15 dont 9 se répartie comme suit : 2 plastique/emballage ; 3 agroalimentaire ; 1 chimie ; 3 métallurgie.

Bien que les relations avec les laboratoires et les instituts de recherche soient assez bonne, le nombre de PME qui a répondu à cet item demeure très faible. Ceci révèle le manque d'interface entre les PME et ces structures. Selon notre point de vue, ce chaînon manquant s'explique de deux manières, soit ces structures ne répondent pas aux besoins des PME en matière de moyens technologiques et d'accompagnement managérial, soit ces dernières ne s'inscrivent pas leurs activités dans un esprit d'innovation et d'amélioration pour dynamiser leurs activités.

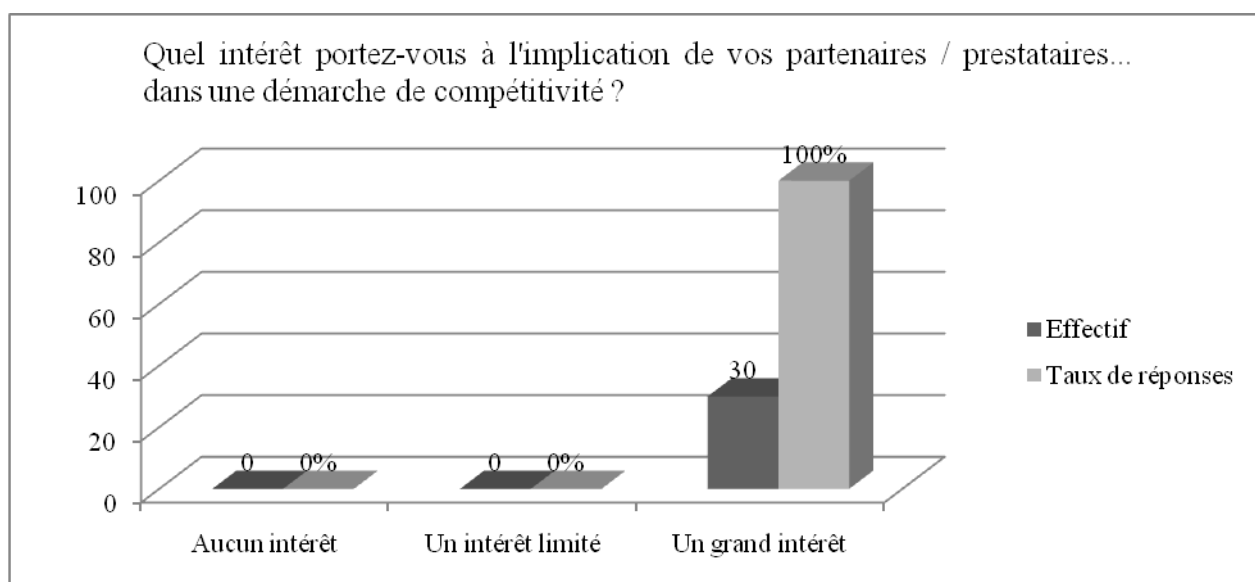
A l'inverse, le nombre des réponses des PME concernant les organisations professionnelles illustre leur intégration à ces organisations. Cette démarche leur permet d'offrir une meilleure organisation de leurs activités, surtout si ces organisations professionnelles sont formées de PME d'une même filière productive ancrée sur un même territoire. Cela pourrait jouer en faveur de la promotion de la compétitivité du produit algérien sur le marché international.

Q. 14/42 Quel intérêt portez-vous à l'implication de vos partenaires / prestataires... dans une démarche de compétitivité ?

(Une seule réponse est possible)

Présentation de l'effectif

	Effectif	Taux de réponses
Aucun intérêt	0	00%
Un intérêt limité	0	00%
Un grand intérêt	30	100%
Total de l'effectif	30	100%



Analyse des réponses des deux types de PME

	Les PME/MN	Taux de réponses	Les PME/NMN	Taux de réponses
Aucun intérêt	0	00%	0	00%
Un intérêt limité	0	00%	0	00%
Un grand intérêt	15	100%	15	100%
Total de l'effectif	15	100%	15	100%

Une démarche compétitivité est un processus participatif nécessitant une implication totale des acteurs internes et externes de l'entreprise. Elle touche l'ensemble des activités clés (stratégie, ressource humaine, gestion du client, logistique, ...). De ce fait, toutes les PME sans distinction ont coché sur "grand intérêt", ce qui signifie qu'elles reconnaissent une

responsabilité partagée dans le management de la compétitivité. Si on se réfère à la question précédente, on s'aperçoit toutefois que cette connivence est réduite autour des seuls fournisseurs et diminue l'importance des autres partenaires, tels que les instituts de recherche et les organisations professionnelles. En voulant savoir quelles sont les actions mises en place pour accompagner les PME dans cette démarche, quelques responsables ont affirmé que les fournisseurs qui s'engagent dans la compétitivité avec nous le font par intérêt économique qui consiste à nous conseiller à diversifier les produits, négocier les conditions de paiement, nous fournir, à titre de location, quelques moyens logistiques. Autrement dit, réduire autant que possible les contraintes de notre travail.

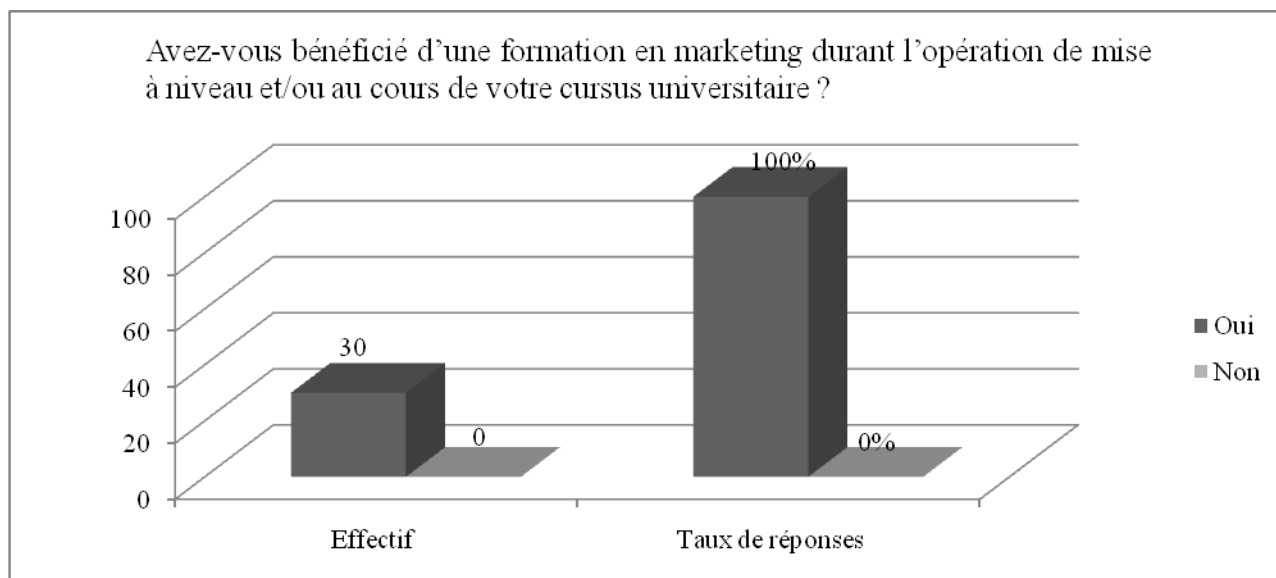
On peut dire que la démarche participative de la compétitivité ne s'arrête pas uniquement au niveau de l'intérêt économique, elle touche également les intérêts marketing et humain qui consistent respectivement à la mise en œuvre d'un cadre de travail dont l'objectif est de satisfaire les clients et d'un système de motivation de tous les acteurs et collaborateurs vers un même objectif. Or, ces deux points ne sont pas cités dans les déclarations de ces responsables.

Rubrique 4. Données sur la position qu'occupe le marketing dans votre entreprise

Q. 15/42: Avez-vous bénéficié d'une formation en marketing durant l'opération de mise à niveau et/ou au cours de votre cursus universitaire ?

Présentation de l'effectif global

	Effectif	Taux de réponses
Oui	30	100%
Non	00	00%
Total de l'effectif	30	100%



Analyse des réponses des deux types de PME

	PME/MN	Taux de réponses	PME/NMN	Taux de réponses
Oui	15	100%	15	100%
Non	0	00%	0	00%
Total de l'effectif	15	100%	15	100%

La totalité des PME a répondu à cette question. 50% d'entre elles, avec toutes les branches correspondantes, ont bénéficié d'une formation en marketing dans le cadre de l'assistance des PME à la réalisation de leur plan d'affaires sous l'égide du Ministère Algérien des PME et de l'Artisanat en partenariat avec les experts de la Commission Européenne à l'époque. Ce qui implique, d'une part, que ces dernières sont en mesure de répondre à nos questions restantes, et d'autre part, elles ont un avantage d'entreprendre leur business dans les règles du marketing.

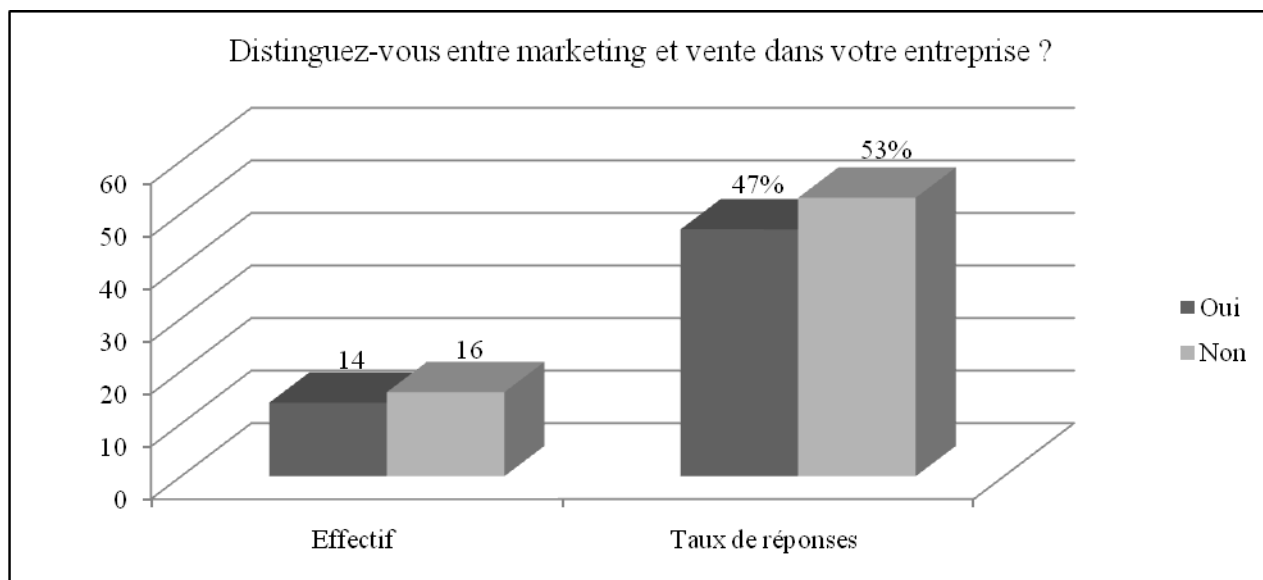
D'après nos discussions avec les managers de ces PME, cette formation qui s'est étalée sur 2 à 3 jours et dispensée par des experts formateurs vient s'ajouter à leur domaine de compétence initial. Cette formation, ou "stage" selon l'expression de certains d'entre eux, s'est voulu accessible aux propriétaires et aux managers et se déroulait généralement en groupes restreints d'une dizaine de personnes au maximum. Elle a permis de faire le tour des questions touchant plusieurs concepts-clés, dont l'étude du marché, le comportement du consommateur et aux moyens d'action connus sous le vocable du marketing mix. Toujours selon eux, ce stage leur a permis d'acquérir des connaissances supplémentaires dans le domaine du marketing et leur a fait valoir leur expérience dans le domaine de la vente.

Quant à l'autre moitié des PME, celle-ci n'en pas eu cette chance mais elle quand même capitalisé un savoir remarquable issu de leur formation universitaire. On verra, dans les prochains questionnaires, si les enseignements dispensés ont apporté une vision pratique et découvert les outils stratégiques et opérationnels du marketing permettant d'atteindre la compétitivité.

Q. 16/42 : Distinguez-vous entre marketing et vente dans votre entreprise ?

Présentation de l'effectif global

	Effectif	Taux de réponses
Oui	14	47%
Non	16	53%
Total de l'effectif	30	100%



Analyse des réponses des deux types de PME

	PME/MN	Taux de réponses	PME/NMN	Taux de réponses
Oui	08	53%	06	40%
Non	07	47%	09	60%
Total de l'effectif	15	100%	15	100%

La totalité de notre échantillon a répondu à cette question. 47% des PME distinguent le marketing de la vente, 53% confondent les deux fonctions. Si l'on s'intéresse aux réponses en fonction de l'opération de MN, nous pouvons observer que les PME/MN sont légèrement nombreux que les PME/NMN à discerner le marketing de la vente (53% vs 40). C'est

l'inverse qui s'est produit lorsque les PME mélangent les deux fonctions (47% des PME/MN contre 60% des PME/NMN). Sur le plan des activités, les répondants au "oui" sont communément: 3 plastique & emballage ; 5 agroalimentaire ; 2 chimie ; 2 mobilier & rangement et 2 métallurgie. Vient ensuite les répondants au "non" dont les activités sont jumelées de la façon suivante : 1 plastique & emballage ; 3 agroalimentaire ; 3 chimie ; 4 mobilier & rangement ; 2 métallurgie et 3 textile.

Par rapport à la question précédente (Q.15), on aurait souhaité avoir 100% des PME/MN distinguent entre marketing et vente puisque ces dernières ont déclaré avoir bénéficié d'une formation marketing et assimilé les contours du marketing. Nous avons voulu savoir les raisons de confusions entre marketing et vente pour ces 7 entreprises. Celles-ci ont avancé deux principales raisons : la première c'est que les deux fonctions sont en contact avec le client donc difficile de cerner ce qui est marketing et ce qui ne l'est pas. La deuxième, c'est que le contexte ou les conditions de "notre marché" demandent des efforts destinés plus vers la vente que vers le marketing. Cette réponse sous-entend que la formation de marketing assurée par le passé n'a pris en compte les réalités du marché algérien.

Pour les PME/NMN, on relève que 40% d'entre elles discernent les deux fonctions du fait de ce qu'elles ont appris à l'université. Il est important que ces entreprises reconnaissent la distinction entre les deux fonctions uniquement sur le plan théorique mais pas sur le plan pratique. Quelques managers ont justifié le "non" que nous avons résumé par cette phrase "comment voulez-vous faire du marketing dans un environnement des affaires bureaucraté, médiocre ?" ou encore "il est plus avantageux de faire la vente dans la mesure où l'informel est largement toléré" et qui dit informel dit "la vente des produits contrefaits dont les clients ne se gênent pas de les acquérir."

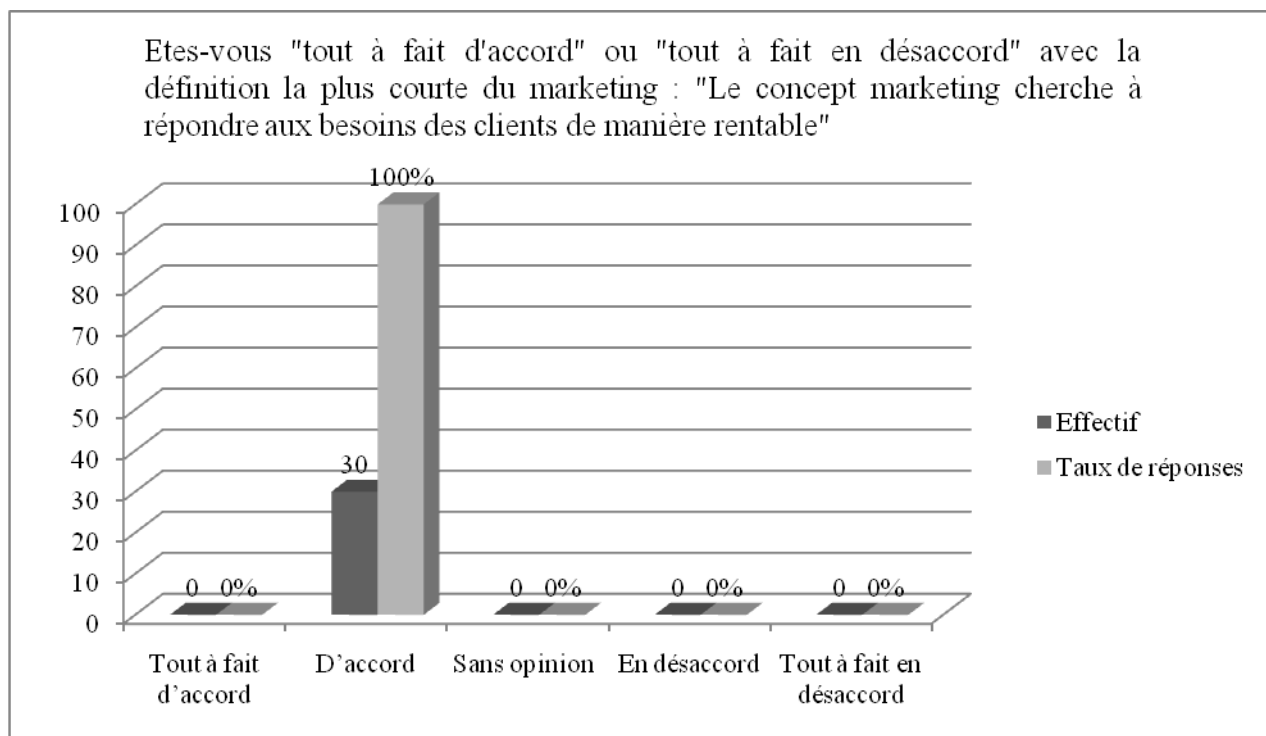
Q. 17/42 : Etes-vous "tout à fait d'accord" ou "tout à fait en désaccord" avec la définition la plus courte du marketing : "Le concept marketing cherche à répondre aux besoins des clients de manière rentable"

(Choisir la catégorie "tout à fait d'accord" créditerait le sujet de 5 points, tandis que la catégorie "tout à fait en désaccord" le créditerait d'un (1) point)

Présentation de l'effectif global

Effectif	Taux de réponses
----------	------------------

Tout à fait d'accord	0	00
D'accord	30	100
Sans opinion	0	00
En désaccord	0	00
Tout à fait en désaccord	0	00
Total de l'effectif	30	100



Analyse des réponses des deux types de PME

	PME/MN					Σ des réponses	\bar{X}	Résultats
	Tout à fait d'accord 5 pts	D'accord 4 pts	Sans opinion 3 pts	En désaccord 2 pts	Tout à fait en désaccord 1pt			
Le concept marketing cherche à répondre aux besoins des clients de manière rentable	0	15	0	0	0	15	4	D'accord
	PME/NMN					Σ des réponses	\bar{X}	Résultats
Le concept marketing cherche à répondre aux besoins de manière rentable	0	15	0	0	0			

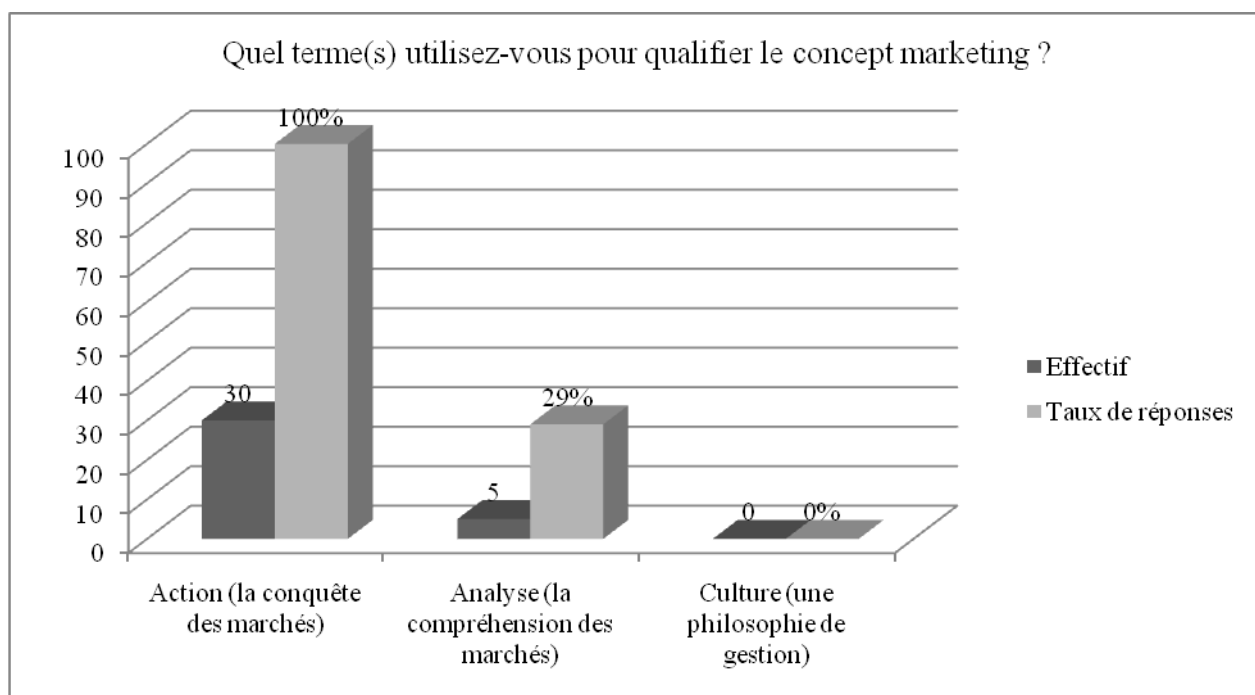
La totalité des PME a répondu à cette question. La définition concise et expressive du marketing, venant de Kotler et al. (2006, op.cit), semble réunir les répondants vers le même résultat. En effet, les deux parties y accordent symétriquement le même poids. Il s'ensuit que les répondants prennent conscience que la réponse aux besoins de leurs clients est une condition sine qua non à la rentabilité de leurs business.

Q. 18/42 : Quel terme(s) utilisez-vous pour qualifier le concept marketing ?

(Plusieurs réponses sont possibles)

Présentation de l'effectif global

	Effectif	Taux de réponses
Action (la conquête des marchés)	30	100%
Analyse (la compréhension des marchés)	5	29%
Culture (une philosophie de gestion)	0	00%



Analyse des réponses des deux types de PME

	PME/MN	Taux de réponses	PME/NMN	Taux de réponses
Action (la conquête des marchés)	15	100%	15	100%
Analyse (la compréhension des marchés)	02	13%	03	20%
Culture (une philosophie de gestion)	00	00%	00	00%

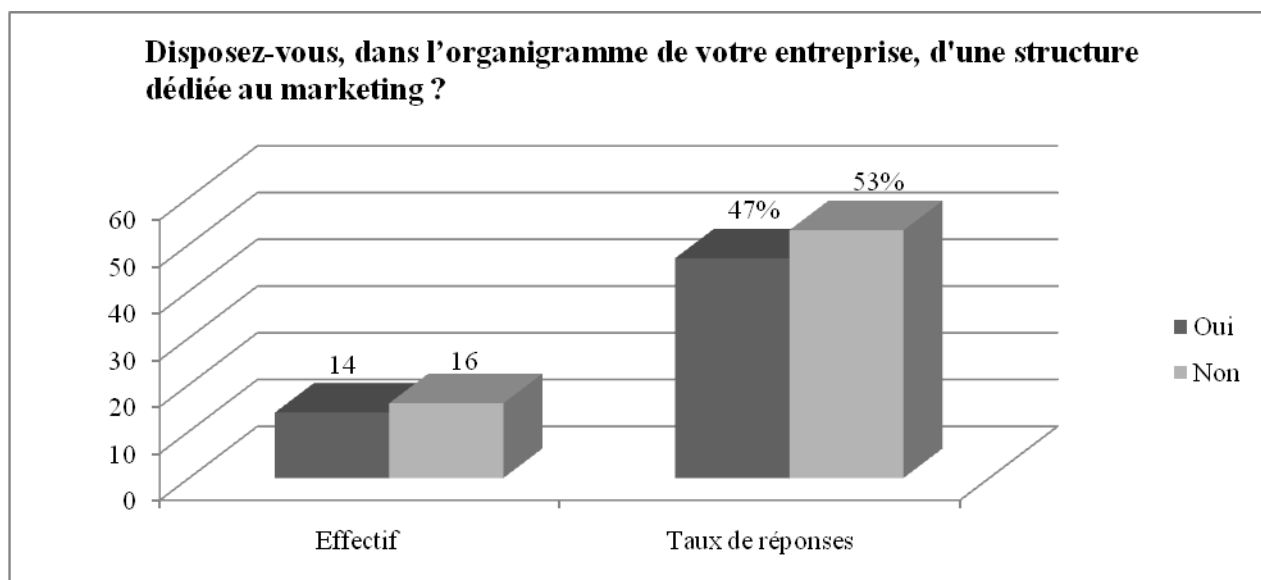
Le total est supérieur à l'échantillon ce qui signifie qu'un même entreprise peut cocher plusieurs réponses. C'est l'action, sous-entendue la conquête des marchés, qui caractérise le marketing pour 100% des répondants. En conséquence, cet état d'esprit se traduit au niveau de leurs rapports marchands avec leurs clients. 29% seulement intègre la dimension analytique sous forme de compréhension des marchés au concept marketing. Par contre aucun répondant ne reconnaît l'aspect culturel comme étant une partie intégrante du concept marketing. Les résultats de cette question ne semblent pas en adéquation avec ceux de la Q.17 dans la mesure où tous les répondants priorisent la satisfaction des besoins. La satisfaction n'est atteinte que si entreprend une démarches de compréhension du marché qui elle-même dépend d'une culture client.

On peut dire qu'il n'y a que l'action marketing qui est dominante sur le terrain et dans l'esprit des dirigeants de toutes les PME étudiées. En effet, ces dernières pensent qu'il faut être agressif au niveau de la vente pour conquérir son marché. Si on se réfère aux données relatives à l'identification des PME, on s'aperçoit qu'elles possèdent une politique de mise en marché qui repose sur le mix marketing dont la finalité est d'attirer la clientèle et de l'inciter à acheter. Cette politique est considérée comme une règle de base pour l'action marketing. 2 PME/MN et 3 PME/NMN qui opèrent respectivement dans : 1 plastique & emballage ; 3 chimie et 1 mobilier & rangement reconnaissent le côté analytique du marketing. Pis encore, la dimension culturelle et philosophique du marketing est totalement ignorée. La conquête du marché passe nécessairement par une maîtrise et une connaissance approfondie de sa clientèle, par exemple : quels sont ses besoins actuels et futurs, ses attentes, ses plaintes par rapport aux produits des concurrents, son comportement, ses critères, ses décisions et fréquences d'achat, etc. La conquête de marché réside également dans la mise en place d'une philosophie de gestion qui consiste, entre autres, à disséminer la culture client à travers l'entreprise, responsabiliser les collaborateurs afin de développer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise, etc. A partir de ce résultat, les PME étudiées, qu'ils soient mises à niveau ou pas, ont développé communément une capacité mentale et pratique très limitée et une vision courttermiste quant à la manière de percevoir d'un seul angle et d'appliquer le concept global du marketing.

Q. 19/42 : Disposez-vous, dans l'organigramme de votre entreprise, d'une structure dédiée au marketing ?

Présentation effectif global

	Effectif	Taux de réponses
Oui	14	47%
Non	16	53%
Total de l'effectif	30	100%



Analyse des réponses des deux types de PME

	PME/MN	Taux de réponses	PME/NMN	Taux de réponses
Oui	08	67%	06	38%
Non	07	33%	09	62%
Total de l'effectif	15	100%	15	100%

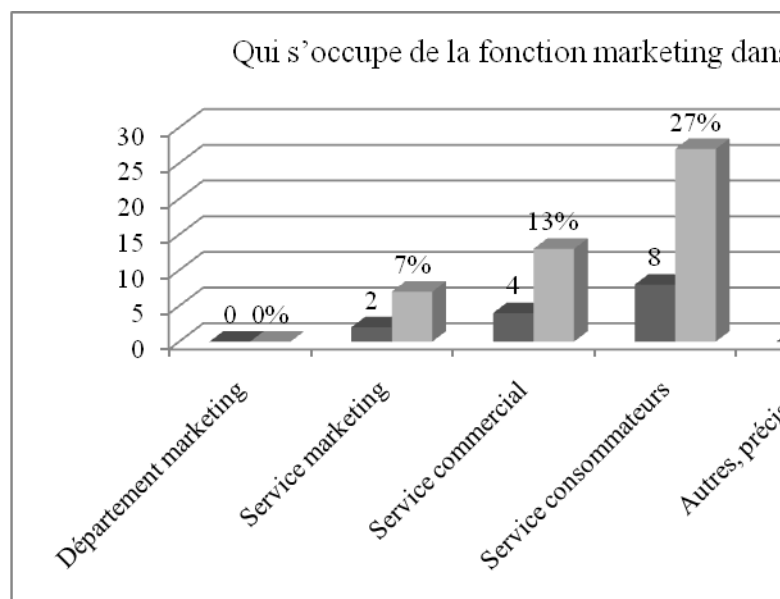
La totalité des PME a répondu à cette question. Cette question renforce les résultats de la Q.16 dans la mesure où la même proportion de répondants (47%) qui distinguent le marketing de la vente se justifie par la mise en place des structures réservées au marketing comme une première démarche à accorder de l'importance au marketing dans l'entreprise. Les PME/MN sont nombreux à en posséder que les PME/NMN (67% contre 38%). Cette structure prend des allures différentes, comme le montre le tableau ci-dessous

Q. 20/42 : Qui s'occupe de la fonction marketing dans votre entreprise ?

(Une seule réponse est possible)

Présentation effectif global

	Effectif	Taux de réponses
Département marketing	0	00%
Service marketing	2	07%
Service commercial	4	13%
Service consommateurs	8	27%
Autres, précisez	0	00%



Analyse des réponses des deux types de PME

	PME/MN	Taux de réponses	PME/NMN	Taux de réponses
Département marketing	00	00%	00	00%
Service marketing	02	13%	00	00%
Service commercial	02	13%	02	13%
Service consommateurs	04	27%	04	27%
Autres, précisez	00	00%	00	00%

A partir de ce tableau, la structure marketing prend une organisation de services différente au sein des PME allant du service marketing jusqu'au service consommateur. Le tableau ci-dessus affiche les différentes structures responsables de l'activité marketing que nous avons classé par ordre d'importance :

- Service consommateur (27%) ;
- Service commercial (13%) ;
- Service marketing (07%).

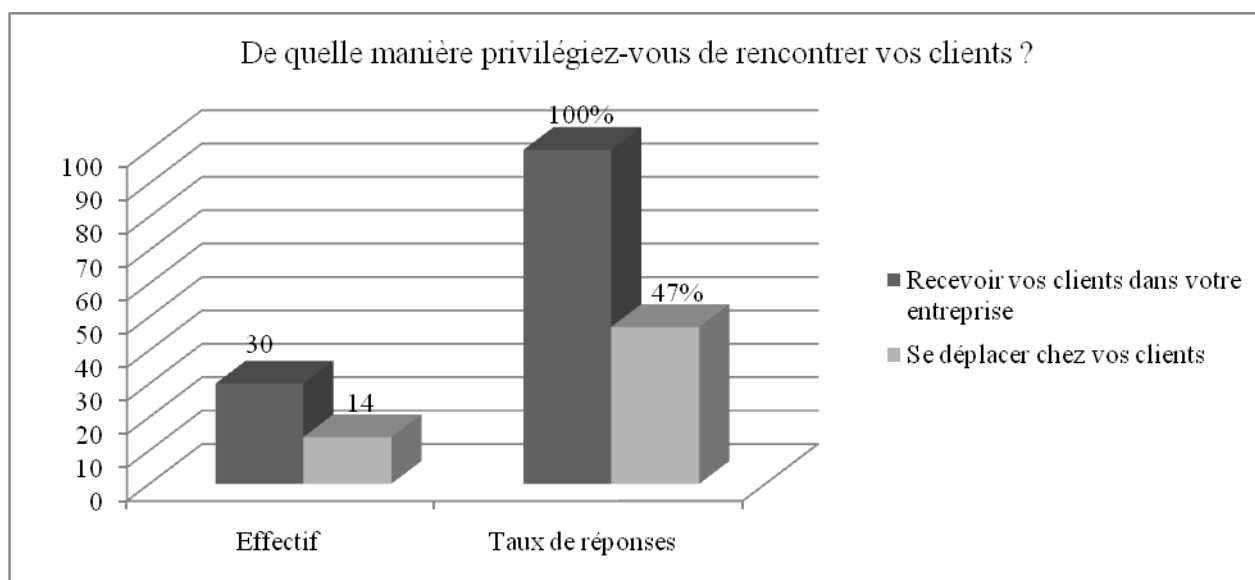
Si l'on s'intéresse aux réponses en fonction de l'opération de MN, on s'aperçoit que les structures sont réparties à part égale, à l'exception de 2 PME/MN dont les activités relèvent de la chimie et de la métallurgie qui disposent chacune d'un service marketing. Dans les entreprises des pays développés, "le marketing se transforme d'une fonction départementale vers une fonction plus englobante, dont l'objectif central est l'établissement de relation à long terme avec les [...] clients" (Webster, 1994, cité par Amroune, 2006, p. 153). Ainsi, la structure de la fonction marketing au sein de l'entreprise n'est pas le seul déterminant afin de valoriser l'état d'esprit marketing en tant que démarche complète, ce que les résultats de la Q.18 viennent nous le attester.

Q. 21/42 : De quelle manière privilégiez-vous de rencontrer vos clients ?

(Toutes les réponses sont possibles)

Présentation effectif global

	Effectif	Taux de réponses
Recevoir vos clients dans votre entreprise	30	100%
Se déplacer chez vos clients	14	47%



Analyse des réponses des deux types de PME

	PME/MN	Taux de réponses	PME/NMN	Taux de réponses
Recevoir vos clients dans votre entreprise	15	100%	15	100%
Se déplacer chez vos clients	08	53%	06	40%

Le total est supérieur à l'échantillon ce qui signifie qu'un même entreprise peut cocher plusieurs réponses. Cette question reflète un aspect de la relation client en dehors du contact au moment de livraison des produits. La totalité des PME a répondu au 1^{er} item et presque la moitié d'entre elles au 2^{ème} item. 100% des répondants sont amenés à recevoir leurs clients. Parmi eux 47% privilégient le contact à double sens, ils préfèrent recevoir leurs clients en même temps que se déplacer vers eux. L'accueil peut faire une énorme différence dans la fidélisation des clients à condition qu'elle soit de qualité, comme par exemple : se montrer disponible et motivé ; développer les compétences nécessaires à accueillir les nouvelles situations, et même les réclamations, comme une opportunité d'amélioration, connaître parfaitement son (ses) produit ou service ; être conscient de son rôle de représentativité, etc pour le client l'entreprise est son interlocuteur. Celui-ci est donc responsable de sa satisfaction.

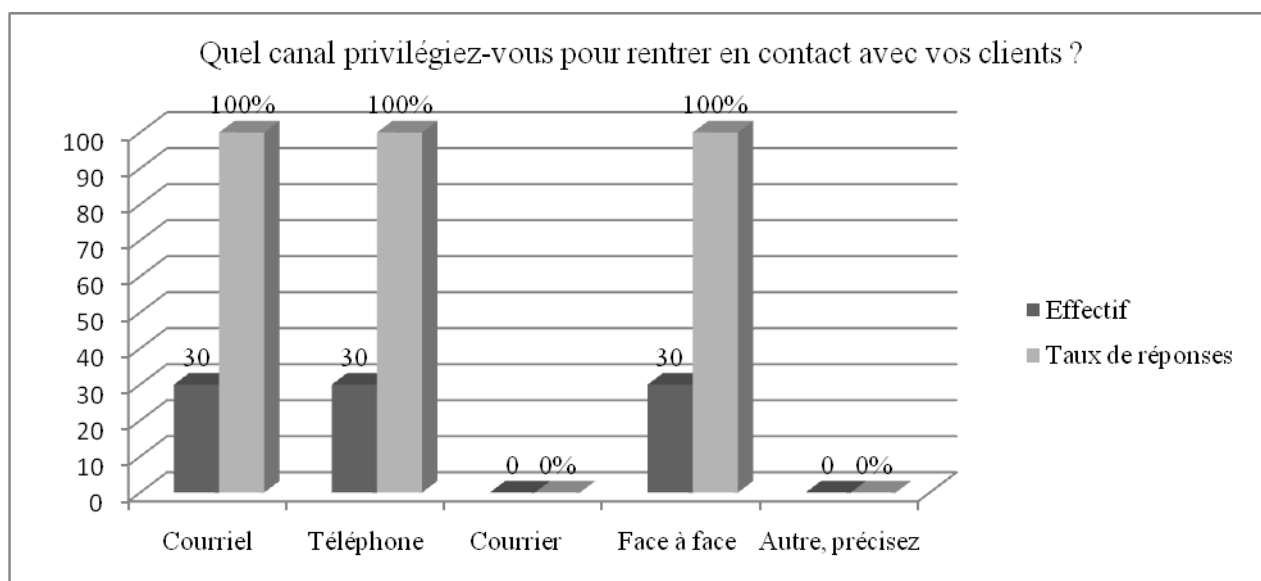
Dans le 2^{ème} tableau, on remarque que 53% des PME/MN ont tendance à faire le va-et-vient pour rencontrer le client contre 40% de PME/NMN lorsque le besoin s'en fait sentir. Cette stratégie de communication sert d'accompagner au mieux sa clientèle et d'être plus près d'elle : améliorer leurs performances, évaluer leurs situations, résoudre leurs problèmes, mettre à leur dispositions des services d'urgence, etc. ce qui démontre un intérêt réel pour les besoins et la satisfaction du client. Les activités des deux catégories de PME partageant cette politique de communication, on note : 5 agroalimentaire ; 3 chimie ; 2 mobilier & rangement ; 3 métallurgie et 1 textile. Bien que le nombre de PME/MN qui se comporte ainsi soit élevé que celui des PME/NMN, on aurait souhaité que ce pourcentage atteigne son maximum en raison des effets de la formation de marketing qui leur est dispensée.

Q. 22/42 : Quel canal privilégiez-vous pour rentrer en contact avec vos clients ?

(Toutes les réponses sont possibles)

Présentation effectif global

	Effectif	Taux de réponses
Courriel	30	100%
Téléphone	30	100%
Courrier	0	00%
Face à face	30	100%
Autre, précisez	0	00%



Analyse des réponses des deux types de PME

	PME/MN	Taux de réponses	PME/NMN	Taux de réponses
Courriel	15	100%	15	100%
Téléphone	15	100%	15	100%
Courrier	00	00%	00	00%
Face à face	15	100%	15	100%
Autres, précisez	00	00%	00	00%
Aucun en particulier	00	00%	00	00%

Le total des réponses est supérieur à notre échantillon ce qui justifie que l'entreprise envisage plusieurs modalités. Toutes les PME, soit prises globalement ou en fonction de l'opération de MN, procèdent au multicanal pour entrer et rester en contact avec leurs clients actuels et potentiels, soit à distance ou physiquement. On remarque que les trois canaux d'interaction, on ligne et hors ligne, font jeu égal en matière de contact avec les clients. On peut toutefois considérer que l'e-mailing et la permanence téléphonique sont privilégiés avant la vente. Ces dernières années, des enquêtes réalisées par des spécialistes des centres de contact ont toujours montré que le téléphone et l'e-mail étaient les canaux privilégiés du service client (Morgat, 2004). Quelques managers nous ont affirmé que les clients sont devenus plus exigeants sur la rapidité de traitement de leurs demandes. Mais une fois les partenaires identifiées, la préparation de l'achat et les négociations effectuées, les PME ont davantage

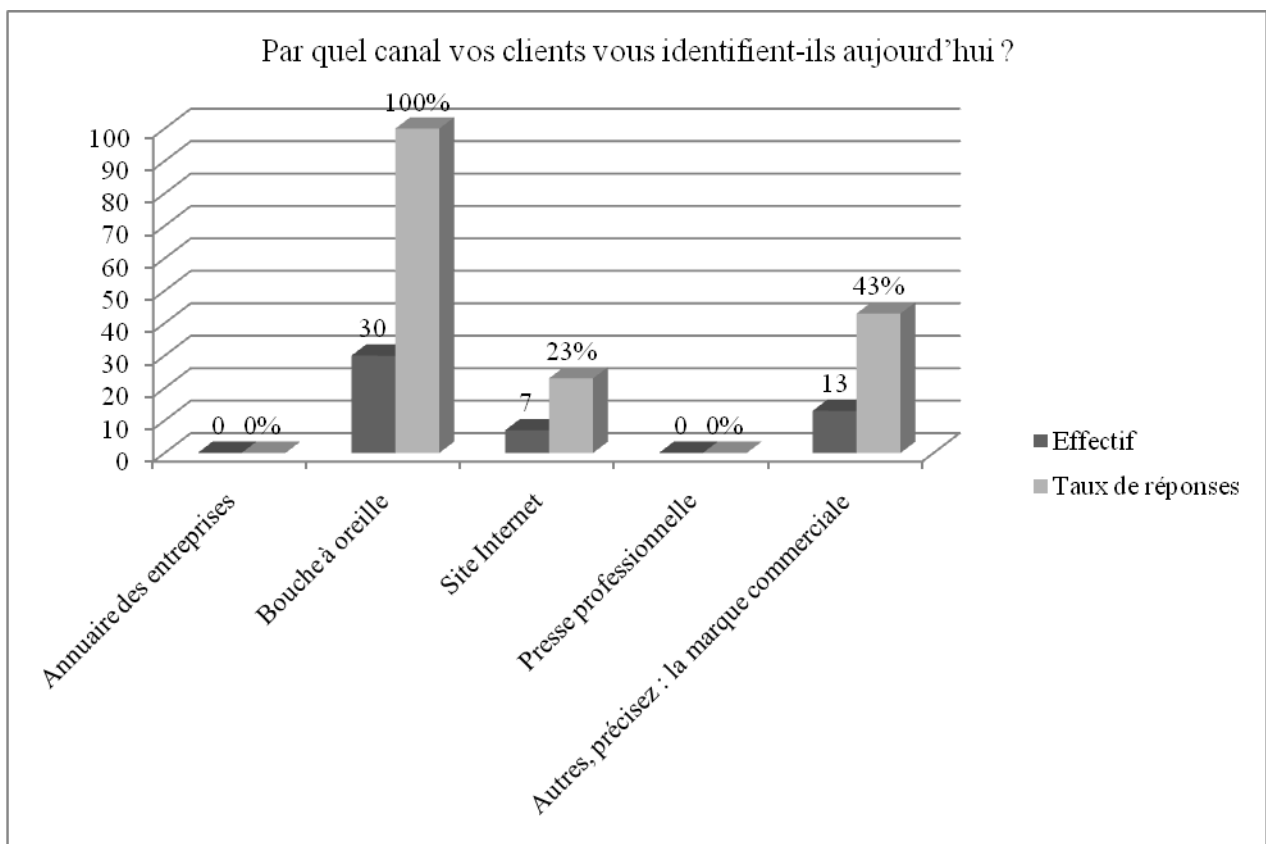
tendance à favoriser le face à face car l'intérieur de l'entreprise (par exemple, espace réservé à l'exposition des produits, le magasinage) reste donc essentiel à la vente. Toucher le produit, discuter avec le personnel de vente, revenir échanger un produit, tous ces besoins restent importants dans le cycle de la vente. Toute activité confondue, notre échantillon fusionne les canaux de contact, quand bien même limités, pour engendrer des achats futurs et cultiver le lien avec leurs clients

Q. 23/42 : Par quel canal vos clients vous identifient-ils aujourd'hui ?

(Toutes les réponses sont possibles)

Présentation effectif global

	Effectif	Taux de réponses
Annuaire des entreprises	00	00%
Bouche à oreille	30	100%
Site Internet	07	23%
Presse professionnelle	00	00%
Autres, précisez : la marque commerciale	13	43%



Analyse des réponses des deux types de PME

	PME/MN	Fréquence	PME/NMN	Fréquence
Annuaire des entreprises	00	00%	00	00%
Bouche à oreille	15	100%	15	100%
Site Internet	05	33%	02	13%
Presse professionnelle	00	00%	00	00%
Autre, précisez : la marque commerciale	05	33%	08	53%

Le nombre de réponses obtenu est supérieur à notre échantillon de 30 PME dont certaines ont envisagé deux à trois items. De manière générale, toutes les PME mises à niveau ou non se font connaître auprès de leurs clients actuels et potentiels par le canal bouche à oreille. Cette réponse est adéquate avec la Q.22 qui met en évidence l'importance du face à face comme canal privilégié de communication avec son marché. Le bouche à oreille est généralement positif (effet de recommandation), mais il peut également être négatif (mise en garde). Les effets du bouche à oreille ont été amplifiés par le développement de l'usage des réseaux sociaux qui permettent de nouvelles formes de recommandations accessibles à tous et ayant potentiellement de fortes retombées. Vient ensuite la marque commerciale citée par 43% des répondants. Enfin, le site web recueille 23% des répondants persuadés que leurs clients l'utilisent. Dans l'ensemble, on n'enregistre que 2 PME (7%) qui sont reconnues par la totalité des trois canaux à la fois.

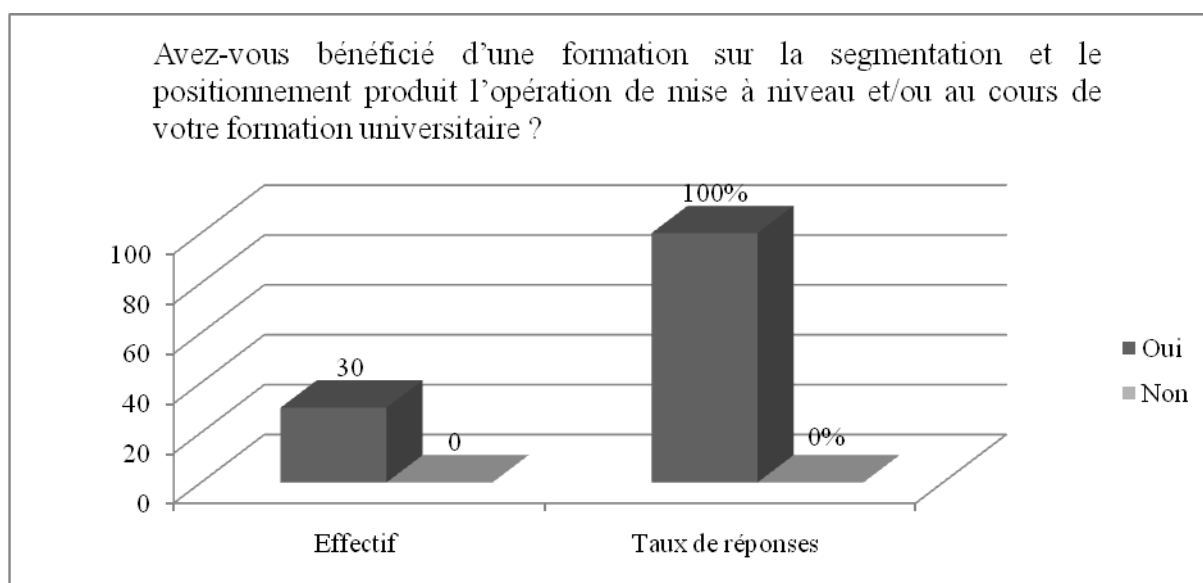
Dans le détail, en plus d'être identifiée par le bouche à oreille, 5 PME/MN seulement (équivalent à 33%) possèdent leurs propres sites vitrines contre 2 PME/NMN (l'équivalent de 13%). Le nombre de PME/MN possesseurs de sites vitrines est largement en deçà de ce que nous avons souhaité avoir en raison des effets de la MN sur leur management. Le terme de site vitrine désigne généralement un site qui a pour seule vocation de présenter l'activité d'une entreprise et qui ne propose donc pas de réaliser des transactions en ligne. La notion de site vitrine s'oppose généralement à celle de site marchand. Par activités, les PME/MN qui en possèdent sont : 2 plastique & emballage ; 1 agroalimentaire ; 1 mobilier & rangement et 1 métallurgie. Même chose pour les PME/NMN qui sont : 1 plastique & emballage et 1 chimie. Internet se pose dans le rôle de vitrine informative pour ces PME. En effet, c'est depuis le site qu'elles vont pouvoir présenter leurs services et leurs produits aux clients. Cela va l'aider à optimiser sa communication, à disposer d'une vitrine institutionnelle, mais également à améliorer son système marketing et booster ses ventes. Concernant la marque commerciale, les PME/NMN sont plus nombreux (53%) à en détenir que leurs homologues (33%)

Rubrique 5. La segmentation marketing

Q. 24/42 Avez-vous bénéficié d'une formation sur la segmentation et le positionnement produit l'opération de mise à niveau et/ou au cours de votre cursus universitaire ?

Présentation effectif global

	Effectif	Taux de réponses
Oui	30	100%
Non	0	00%
Total de l'effectif	30	100%



Analyse des résultats des deux types de PME

	PME/MN	Taux de réponses	PME /NMN	Taux de réponses
Oui	15	100%	15	100%
Non	0	00%	0	00%
Total de l'effectif	15	100%	15	100%

Le taux des réponses est de 100%. Pour que la question couvre les deux types de populations, nous l'avons composé en deux tranches. En effet, nous avons demandé aux PME/MN si elles disposent des connaissances autour de la segmentation et du positionnement dans le cadre de la MN et les PME/NMN durant leurs cursus universitaires d'autant plus que les responsables managériaux de ces dernières ainsi que les propriétaires que nous avons rencontré sont jeunes et issus du milieu universitaire. Ils possèdent donc des pré-requis pour répondre aux questions relatives à ces deux concepts. Selon le tableau, les PME impliquées dans la MN ont suivi une formation sur la segmentation marketing et le positionnement produits dispensée par

des formateurs experts. Pour les cadres dirigeants des PME/NMN, ils ont eux aussi acquis un enseignement sur ce sujet durant leurs parcours universitaires. A l'issue de la formation, nous avons jugé utile de poser cette question afin de :

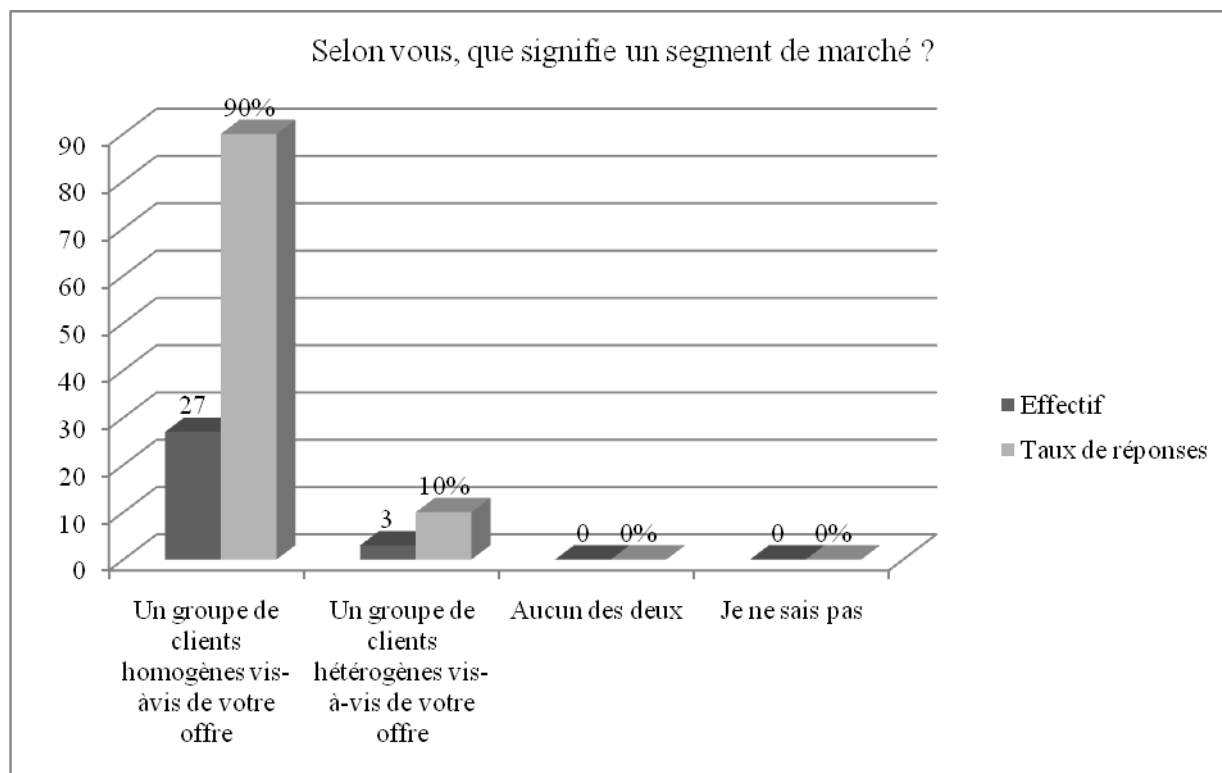
- Clarifier les questions suivantes à se poser sur ces deux étapes clés de la démarche marketing ;
- Savoir si les exposés la formation MN a facilité l'appropriation des connaissances en tenant compte des spécificités de l'activité de chaque PME ;
- Vérifier si notre échantillon s'en est doté d'outils et de méthodes structurantes, en particulier pour les PME/MN.

Q. 25/42 Selon vous, que signifie un segment de marché ?

(Une seule modalité est possible)

Présentation effectif global

	Effectif	Taux de réponses
Un groupe de clients ayant des caractéristiques (attitudes, attentes, comportements, etc.) homogènes vis-à-vis de votre offre	27	90%
Un groupe de clients ayant des caractéristiques (attitudes, attentes, comportements, etc.) hétérogènes vis-à-vis de votre offre	03	10%
Aucun des deux	00	00%
Je ne sais pas	00	00%
Total de l'effectif	30	100%



Analyse des résultats des deux types de PME

	PME/MN	Taux de réponses	PME/NMN	Taux de réponses
Un groupe de clients ayant des caractéristiques (attitudes, attentes, comportements, etc.) homogènes vis-à-vis de votre offre	15	100%	12	80%
Un groupe de clients ayant des caractéristiques (attitudes, attentes, comportements, etc.) hétérogènes vis-à-vis de votre offre	00	00%	03	20%
Aucun des deux	00	00%	00	00%
Je ne sais pas	00	00%	00	00%
Total de l'effectif	15	100%	15	100%

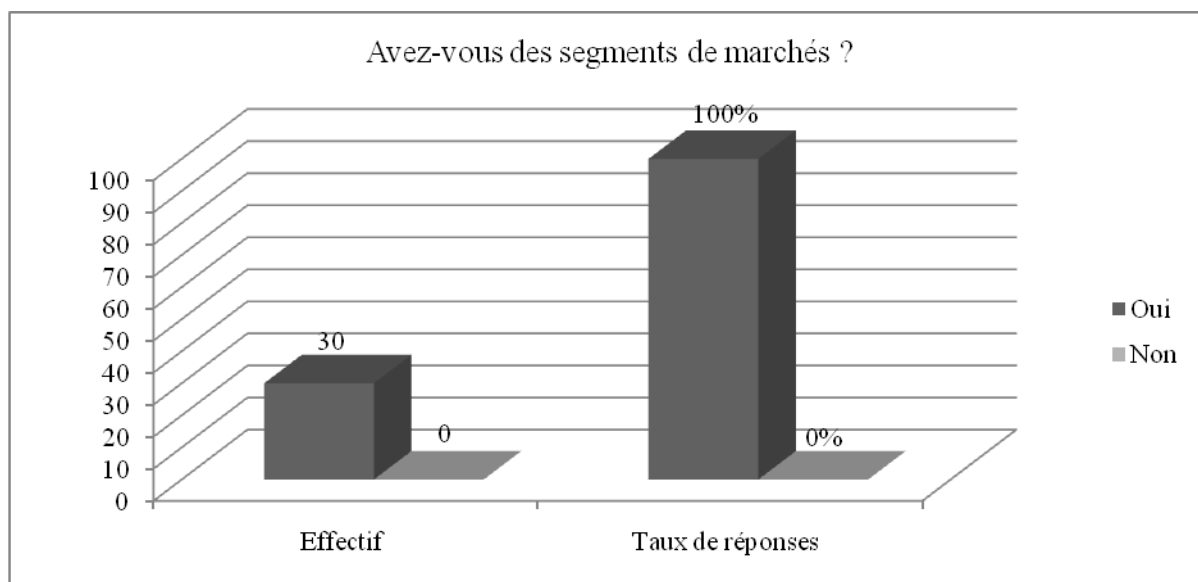
Cette question a un taux de réponse de 100%. 90% des répondants correspondent à la notion exacte du segment de marché contre seulement 03%. Cela augure a priori que la majorité des PME questionnées se doivent de posséder des segments de marché. Quant à la frange de PME/NMN (20%) qui ont choisi la deuxième modalité, on explique leur choix selon notre point de vue pour une raison selon laquelle la confusion de l'utilisation du terme hétérogénéité, c'est-à-dire est ce qu'il employé par rapport à la population dans un seul

segment ou l'hétérogénéité entre les différents segments. Enfin, aucune PME n'a choisi les deux dernières modalités.

Q. 26/42 Avez-vous des segments de marchés ?

Présentation effectif global

	Effectif	Taux de réponses
Oui	30	100%
Non	00	00%
Total de l'effectif	30	100%



Analyse des résultats des deux types de PME

	PME/MN	Taux de réponses	PME/NMN	Taux de réponses
Oui	15	100%	15	100%
Non	00	00%	00	00%
Total de l'effectif	15	100%	15	100%

Cette question a un taux de réponse de 100%. C'est un signe que les marchés de chaque PME recèlent à la fois des similitudes et des décalages et que les PME en tentent de mieux comprendre les besoins et de voir comment leurs investissements peuvent être alignés sur ces besoins. Effectivement, tous les répondants revendiquent la possession de leurs propres

segments de marché sur lesquels notre échantillon portera sa pression marketing et que chaque segment est supposé réagir différemment à cette pression.

Q. 27/42 Pouvez-vous nous citer vos segments de marché ?

Tableau 82. Les différents segments de marché de chaque PME

Activité	PME	Segments de marché
Plastique & emballage	PME 1	l'industrie alimentaire ; commerce de gros ; administration ; crèches
	PME 2	Professionnels (Peintres, maçons); industrie (produits dangereux) ; l'industrie alimentaire ; commerce de gros
	PME 3	Les Ets de conditionnement industriel ; magasins de jeux et loisirs
	PME 4	L'industrie alimentaire ; commerce de gros ; les Ets de conditionnement industriel
Agroalimentaire	PME 5	Le commerce de gros ; l'industrie alimentaire
	PME 6	Industrie alimentaire ; éleveur de bétail et de volaille ; commerce de gros
	PME 7	Commerce de gros et de détail alimentaire
	PME 8	Commerce de gros et de détail alimentaire
	PME 9	Commerce de gros et de détail alimentaire
	PME 10	Commerce de détail ; cantines scolaires ; œuvres sociales des entreprises
	PME 11	Magasins de confiserie
Chimie	PME 12	Commerce de gros et de détail alimentaire ; restaurants ; hôtellerie
	PME 13	Quincailleries
	PME 14	Industriels de la peinture et des vernis ; menuiseries papeteries ; marbriers
	PME 15	Industriels du textile. Commerce de gros
	PME 16	Entreprises industrielles ; BTPH
Mobilier & rangement	PME 17	Entreprises dans le domaine de la signalisation routière ; menuiserie ; commerce de la peinture automobile
	PME 18	Espaces de vente ; administrations ; magasins de bureautique
	PME 19	Espaces de vente ; particuliers ; promoteurs immobiliers
	PME 20	promoteurs immobiliers ; particuliers ; hôtellerie ; administrations ; magasins de bureautique et d'informatique
	PME 21	Particuliers ; magasins de bureautique
	PME 22	Magasins de décoration
Métallurgie	PME 23	Magasins de décoration ; particuliers ; magasins de loisirs
	PME 24	BTPH ; agriculteurs ; magasins spécialisés dans le domaine de la sécurité industrielle et domestique
	PME 25	Industrie gazière; construction navale
	PME 26	BTPH
Textile	PME 27	BTPH ; industrie électrique ; boucherie ; pêche maritime.
	PME 28	Industrie de la chaussure et l'ameublement
	PME 29	Commerce de gros et de détail

	PME 30	Particuliers ; hôtellerie ; revendeurs de détail
--	--------	--

Cette question a permis nous obtenir une vision d'ensemble du marché. Tous les répondants nous ont décrit leurs segments de marché au niveau de leurs structures et qui recèlent sans doute un potentiel de vente. Décrire le marché, c'est en quelque sorte dresser la carte du territoire que les PME veulent conquérir. D'après le tableau, on peut regrouper les segments en trois formes principales et dont ils prennent des proportions variables : le segment des particuliers, le segment des entreprises et celui des distributeurs.

Tableau 83. La répartition des catégories de segments de marché

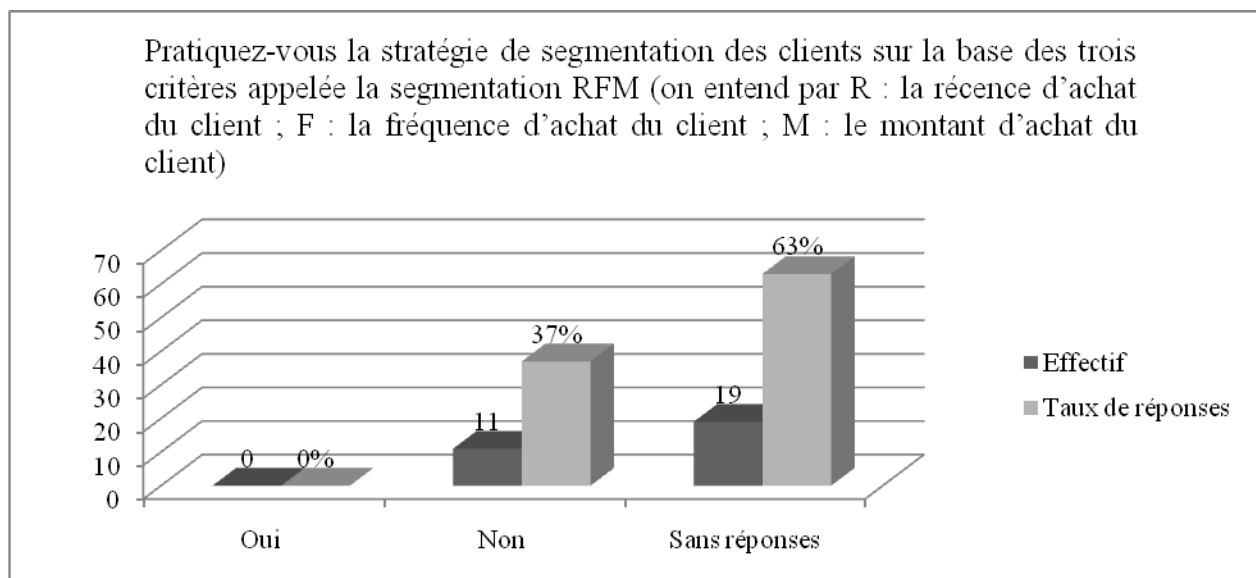
Segments	Nombre	%
Entreprises	36	50%
Distributeurs	25	35%
Particuliers	05	07%
Autres (administration, crèches, etc.)	06	08%
Total	72	100%

Dans ce tableau, les entreprises industrielles présentent la moitié des segments de marché, suivi par le segment des revendeurs qui correspond à 35% de l'ensemble de la clientèle des PME. On remarque également que plusieurs PME ne s'adressent qu'aux distributeurs, à l'instar de PME 7, 8, 9, 11, 13, 22 et 29 développant ainsi un marketing BtoB, d'autres travaillent avec les trois segments à la fois comme la PME 19, 20 ce qui justifie un effort en marketing BtoB et BtoC.

Q. 28/42 Pratiquez-vous la stratégie de segmentation des clients sur la base des trois critères appelée la segmentation RFM (on entend par R : la récence d'achat du client ; F : la fréquence d'achat du client ; M : le montant d'achat du client)

Présentation effectif global

	Effectif	Taux de réponses
Oui	00	00%
Non	11	37%
Sans réponses	19	63%



Analyse des résultats des deux types de PME

	PME/MN	Taux de réponses	PME/NMN	Taux de réponses
Oui	00	00%	00	00%
Non	09	60%	02	13%
Sans réponses	06	40%	13	87%

La littérature marketing dresse une panoplie de stratégies de segmentation. Toutefois, nous avons jugé utile de choisir cette stratégie pour deux raisons. D'abord, c'est une stratégie basique, simple et facile à mettre en œuvre, c'est une stratégie donc très courante. Ensuite, elle s'appuie sur des critères quantifiables et intégrés dans le bilan de n'importe quelle activité de l'entreprise. Ainsi, les PME peuvent connaître les achats récents et anciens et par conséquent découper leurs banques de données des clients par période d'achat. Egalement, les PME questionnées disposent normalement de l'historique des achats de chaque client. Le nombre d'achat est donc un bon indicateur pour évaluer le niveau de fréquence (faible ou fort). Enfin, notre échantillon peut connaître le montant correspondant au niveau de dépenses de leurs clients. C'est un indicateur permettant de segmenter les clients les plus des moins importants. A travers l'intégration et le croisement de ces données comportementales, la PME peut créer une base de données client lui permettant de réaliser une segmentation du marché. Et pourtant, aucune PME n'a cette approche de segmentation. 37% des PME ont répondu négativement à la question dont 9 PME/MN et 02 PME/NMN contre 63% qui se sont abstenus à y répondre. On peut expliquer la différence entre les répondants et les non

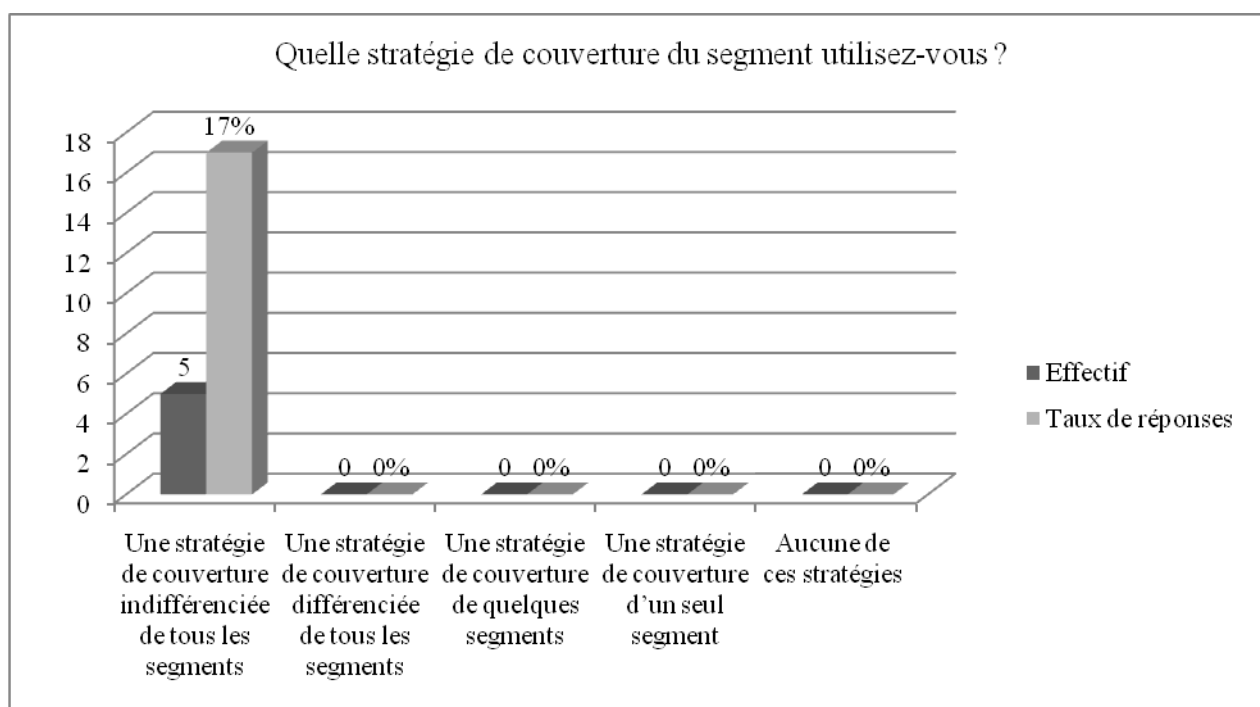
répondants dans le fait que les premiers, même s'ils ne pratiquent pas la segmentation RFM, connaissent au moins la stratégie et ses techniques contrairement aux seconds qui l'ignorent.

Q. 29/ 42 Quelle stratégie de couverture du segment utilisez-vous ?

(Une seule réponse est possible)

Présentation de l'effectif global

	Effectif	Taux de réponses
Une stratégie de couverture indifférenciée de tous les segments	05	17%
Une stratégie de couverture différenciée de tous les segments	00	00%
Une stratégie de couverture de quelques segments	00	00%
Une stratégie de couverture d'un seul segment	00	00%
Aucune de ces stratégies	00	00%



Analyse des résultats des deux types de PME

	PME/MN	Taux de réponses	PME/NMN	Taux de réponses
Une stratégie de couverture indifférenciée de tous les segments	03	20%	02	07%
Une stratégie de couverture différenciée de tous les segments	00	00%	00	00%

Une stratégie de couverture de quelques segments	00	00%	00	00%
Une stratégie de couverture d'un seul segment	00	00%	00	00%
Aucune de ces stratégies	00	00%	00	00%

Cette question enregistre un taux de réponse faible de l'ordre de 17%. Pourtant toutes les PME questionnées ont déclaré dans la Q.27 qu'elles possèdent chacune deux ou plus de segments de marché. Cette situation met en évidence l'hétérogénéité des segments dans leurs attentes ce qui implique que les PME pratiquent une stratégie de couverture différenciée en exploitant tous ou quelques segments présents à travers la conception des produits et programme d'actions distincts pour chaque segment. Or, l'étude révèle que 5 PME (3 PME/MN et 2 PME/NMN) appartenant à l'activité agroalimentaire ont décidé de s'attaquer à l'ensemble du marché. Ces PME raisonnent encore de manière générale et prennent la démarche opposée du marketing fondé sur la segmentation. Leur choix de la première modalité montre qu'elles s'engagent dans un plan d'action standard destiné à des segments variés soit en minimisant ou en négligeant les différences existant entre les segments de marché. On explique cette prise de position de ces 5 PME pour deux raisons principales :

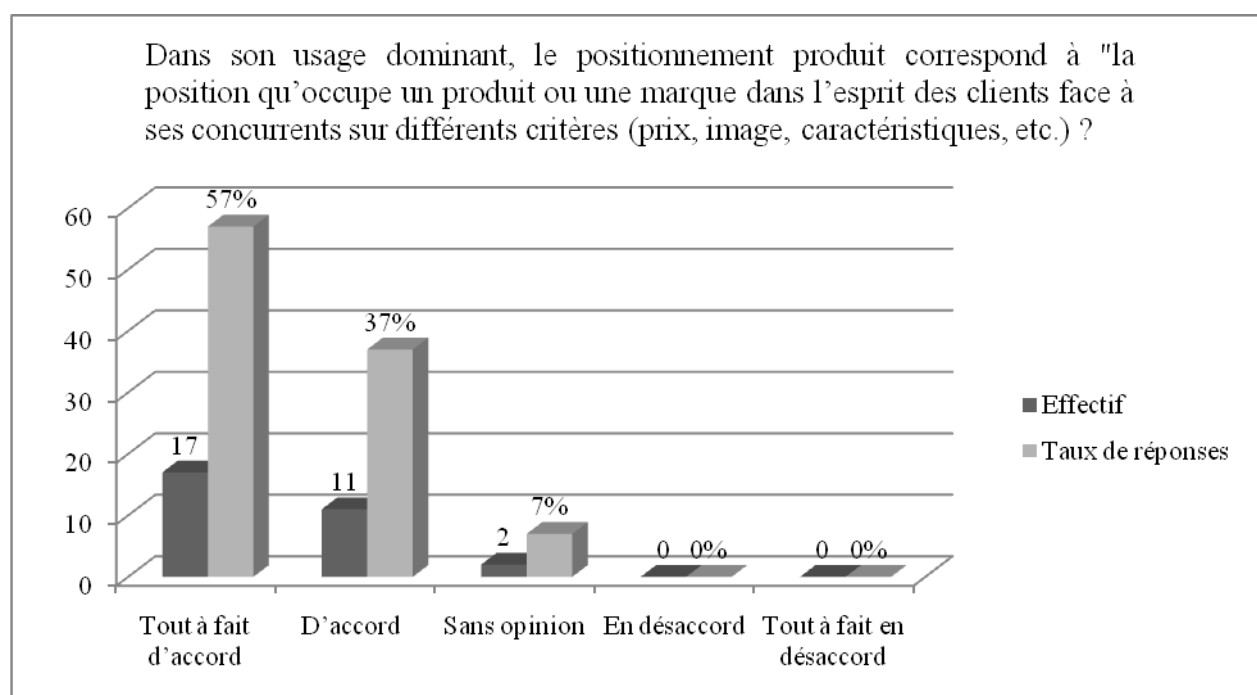
- Contrairement au marketing différencié, l'uniformisation du plan d'action marketing de chaque PME aux segments présents permet de minimiser les coûts marketing (coûts de communication, de modification du produit, administratifs, etc.). Les PME continuent donc de réfléchir et de réagir par rapport à une logique de coût. Nous avons vu dans les chapitres 4 et 5 que les PME souffrent de problème de trésorerie et cherchent avant tout des financements adaptés à leurs besoins et comment réduisent les charges sociales.
- S'adresser différemment aux segments de marché repose sur un savoir-faire ou une expertise des responsables marketing ou des chefs de PME quant à la couverture différente de l'ensemble des segments ou à la sélection de quelque uns. La Q.40 montre le manque de compétence ressentie par l'ensemble des PME à ce sujet.

Rubrique 6. Données sur votre niveau de connaissance sur le positionnement-différenciation

Q. 30/42 Dans son usage dominant, le positionnement produit correspond à "la position qu'occupe un produit ou une marque dans l'esprit des clients face à ses concurrents sur différents critères (prix, image, caractéristiques, etc.) ?

Présentation effectif global

	Effectif	Taux de réponses
Tout à fait d'accord	17	57%
D'accord	11	37%
Sans opinion	2	07%
En désaccord	0	00%
Tout à fait en désaccord	0	00%
Total de l'effectif	30	100%



Analyse des résultats des deux types de PME

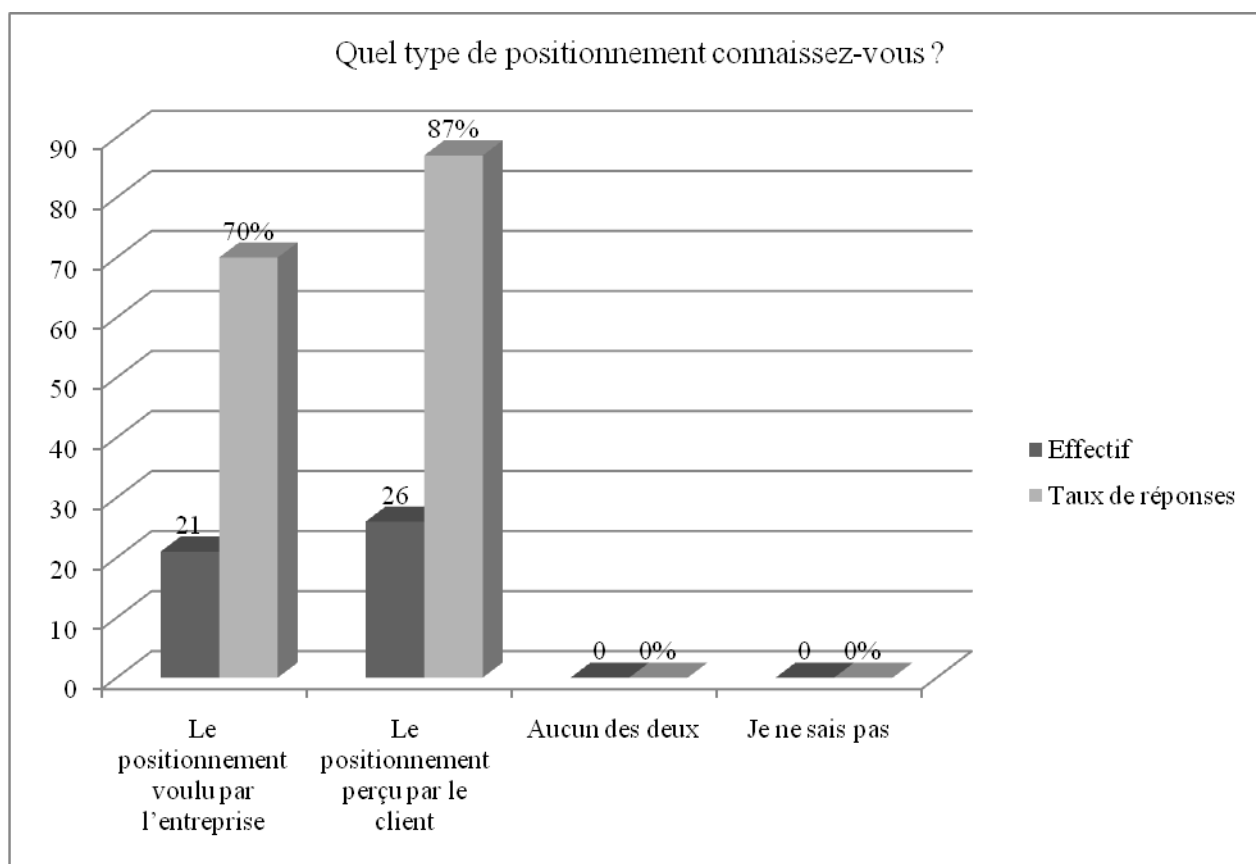
	PME/MN					Σ des réponses	\bar{X}	Résultats
	Tout à fait d'accord 5 pts	D'accord 4 pts	Sans opinion 3 pts	En désaccord 2 pts	Tout à fait en désaccord 1pt			
Dans son usage dominant, le positionnement de l'offre correspond à "la position qu'occupe un produit ou une marque dans l'esprit des consommateurs face à ses concurrents sur différents critères (prix, image, caractéristiques)	10	5	0	0	0	15	4,67	Tout à fait d'accord
	PME/NMN					Σ des réponses	\bar{X}	Résultats
Dans son usage dominant, le positionnement de l'offre correspond à "la position qu'occupe un produit ou une marque dans l'esprit des consommateurs face à ses concurrents sur différents critères (prix, image, caractéristiques)	7	6	2	0	0			
Résultat de l'axe	17	11	2	0	0	30	4,50	Tout à fait d'accord

Nous avons soumis cette proposition de définition basique sur le positionnement produit à laquelle tous les répondants sont "tout à fait d'accord". Cela justifie, d'une part, que les PME/MN ont bien reçu une formation sur ce sujet (Q.24) et, d'autre part, que les PME/NMN ont étudié le positionnement durant leur parcours universitaire ou dans une formation privée complémentaire. Cette prise de position favorable devrait se traduire sur la mise en place d'une étude et des techniques de positionnement. C'est ce que nous verrons dans les questions suivantes. A noter que 2 PME/NMN ont affiché "sans opinion" mais ceci n'a pas impacté sur l'ensemble des réponses.

Q. 31/ 42 Quel type de positionnement connaissez-vous ?

Présentation effectif global

	Effectif	Taux de réponses
Le positionnement voulu par l'entreprise	21	70%
Le positionnement perçu par le client	26	87%
Aucun des deux	00	00%
Je ne sais pas	00	00%



Analyse des résultats des deux types de PME

	PME/MN	Taux de réponses	PME/NMN	Taus de réponses
Le positionnement voulu par l'entreprise	13	87%	08	53%
Le positionnement perçu par le client	15	100%	11	73%
Aucun des deux	00	00%	00	00%
Je ne sais pas	00	00%	00	00%

Cette question a globalement un taux de réponse supérieur à 100% du fait que les PME ont coché les deux modalités. Toute PME confondue a entendu parler de ce concept et arrive à distinguer les deux notions. Par rubrique, les données s'affichent comme suit : 70% des répondants connaissent le positionnement voulu contre 87% pour le positionnement perçu. Du point de vue du résultat global, on s'aperçoit que 87% des répondants prêtent plus d'importance au positionnement perçu. Sur le plan cognitif, nous pouvons observer que les PME/MN sont plus nombreux que les PME/NMN à connaître les deux approches du positionnement : 87% vs 53% pour le positionnement volontariste, de même pour le positionnement perçu 100% contre 73%.

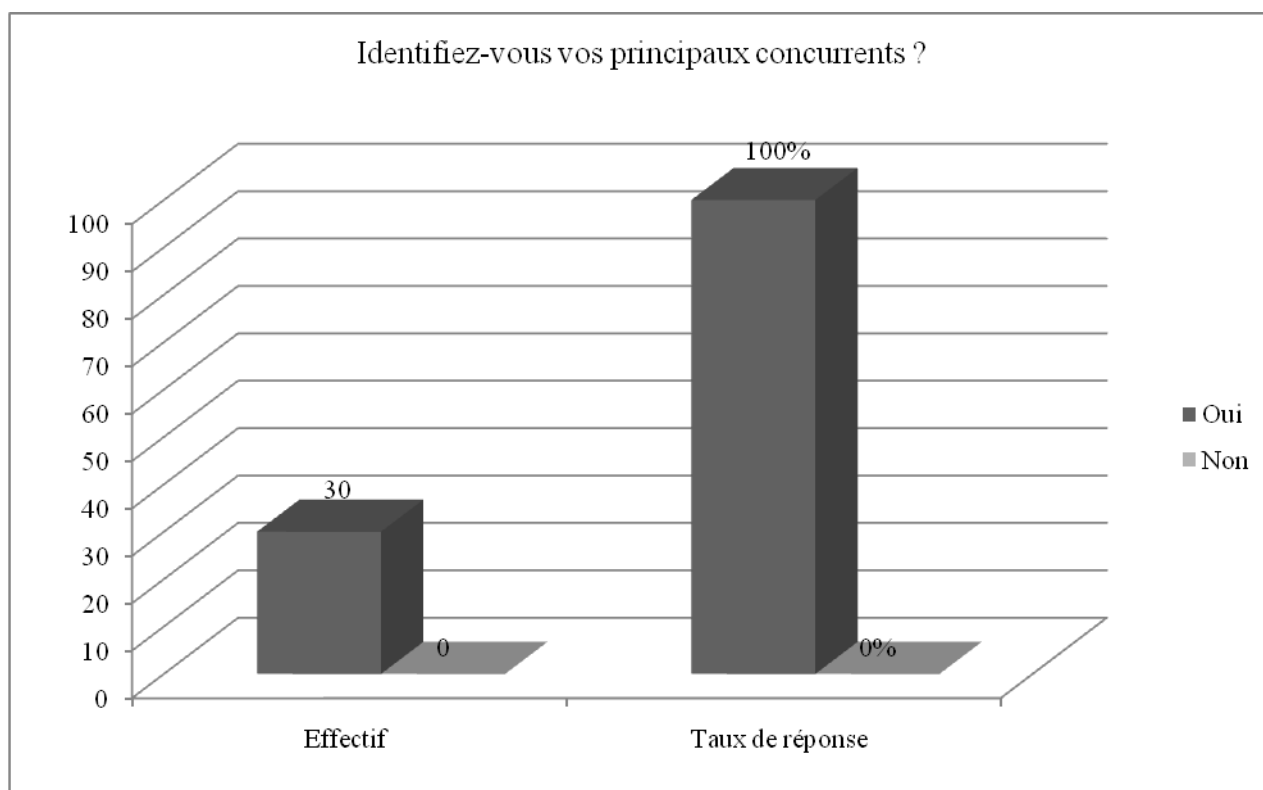
La raison de cette question est que nous voulions tester si les PME saisissent le terme de deux points de vue : de l'entreprise et du client. Du point de vue de l'entreprise, le concept s'inscrit dans une optique volontariste recherché par l'entreprise et non celui perçu par les consommateurs. Du côté du client, le positionnement s'intègre dans une approche opérationnelle qui peut désigner l'ensemble des actions entreprises pour obtenir la position souhaitée dans l'esprit des clients.

La question mérite d'être posée dans la mesure où le positionnement perçu pourra donc être différent de ce que l'entreprise souhaite. Si la PME ne choisit pas le positionnement de son produit, elle sera obligée d'accepter le positionnement qui a été fait par son marché spontanément et qui peut être différent du positionnement voulu. Voici toute la problématique du positionnement. Ainsi, plutôt que de laisser le produit se positionner d'une manière spontanée et incontrôlée dans l'esprit des clients, l'entreprise a tout intérêt à orienter son positionnement d'une manière volontaire et dans un sens favorable.

Q. 32/42 Identifiez-vous vos principaux concurrents ?

Présentation de l'effectif global

	Effectif	Taux de réponses
Oui	30	100%
Non	0	00%
Total de l'effectif	30	100%



Analyse des résultats des deux catégories de PME

	PME/MN	Taux de réponses	PME/NMN	Taux de réponses
Oui	15	100%	15	100%
Non	0	00%	0	00%
Total de l'effectif	15	100%	15	100%

A la place du terme concurrents directs et indirects, nous l'avons substitué par "principaux concurrents" dont nous le qualifions de concurrent à travers lequel les PME questionnées peuvent bâtir leur offre de produits/services en utilisant les forces de la concurrence principale comme modèle et les faiblesses afin de définir un avantage concurrentiel. Cette question paraît anodine puisque l'ensemble de notre échantillon en a répondu, mais un concurrent est un acteur détournant les clients de l'entreprise. Loin d'être un handicap, la concurrence est une motivation essentielle pour rendre son offre unique et veiller à la satisfaction de ses clients. Du point de vue de l'entreprise, la concurrence prouve qu'un marché existe et qu'il faut agir vite. Tout d'abord, identifier ses concurrents, est indispensable pour mener des actions stratégiques. Ce qui permet de connaître qui est concurrent, qui ne l'est pas. Ainsi, avant même de se lancer dans une démarche de positionnement, l'entreprise doit être au courant de ce qui se fait sur le marché. A cet effet, notre échantillon pourrait avoir un listing des concurrents dont il se serve pour se démarquer de la concurrence.

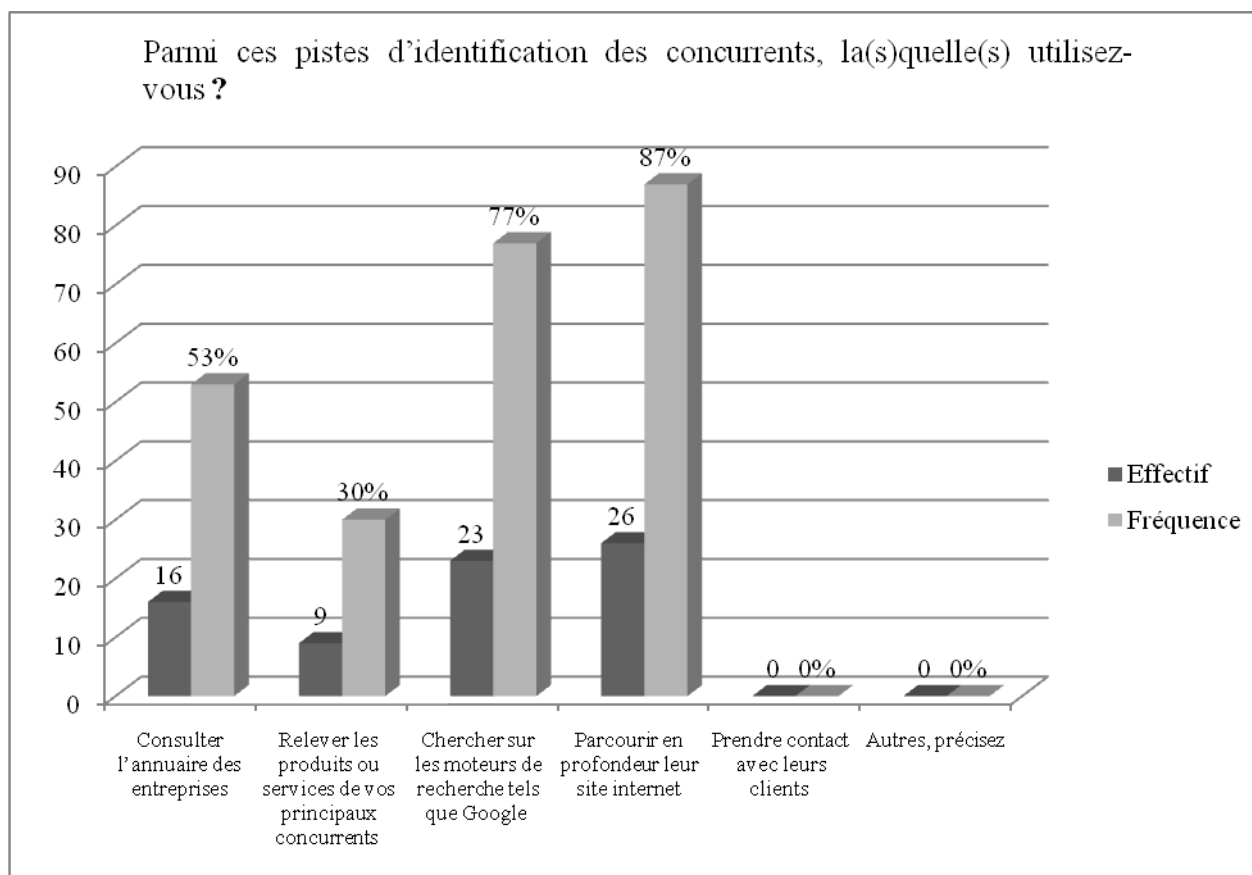
Q. 33/42 Parmi ces pistes d'identification des concurrents, la(s)quelle(s) utilisez-vous ?

(Plusieurs modalités sont possibles)

- Consulter l'annuaire des entreprises ;
- Relever les produits ou services de vos principaux concurrents ;
- Chercher sur les moteurs de recherche tels que Google ;
- Parcourir en profondeur leur site internet ;
- Prendre contact avec leurs clients ;

Présentation effectif global

	Effectif	Taux de réponses
Consulter l'annuaire des entreprises	16	53%
Relever les produits ou services de vos principaux concurrents	09	30%
Chercher sur les moteurs de recherche tels que Google	23	77%
Parcourir en profondeur leur site internet	26	87%
Prendre contact avec leurs clients	00	00%
Autres, précisez	00	00%



Analyse des résultats des deux types de PME

	PME/MN	Taux de réponses	PME/NMN	Taux de réponses
Consulter l'annuaire des entreprises	10	67%	06	40%
Relever les produits ou services de vos principaux concurrents	06	40%	03	20%
Chercher sur les moteurs de recherche tels que Google	11	73%	12	80%
Parcourir en profondeur leur site internet	13	43%	13	43%
Prendre contact avec leurs clients	00	00%	00	00%
Autres, précisez	00	00%	00	00%

Cette question a un taux de réponse moyen par rapport à chaque rubrique de 41%. Les Q.32 et Q.33 représentent des étapes initiales pour comprendre le positionnement de leurs concurrents avec plus de pertinence. L'ordre de préférence des répondants, toutes PME confondues, est le suivant :

- Parcourir en profondeur leur site internet ;
- Chercher sur les moteurs de recherche tels que Google ;
- Consulter l'annuaire des entreprises ;
- Relever les produits ou services de vos principaux concurrents ;
- Prendre contact avec leurs clients.

Les résultats des deux tableaux montrent de nombreux outils en ligne et hors ligne de la veille concurrentielle dont elles sont utilisées par notre échantillon pour identifier et rechercher de l'information sur chaque concurrent répertorié. On constate dans le premier tableau le recours prédominant à la veille Internet qui constitue 73% (la moyenne entre la recherche sur Google et la consultation du site de concurrent) des sources d'information utilisés contre la veille sur le terrain qui est de 30% uniquement réalisée à travers l'analyse des produits et services. Ce taux remarquable s'explique par la rapidité et la gratuité de l'information. Quant à l'annuaire des entreprises, cet outil peut prendre le format papier et électronique. Donc, il nous est impossible d'en connaître les proportions. On remarque également que la démarche d'identification du concurrent est limitée aux investigations secondaires ce qui risque de créer une forte inadéquation entre l'information disponible sur le net et la réalité du terrain.

L'analyse des réponses par population, conduit à dire que les deux catégories de PME sont presque à égalité quant à l'utilisation de l'identification électronique (25 PME/NMN contre 24 PME/MN). La recherche sur Google ne permet que d'avoir une petite idée du concurrent, c'est à dire connaître son profil (l'identité, la localisation et le nombre). Quant aux informations sur le site du concurrent, celui-ci leur permet de comprendre et d'analyser leurs offres. Concernant la tendance de consulter l'annuaire des entreprises, les PME/MN sont nombreux à l'utiliser (10 PME/MN contre 6 PME/NMN). Par activité, on le trouve dans le domaine de plastique & emballage et de l'agroalimentaire chez les PME/MN également dans l'agroalimentaire et la métallurgie chez les PME/NMN. L'annuaire est d'autant plus mis à jour qu'il informe immédiatement si un nouvel acteur fait son apparition. L'étude montre aussi que la méthode de prélèvement des produits et de leurs prix des concurrents est largement utilisée par les PME/MN (6 PME/MN contre 3 PME/NMN). Cette technique est d'autant plus utile qu'elle permet de faire le point sur leur potentiel et ainsi en sortir leur avantage concurrentiel. Il y a un autre outil très instructif, celui de discuter avec les clients du concurrent pour savoir les raisons de leur achat, ce qu'ils voudraient changer ou pas etc. pourquoi le client choisi cette entreprise et pas celle-là pour satisfaire ses besoins. Autant de réponses obtenues en se mettant à la place de client et essayer de comprendre comment le concurrent procède pour répondre à son besoin. A ce sujet, les PME n'iront pas plus loin car l'étude y enregistre 0% de réponse. Dans la case "autres" on aurait souhaité citer par exemple, observation du stand des concurrents lors d'un salon, s'inscrire à la newsletter d'un concurrent, rentrer en contact avec lui, passer des entrevues chez les concurrents avec les propriétaires/dirigeants/employés, observations en tant que client chez les concurrents. Les informations les plus enrichissantes viendront des données primaires mais ce n'est pas le cas.

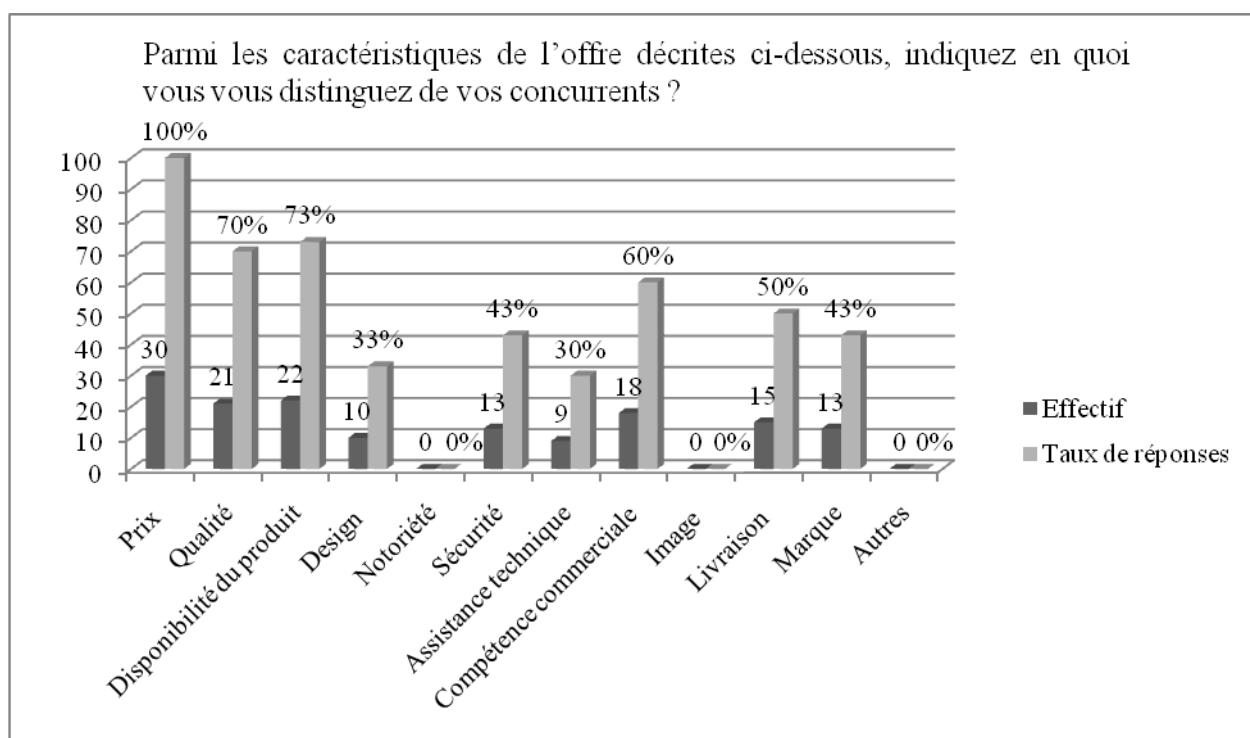
Q. 34/42 Parmi les caractéristiques de l'offre décrites ci-dessous, indiquez en quoi vous vous distinguez de vos concurrents ?

(Plusieurs modalités sont possibles)

Présentation effectif global

Attributs	Effectif	Taux de réponses
Prix	30	100%
Qualité	21	70%
Disponibilité du produit	22	73%
Design	10	33%

Notoriété	0	00%
Sécurité	13	43%
Assistance technique	9	30%
Compétence commerciale	18	60%
Image	0	00%
Livraison	15	50%
Marque	13	43%
Autres	0	00%



Présentation des résultats en fonction de la MN des PME

	PME/MN	Taux de réponses	PME/NMN	Taux de réponses
Prix	15	50%	15	50%
Qualité	10	33%	11	37%
Disponibilité du produit	12	40%	10	33%
Design	05	17%	05	17%
Notoriété	00	00%	00	00%
Sécurité	05	17%	08	27%
Assistance technique	04	13%	05	17%
Compétence commerciale	10	33%	08	27%

Image	00	00%	00	00%
Livraison	06	20%	09	30%
Marque	05	17%	08	27%
Autres	00	00%	00	00%

Cette question a un taux de réponse qui varie entre 30 et 100% pour chaque rubrique. La connaissance de la concurrence peut être déterminante mais insuffisante pour la réussite du positionnement. Encore faut-il avoir toujours une longueur d'avance sur eux. Cette question mérite son sens et intérêt. Car parmi les éléments du marketing mix, c'est souvent la communication qui permet davantage que les autres d'affirmer cette différenciation. On constate dans le premier tableau qu'aucune PME ne gagne sur la concurrence dans toutes les rubriques en même temps, mais chacune d'elle essaye d'apporter une réponse unique par rapport à son domaine d'activité et son expertise. Ainsi, on peut hiérarchiser les attributs par ordre d'importance comme suit :

- Prix
- Disponibilité du produit
- Qualité
- Compétence commerciale
- Livraison
- Marque et sécurité
- Assistance technique
- Design
- Notoriété et image

L'élément prix semble avoir plus de poids que les autres critères distinctifs puisque toutes les PME sont unanimes à lui accorder de l'importance. Une politique de bas prix peut être une bonne stratégie pour une entreprise. Cependant, une distinction basée sur les bas prix est difficile à maintenir dans le temps étant donné que les prix communiquent la qualité. Curieusement, aucune PME n'a réussi à bâtir une notoriété ou une image de soi bien qu'elles aient une moyenne d'âge d'activité de 18 ans (en particulier 26 ans pour les PME/MN). Ainsi,

les PME prétendent s'affirmer devant leurs concurrents uniquement par rapport à des attributs objectifs à l'exception de l'attribut subjectif, celui de la "marque".

Si l'on s'intéresse aux réponses en fonction de la MN, on s'aperçoit les différences dans les critères distinctifs. Ainsi, les résultats de l'étude montrent que les PME/MN sont plus sensibles à "la disponibilité du produit" et à "la compétence commerciale" que les PME/NMN (40% contre 33% pour le premier et 33% contre 27% pour le second). On entend par "compétence commerciale" dans notre étude les performances des vendeurs. Tandis que "la disponibilité du produit" la présence du produit dans les réseaux de distribution. De l'autre côté, les PME/NMN se distinguent de leurs concurrents sur de nombreuses caractéristiques de que les PME/NMN :

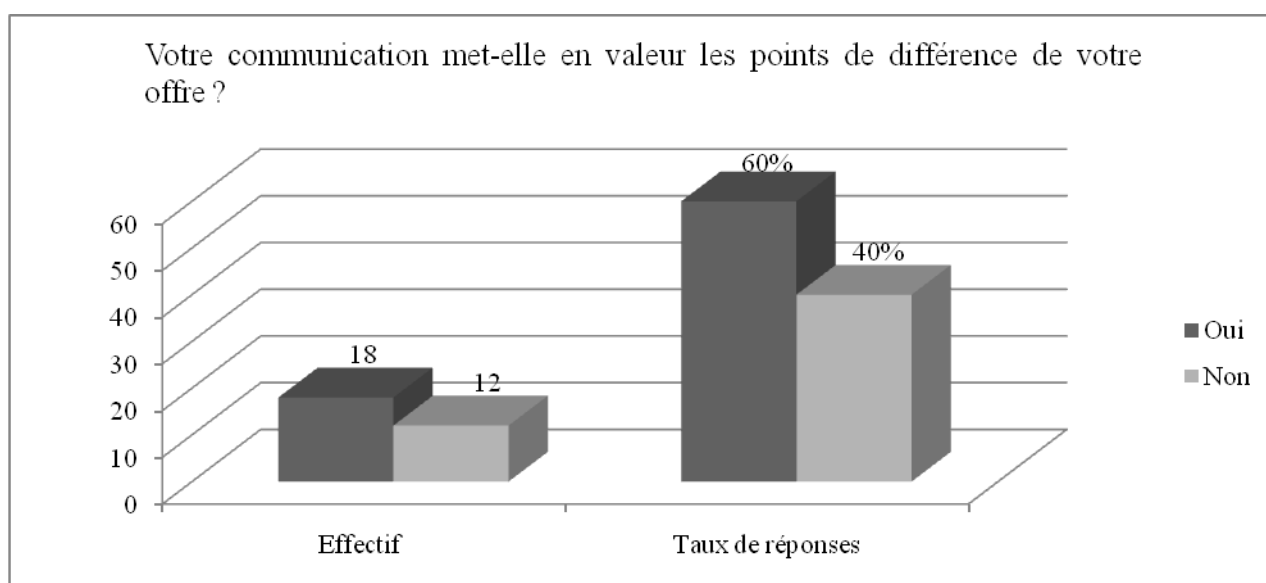
- Qualité : 37% contre 33%
- Sécurité : 27% contre 17%
- Assistance technique : 17% contre 13%
- Livraison : 30% contre 20%
- Marque : 27% contre 17%

Quant au critère design, les deux types de PME partagent le même point de différence du fait que, pour gagner sur la concurrence, les 10 PME de notre échantillon qui opèrent dans l'activité mobilier & rangement et plastique & emballage considèrent que le design est un élément plus perceptible et émotif dans la vente de leurs produits (mobilier pour salle de bain, stores, volet , rideaux pour l'activité mobilier & rangement et jeux, jouets et articles de voyage pour l'activité plastique & emballage). Dans la case « autres », on aurait souhaité que les répondants ajoutent l'élément "relation client". Ce sont plus les relations humaines qui font la différence que n'importe quel critère entre les concurrents dans les échanges B2B comme c'est notre cas. Le client achète la personnalité de l'individu avec qui il veut faire affaires. Dans cet aspect, on relève une contradiction dans les réponses sur la présence de la "compétence commerciale" et l'inexistence de relation client. La performance du vendeur devrait favoriser le relationnel lors des échanges avec le client. On peut tenter de donner une explication à cette contradiction sur le fait que les performances du vendeur n'iront pas plus loin que les arguments technico-commerciaux dans l'accomplissement de la vente.

Q. 35/ 42 Votre communication met-elle en valeur les points de différence de votre offre?

Présentation de l'effectif global

	Effectif	Taux de réponses
Oui	18	60%
Non	12	40%
Total	30	100%



Analyse des résultats des deux types de PME

	PME/MN	Taux de réponses	PME/NMN	Taux de réponses
Oui	10	67%	8	53%
Non	5	43%	7	47%
Total	15	100%	15	100%

Cette question a un taux de réponse de 100%. Cette question a son sens et intérêt car le positionnement se construit à partir des différences. Il s'agit d'éclairer suffisamment les clients. Ceux-ci ne connaissent pas spontanément les avantages qu'ils peuvent tirer du produit. En effet, 18 PME soit 67% ont déclaré que leurs différenciations se déclinent dans une politique de communication. Parmi cette population, 10 PME/MN, l'équivalent de 67%, montrent cette différenciation contre 8 PME/NMN, soit 53%. Dans la catégorie des

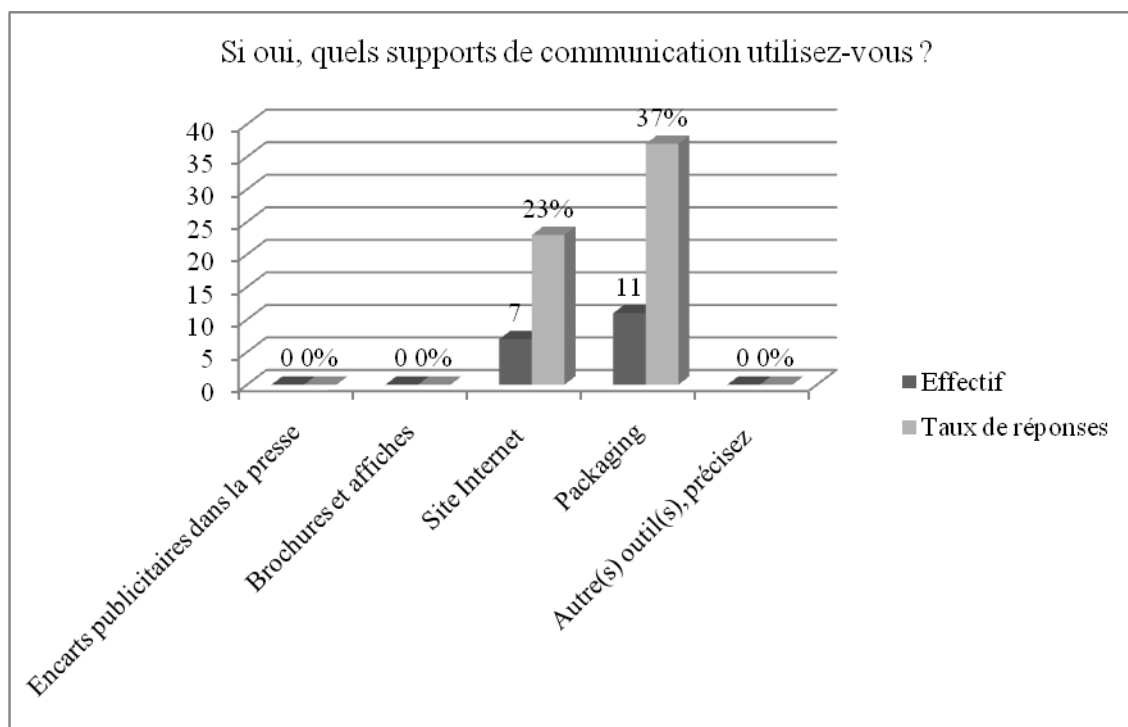
PME/MN, on trouve au moins une PME qui représente chaque domaine d'activité. Les domaines d'activités mobilier & rangement et métallurgie ne sont pas représentées par aucune PME dans la catégorie des PME/NMN.

Q. 36/42 Si oui, quels supports de communication utilisez-vous ?

(Plusieurs modalités sont possibles)

Présentation de l'effectif global

	Effectif	Fréquence
Encarts publicitaires dans la presse	00	00%
Brochures et affiches	00	00%
Site Internet	07	23%
Packaging	11	37%
Autre(s) outil(s), précisez	00	00%



Analyse des résultats des deux types de PME

	PME/MN	Taux de réponses	PME/NMN	Taux de réponses
Encarts publicitaires dans la presse	00	00%	00	00%
Brochures et affiches	00	00%	00	00%
Site Internet	05	33%	02	13%
Packaging	05	33%	06	40%
Autre(s) outil(s), précisez	00	00%	00	00%

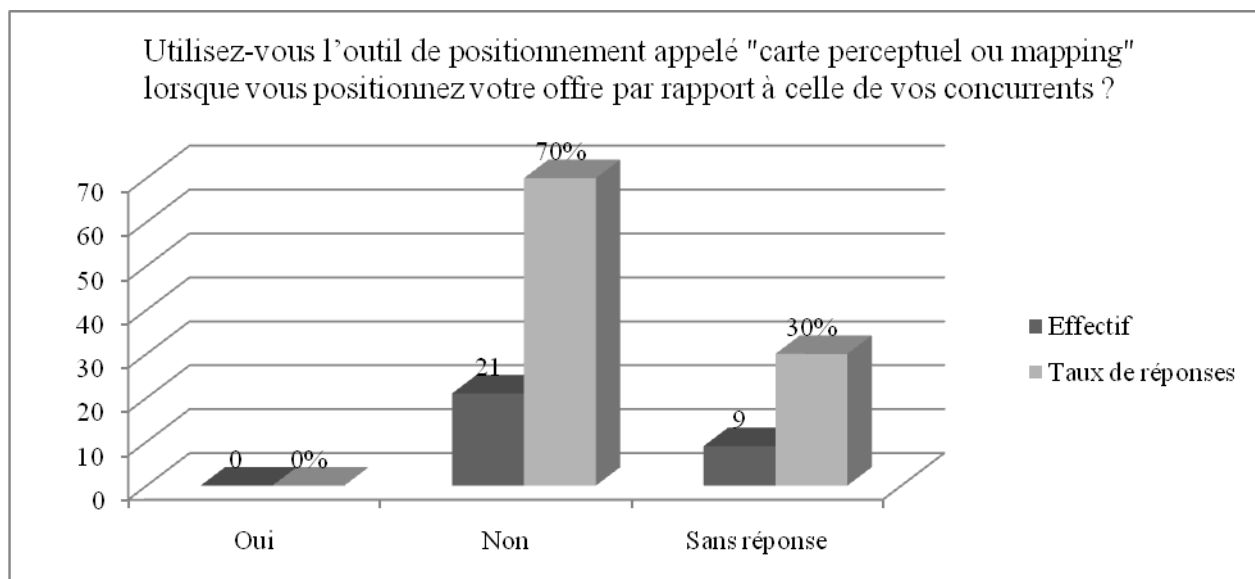
Nous avons posé cette question dans le but de vérifier l'exactitude des réponses formulées dans la question précédente et par conséquent déterminer si la distinction par rapport au concurrent figure bien dans leurs politiques de communication. On remarque dans le tableau que deux vecteurs dominants véhiculent les points de distinction aux clients. Parmi ces vecteurs, le packaging représente 37% des outils de communication, vient ensuite le site internet de l'entreprise 23%. Lors de notre consultation des 7 sites internet, nous avons remarqué qu'il n'en existe que 2 sites appartenant aux 2 PME/MN dans les activités plastique & emballage et métallurgie qui mettent respectivement en avant les points de différence. La première PME valorise le design et la qualité, l'assistance technique et compétence commerciale pour la seconde. Deux autres sites, l'un appartient à une PME/MN et l'autre à une PME/NMN sont non opérationnelles au moment où nous rédigeons notre thèse. Dans le reste, on ne voit que la présentation des produits sans aucune référence à la différenciation. Sur quelques packagings qu'on a pu observer, on s'aperçoit qu'un seul qui obéit à la mise en scène de la différenciation chez une PME/MN activant dans la chimie. Les autres packagings transmettent des attributs autres que ceux mentionnés dans notre tableau. On peut dire que les PME prétendent se démarquer de leurs concurrents, mais à l'inverse elles proposent quelque chose de différent sur le terrain. Dans ce cas, elles risquent de tomber dans les points de parité avec l'offre de leurs concurrents et ne seront suffisamment pas visibles par ses clients.

Q. 37/42 Utilisez-vous l'outil de positionnement appelé "carte perceptuel ou mapping" lorsque vous positionnez votre offre par rapport à celle de vos concurrents ?

Présentation de l'effectif global

	Effectif	Taux de réponses
Oui	0	00%
Non	21	70%
Sans réponses	09	30%

Total de l'effectif	30	100%
----------------------------	----	------



Analyse des résultats des deux types de PME

	PME/MN	Taux de réponses	PME/NMN	Taux de réponses
Oui	0	00%	0	00%
Non	12	80%	09	60%
Sans réponses	03	20%	06	40%
Total de l'effectif	15	100%	15	100%

Le taux de réponse à cette question est de l'ordre de 70%. Près de la moitié des PME/NMN (40%) n'ont en pas souhaité répondre contre uniquement 20% de PME/MN. La raison pour laquelle on a choisit de poser cette question c'est que cet outil d'analyse de positionnement est, d'une part, vulgarisé dans tous les manuels de marketing, les universités et les instituts de formation en management, et, d'autre part, il constitue "la première étape dans l'élaboration d'une stratégie de positionnement" (Cossette et Dhéry, p. 107). Son usage dominant dans la littérature marketing permet, entre autres, de visualiser la place occupée par différents produits concurrents existants dans le même secteur d'activité et de repérer les éventuels créneaux disponibles ou une opportunité de positionnement nouveau. Nous aurions souhaité obtenir au moins 50% de "oui" de la part des PME/MN en raison de leurs implications dans les actions de MN marketing. Pourtant, en navigant sur Internet, nous nous sommes aperçus qu'il existe plusieurs sites montrant techniquement la manière de réaliser un mapping concurrentiel sur un support excel. Comme par exemple :

<http://www.deltabut.com/documents/Fiche-ressource-Carte-perceptuelle.pdf> ou bien dans des forums, comme : <http://www.commentcamarche.net/forum/affich-22761192-carte-perceptuelle-sur-excel>.

Il est utile de rappeler que le mapping concurrentiel ou carte perceptuelle est un outil classique de représentation (sous forme de matrice) des positions de produits ou de marques présentes dans un même marché concurrentiel en fonction de deux (ou davantage) dimensions que chaque PME de notre échantillon estime déterminant pour la réussite de sa stratégie marketing. À ce moment-là, c'est aux PME de décider ce qui leur paraît le plus pertinent. On peut déduire la réticence des PME étudiées à concevoir la carte perceptuelle pour des raisons suivantes :

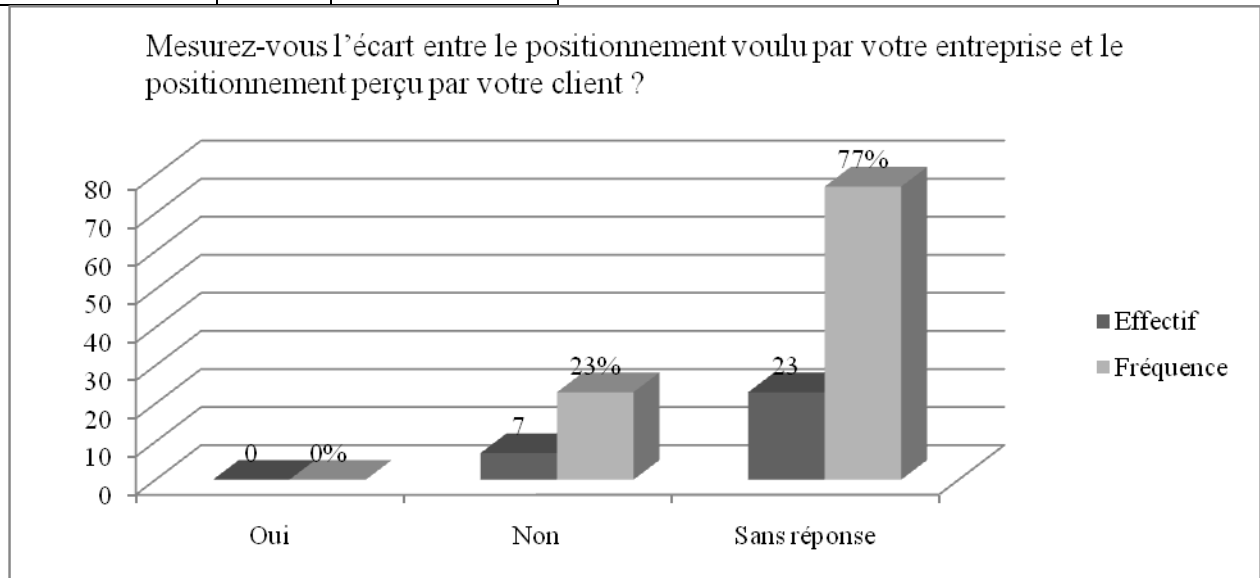
- Comme les cartes sont basées sur la perception subjective de l'acheteur, elles nécessitent des enquêtes auprès d'un échantillon de clients afin de connaître comment ils jugent un groupe de biens en concurrence : leurs similitudes, leurs différences, la position qu'ils occupent dans les uns par rapport aux autres. Ces études qualitatives sont appuyées par d'autres outils complémentaires, tels que l'ACP (l'Analyse en Composantes Principales), la MDS (l'Analyse Multidimensionnelle des Similarités) Gotteland et Haon (2005) ou encore la MDP (l'Analyse Multidimensionnelle des Préférences) Vandercammen M. (2006)
- Le mapping naît également de l'expertise pure et simple de managers fortement impliqués dans le domaine du marketing. Or, nous avons vu dans la Q.18 que notre échantillon minimise la portée stratégique et philosophique du concept marketing et lui attribue beaucoup plus la dimension opérationnelle. A partir de là, les PME ne sont en mesure de cerner en amont les déterminants de la décision d'achat dans l'esprit du client. En conséquence, si le marché réclame tel ou tel attribut du produit, leurs offres ne cadrent sans doute pas avec ses aspirations. On verra dans la question 40 les faiblesses des PME sur la conception du positionnement et de la segmentation.

Q. 38/42 Mesurez-vous l'écart entre le positionnement voulu par votre entreprise et le positionnement perçu par votre client ?

Présentation de l'effectif global

	Effectif	Taux de réponses
--	----------	------------------

Oui	00	00%
Non	07	23%
Sans réponse	23	77%
Total de l'effectif	30	100%



Présentation des résultats en fonction de la MN des PME

	PME/MN	Taux de réponses	PME/NMN	Taux de réponses
Oui	00	00%	00	00%
Non	7	46%	00	00%
Sans réponse	8	54%	15	100%
Total de l'effectif	15	100%	15	100%

Cette question a un taux de réponse faible de l'ordre de 23%. Beaucoup de PME, soit 77% n'ont souhaité répondre à cette question. Pourtant, notre échantillon nous a affirmé dans la Q.31 qu'il connaît les deux types de positionnement du fait de la formation que les PME ont acquis, au moins pour celles qui ont bénéficié des actions de MN en marketing. On remarque dans le tableau que ni les PME/MN ni les PME/NMN ne sont en mesure d'évaluer le décalage entre le positionnement voulu et perçu. La raison est une suite logique aux résultats formulés dans les Q.39 et Q.40

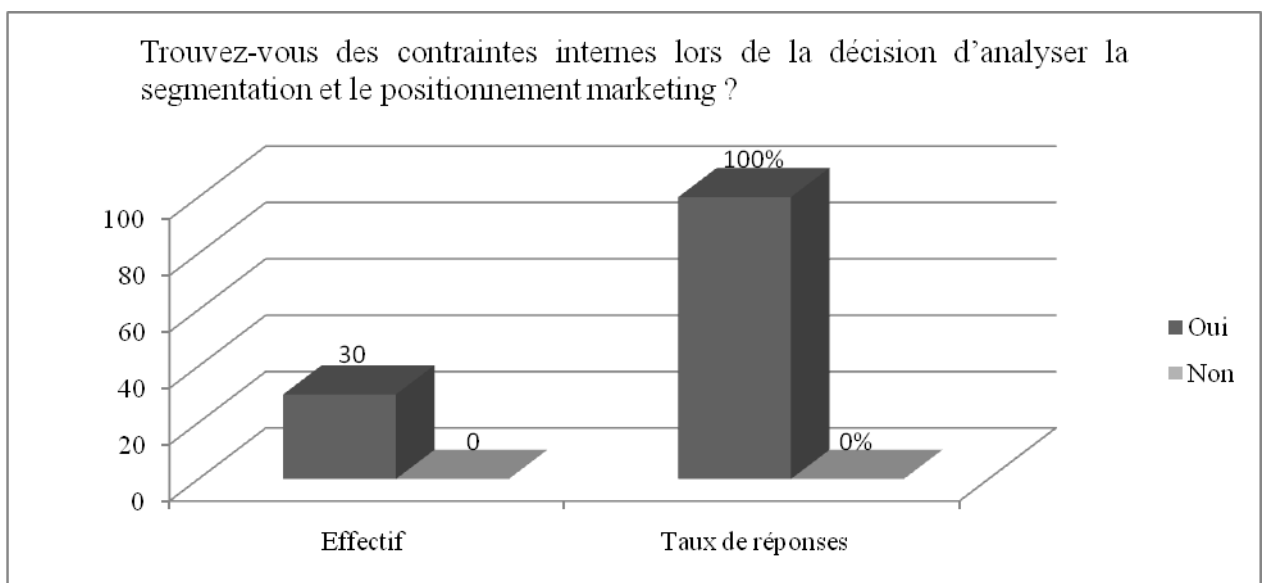
Nous avons vu dans la Q.35 que 40% des répondants ne communiquent pas leurs points de différences à leurs clients. 37% le fait à travers le packaging. Mais après vérification de ce dernier sur certaines sites de PME, il s'est avéré qu'elles ne se démarquent pas de la concurrence en termes de communication. Il n'y a que 3 PME qui ont su mettre en valeur leurs points de différence. Quant à la Q.37 notre échantillon ignore complètement l'utilisation

pratique de la carte perceptuelle, ce qui pose un problème dans la perception qu'ont les clients de leurs offres et la façon dont ils se situent les uns par rapport aux autres. En se basant sur ces réponses, on peut inférer non seulement que les PME ne travaillent pas sur ces deux concepts mais l'image perçue de l'offre des PME est isolé de l'image voulue, que la position des produits n'est pas la position souhaitée, cela signifie que les PME n'inscrivent pas la politique de positionnement dans leurs business plan.

Q.39/42 Trouvez-vous des contraintes internes lors de la décision d'analyser la segmentation et le positionnement marketing ?

Présentation effectif global

	Effectif	Taux de réponses
Oui	30	100%
Non	00	00%
Total de l'effectif	30	100%



Analyse des résultats des deux types de PME

	PME/MN	Taux de réponses	PME/NMN	Taux de réponses
Oui	15	100%	15	100%
Non	0	00%	0	00%
Total de l'effectif	15	100%	15	100%

Toutes les PME questionnées déclarent qu'ils ressentent des contraintes de pratiquer le positionnement marketing. Naturellement, chaque métier à ses propres contraintes. Mais leurs

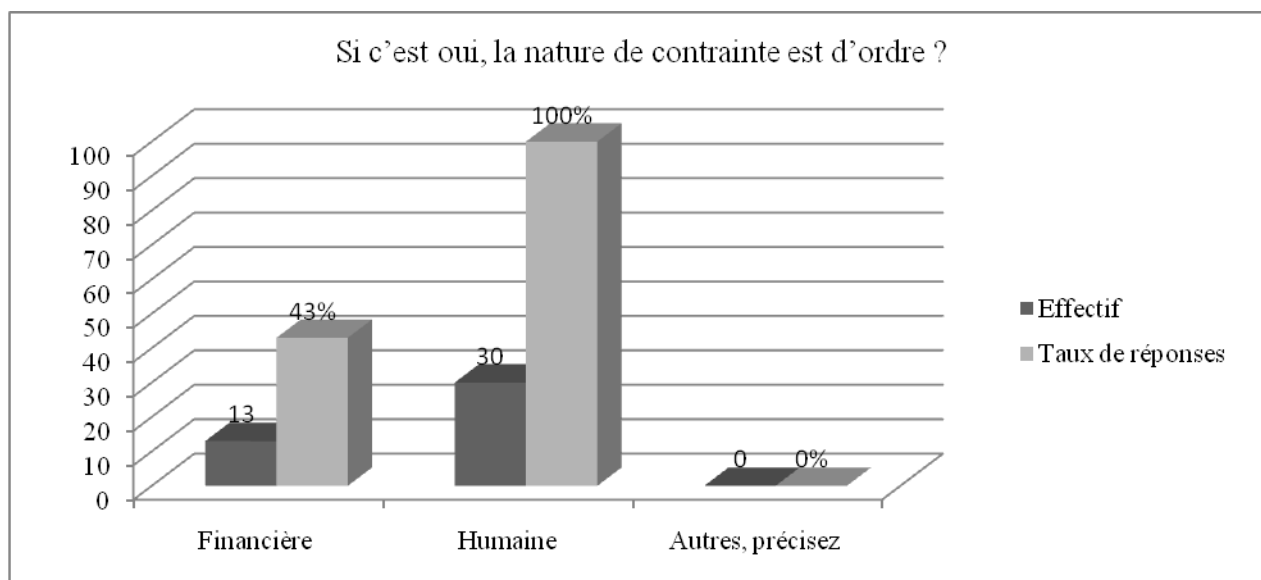
réponses révèlent que ni la formation en positionnement marketing ni la formation universitaire, encore plus ni la MN de leurs entreprises ont contribué au moins à réduire ces contraintes.

Q. 40/41 Si c'est oui, la nature de contrainte est d'ordre ?

(Plusieurs modalités de réponses sont possibles)

Présentation effectif global

	Effectif	Taux de réponses
Financière	13	43%
Humaine	30	100%
Autres, précisez	00	00%



Analyse des résultats des deux types de PME

	PME/MN	Taux de réponses	PME/NMN	Taux de réponses
Financière	05	33%	08	53%
Humaine	15	100%	15	100%
Autres, précisez	00	00%	00	00%

La somme des réponses est supérieure à notre échantillon (30 PME) ce qui signifie qu'une PME a choisi deux items à la fois. L'étude montre que seule la contrainte interne, d'ordre financière et humaine constitue des barrières pour positionner son marketing puisqu'aucun répondant n'en a ajouté d'autres, encore plus une contrainte externe. La totalité des deux

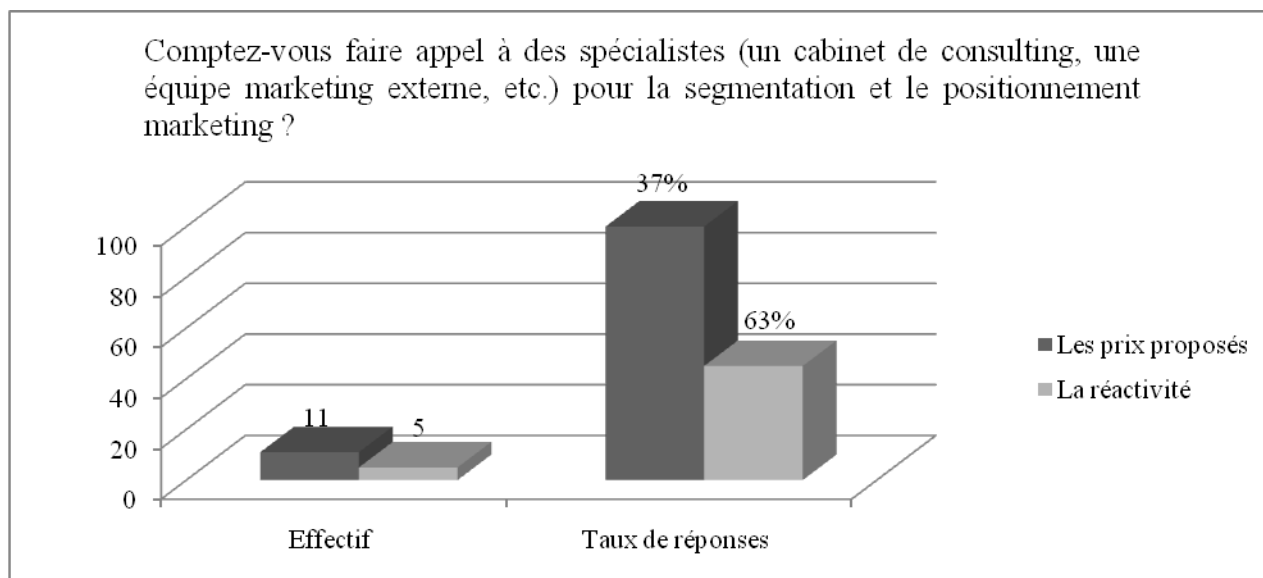
types de PME affirment que ce sont les compétences humaines qui représentent une véritable entrave pour faire du positionnement marketing. Et pourtant, si on se réfère à la Q.19 on remarque que 2 PME/MN possèdent des services marketing. On se demande alors à quoi servent ces structures, si ce n'est que s'occuper uniquement de la mise œuvre du marketing mix. Egalement avec la Q.17 qui enregistre que 17% des PME (7 PME/MN et 10 PME/NMN) estiment que le marketing ne se réduit pas à l'action mais s'étend aussi à la compréhension des marchés. Il y a Donc un écart important entre ce que ces PME pensent et ce que leurs pensées exigent. La solution est de recourir donc à des intermédiaires spécialisés.

Au sujet de la contrainte financière, 43% des répondants (33% des PME/MN et 53% PMN/NMN) possèdent des ressources financières limitées pour faire du positionnement. Pour les PME/MN, il s'agit des activités suivantes : 2 agroalimentaire et 3 mobilier & rangement. Tandis que les PME/NMN, les activités relèvent de : 1 plastique & emballage ; 1 agroalimentaire ; 3 chimie ; 2 mobilier & rangement et 1 textile. Selon ces PME, ce travail nécessite un savoir-faire, des compétences et des techniques qui justifient des coûts supplémentaires. Sceptiques quant à l'utilité du positionnement, celles-ci ne veulent pas miser leurs ressources financières dans une opération marketing dont le retour sur investissement (ROI) reste incertain.

Q. 41/42 Comptez-vous faire appel à des spécialistes (un cabinet de consulting, une équipe marketing externe, etc.) pour la segmentation et le positionnement marketing ?

Présentation effectif global

	Effectif	Taux de réponses
Oui	11	37%
Non	19	63%
Total de l'effectif	30	100%



Analyse des résultats des deux types de PME

	PME/MN	Taux de réponses	PME/NMN	Taux de réponses
Oui	07	47%	04	27%
Non	08	53%	11	73%
Total	15	100%	15	100%

Nous avons vu dans la Q.39 que les PME sont incapables de trouver à l'interne l'expertise nécessaire permettant d'assurer leur positionnement marketing. Elles devraient donc se tourner vers les fournisseurs de services externes. Or, le tableau montre que 63% des PME adhèrent à la démarche de rejet de tels services.

Si l'on s'intéresse aux réponses en fonction de l'opération de MN, nous pouvons observer que les PME/MN sont moins nombreux que les PME/NMN (53% contre 73%) à résister à investir dans le consulting en positionnement marketing. Pour les PME/MN, les activités concernées sont : 3 agroalimentaire ; 1 chimie ; 2 mobilier & rangement et 2 textile. Quant aux PME/NMN, les activités sont : 2 plastiques & emballage ; 2 agroalimentaire ; 3 chimie ; 3 mobilier & rangement et 1 textile. Inversement, 47% des PME/MN se disent prêtes à solliciter les services de la consultance dans le domaine contre 27% des PME/NMN sous réserve que les ressources et certains critères le permettent. Ces critères seront traités dans la question suivante.

Sur la base d'un travail d'identification réalisé en 2011 par la Direction de la veille stratégique, des études économiques et des statistiques du ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion des investissements, il a été recensé 129 bureaux intervenant dans les domaines des études, du consulting, de l'expertise et de conseils en management, audit, veille, finance, formation, conception et réalisation de sites Web, développement de logiciels. S'agissant de la prestation de services d'étude de marché, une dizaine de bureaux seulement y sont spécialisés.³¹⁶ En outre, l'Association pour la Promotion du Métier de Consultance en Entreprise (Apromece) vient de promouvoir le métier du consulting en Algérie en organisant pour la première fois le premier Salon National Algérien du Consulting (SNAC) en décembre 2015 au Palais de la culture d'Alger. Par cette initiative, on ambitionne d'attirer l'attention des acteurs économiques pour leur dire qu'ils ont à leur disposition une palette de compétences algériennes disposées à accompagner leur développement.

Quant aux raisons du recul de la grande majorité des PME à saisir les services de consulting, nous considérons que l'expérience qu'elles ont capitalisée et leur sens de gestion en bon pères de famille sont des motifs de dispense des services de la consultance. Elles pensent connaître les attentes de leurs clients, ce qui les mettrait à l'abri des erreurs. Ces PME considèrent que le consulting (conseil) en Algérie est un marché complexe. Les études, les données à son sujet sont quasi inexistantes pour s'en faire une idée précise, avancent certains managers de ces PME.

Q. 42/42 Sur quels critères choisissez-vous ce prestataire ?

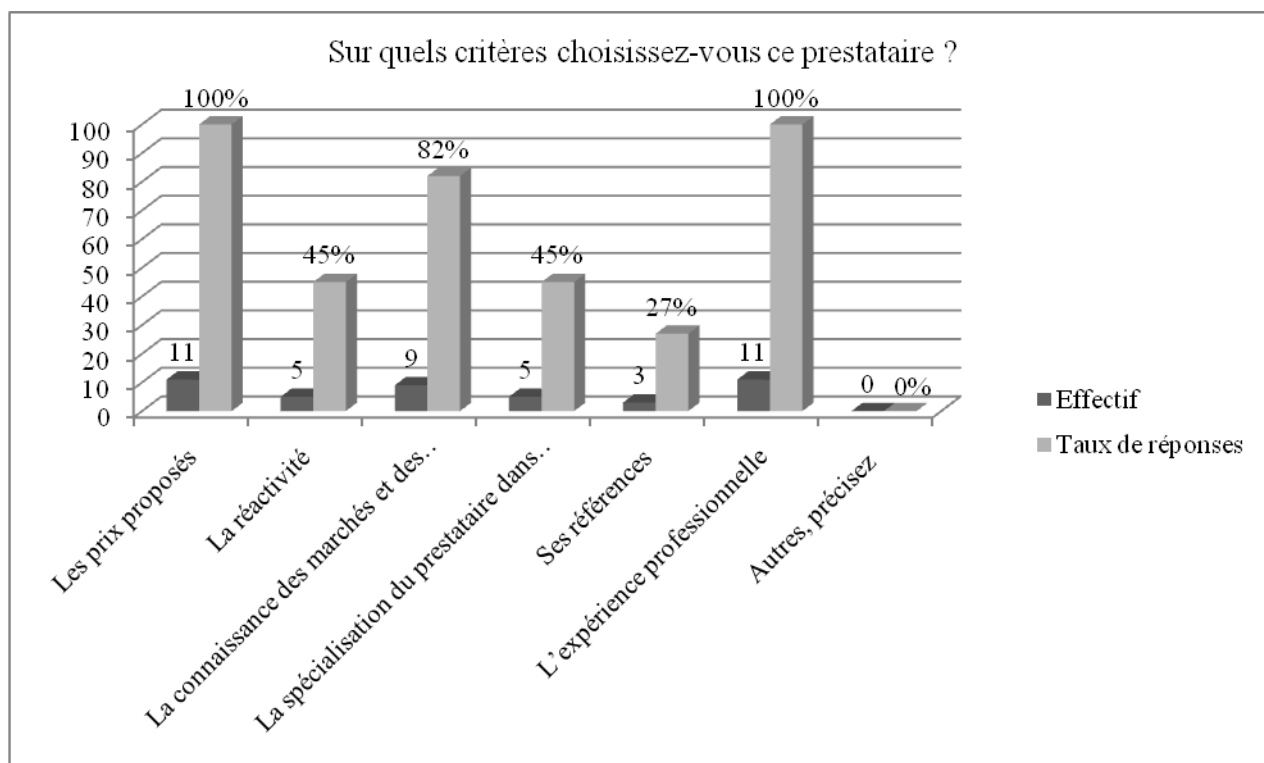
(Plusieurs modalités sont possibles)

Présentation effectif global

	Effectif	Taux de réponses
Les prix proposés	11	100%
La réactivité	05	45%
La connaissance des marchés et des nouvelles tendances	09	82%
La spécialisation du prestataire dans un secteur d'activité en particulier	05	45%
Ses références	03	27%
L'expérience professionnelle	11	100%

³¹⁶ Programme d'appui aux PME/PMI et à la Maitrise des Technologies d'Information et de Communication (PME II), Revue de Presse du 19 au 23 mai 2013.

Autres, précisez	00	00%
------------------	----	-----



Analyse des résultats des deux types de PME

	PME/MN	Taux de réponses	PME/NMN	Taux de réponses
Les prix proposés	07	100%	04	100%
La réactivité	03	43%	02	50%
La connaissance des marchés et des nouvelles tendances	05	71%	04	100%
La spécialisation du prestataire sur un secteur d'activité en particulier	04	57%	01	25%
Ses références	02	29%	01	25%
L'expérience professionnelle	07	100%	04	100%
Autres, précisez	00	00%	00	00%

Puisque 11 PME (7 PME/MN et 4 PME/NMN) sont prêtes à confier les services de l'expertise marketing à l'externe (voir Q.41) sous réserve que certaines conditions soient présentes, nous prenons donc en considération les résultats par rapport à cet échantillon qui est de 11 PME dans cette question. 100% des répondants considèrent que le prix des services de consulting et l'expérience du consultant sont les critères déterminants dans le choix du prestataire. Les résultats de l'étude montrent que 82% des répondants désignent que la connaissance des marchés est une variable importante. Les PME/NMN (100%) semblent plus

sensibles à ce critère que les PME/MN (71%). Les paramètres réactivité et spécialisation du consultant dans un secteur particulier affichent le même taux de réponses (45%). Nous observons que ce sont les PME/MN qui donnent de l'importance à la spécialisation : 57% des PME/MN, contre 25% des PME/NMN. C'est l'inverse qui s'est produit quant au critère de la réactivité : 50% des PME/NMN contre 43% des PME/MN. Au niveau des références du consultant, il n'y a pas une grande disparité de choix sur ce critère : 29% des PME/MN contre 25% de PME/NMN.

4.2. Vérification de l'hypothèse

Nous avons supposé au départ qu'il existe une relation étroite entre le marketing et la compétitivité. Cette hypothèse est d'autant plus vraisemblable que les entreprises qui pratiquent l'optique marketing enregistrent une meilleure performance que celles qui ne s'en soucient pas. Dans ce contexte, nous nous sommes appuyés sur un modèle qui relie le marketing à la compétitivité hors-coût. A titre de rappel, celui-ci s'analyse en termes d'avantage concurrentiel. Cet avantage concurrentiel repose sur les caractéristiques produit, prix, distribution, service et devront être communiqués aux clients. Le positionnement de l'entreprise et de ses produits par rapport à la concurrence s'appuie sur les stratégies de segmentation et de différenciation. De l'analyse des résultats de cette enquête, on peut dégager des idées qui permettent de vérifier notre hypothèse.

La totalité des PME questionnées sont conscientes que la mission classique du marketing est de répondre aux besoins des clients de manière rentable. Mais cet état d'esprit ne s'est pas traduit correctement sur le terrain. En effet, plus de la moitié des PME interrogées ne distinguent pas le marketing de la vente. Or, les experts en marketing, tant les praticiens que les académiciens, différencient nettement les deux métiers. En plus, la totalité de notre échantillon concentre le concept marketing sur la dimension action. On n'a donc pas trouvé au sein de cette population de PME une répartition équilibrée de réponses orientées vers les trois dimensions clés l'action – la stratégie – la culture marketing. Sur le plan structurel, aucune PME n'a investi à créer un département marketing même les plus anciennes d'entre elles. On n'a enregistré que 2 PME qui disposent d'un service marketing. Sur le plan relationnel avec les clients, 53% des PME privilégient que les clients se déplacent chez-elles au lieu d'aller vers eux. Selon ces PME, les canaux numériques et traditionnels de

communication sont là pour leur dispenser du contact physique avec le client et gagner du temps.

En matière de segmentation, la totalité de notre échantillon connaît le concept aussi bien à travers les actions de MN que dans leurs parcours universitaires. Il est probable que les managers de PME en ont une perception spontanée qui leur permet de répondre sans trop approfondir le concept et surtout sa mesure. Comme beaucoup de concepts en marketing, la segmentation est simple à comprendre et considérée comme trop compliquée à mettre en œuvre. Selon les entreprises étudiées, la segmentation désigne uniquement le fait que le marché est composé de segments en ignorant le processus de l'étude des segments, l'évaluation des segments et le choix de la cible. Cela explique qu'aucune PME n'a pas mis en place une stratégie de segmentation, même la plus basique comme la segmentation RFM. Encore plus, celle-ci n'est pas intégrée efficacement au sein de leurs activités. Possédant uniquement des segments de marché ne fournira qu'un champ d'actions limité. La stratégie de segmentation n'a pas été développée de la meilleure façon possible en analysant les caractéristiques des segments, les évaluant en fonction de leur attrait intrinsèque ainsi que des objectifs et ressources des PME. Nous avons constaté également que les PME s'éloignent du marketing segmenté pour pratiquer un marketing de masse. En dépit que les PME possèdent des segments, celles-ci ne ciblent aucun groupe de clients même celui qui représente le plus grand potentiel en fonction de l'offre. De ce fait, elles sont incapables de mettre en place des propositions différenciées pour le segment sélectionné.

Après la segmentation des marchés évoquée dans l'étude précédente, c'est le positionnement qui est ensuite analysé. Il s'intéresse au positionnement produit de l'entreprise. A l'instar du concept de segmentation, le positionnement n'est pas un concept méconnu mais sous-estimé, car toutes les offres sur le marché des PME étudiées ne traduisent pas un choix volontaire de positionnement. Beaucoup d'offres se contentent d'être un produit dont le mérite est d'exister, avec ses qualités et ses défauts au milieu d'offres diverses. On constate également que les PME présentent des offres sans qu'on puisse déceler une stratégie sous-jacente de positionnement pour trois raisons principales :

Il existe des attributs distinctifs qui serviront de base au positionnement de l'offre, mais ceux-ci ne sont pas mis en valeur par une politique de communication des PME. Dans ce cas, la

différence souhaitée par la PME n'est pas celle perçue dans l'esprit des clients. Au client alors de faire le tri parmi ces propositions et de se faire une opinion sur ce qu'on lui présente ;

Il est impossible d'établir une carte perceptuelle, car la pratique est plus complexe à mettre en œuvre. Cette dernière exige une analyse des différentes attentes des clients en les interrogeant sur l'importance respective de chaque attente. Puisque les entreprises ne cherchent pas à positionner leurs produits sur cette carte, elles ne sauront ni la façon dont leurs offres sont perçues par leurs clients ni le positionnement actuel des offres en concurrence pour mieux s'en distinguer ;

Notre étude a montré également que les responsables des PME saisissent la différence entre le positionnement théorique défini à priori par l'entreprise et le positionnement perçu par les clients, mais ils ne sauront pas évaluer les écarts entre les deux concepts faute d'outils et de compétences. Alors, les PME ne pourront mener ni une réflexion sur leurs offres ni des actions correctives sur les variables du mix.

En conclusion de notre étude, nous pourrions dire que si la segmentation résulte du travail amont d'analyse du marché, elle ne s'inscrit pas dans la stratégie des PME mises à niveau ou non. En l'absence d'une stratégie de segmentation, les PME ne savent pas quels sont les segments réellement intéressants pour elles et comment celles-ci doivent s'y prendre pour occuper une position favorable. Si les segments sont définis, ils ne sont ni analysés ni évalués en fonction du potentiel, en valorisation financière et selon les savoir-faire et les ressources des entreprises. En conséquence, les PME ne sont en mesure de mieux cibler leurs offres. Il y a aussi un manque de positionnement volontairement annoncé par PME. Ce concept est totalement déconnecté de la stratégie d'entreprise. Faute d'avoir choisi lui-même le positionnement de leurs produits, les responsables des PME devront subir le positionnement auquel aura procédé spontanément les clients. Ces derniers perçoivent donc l'offre d'une manière comparative, c'est-à-dire par rapport aux produits concurrents.

L'opération de MN et le concept de compétitivité ne laissent aucune PME interrogée indifférente. L'impact des actions de MN marketing est neutre et insatisfaisant sur la compétitivité hors-coût. Neutre parce que la MN ne fait pas la différence entre les PME/MN et PME/NMN dont l'objectif est de rendre leur marketing plus performant. Insatisfaisant, car cet impact négatif se matérialise essentiellement dans la rupture avec les trois concepts clés de la stratégie marketing – segmentation, ciblage et positionnement – et, de ce fait, n'identifie

pas les leviers de réussite. Or, la théorie veut que pour bien servir ses marchés et avoir ainsi une position concurrentielle, une entreprise doit mettre en œuvre une démarche en trois temps : segmentation, ciblage et positionnement. Nous considérons donc que la compétitivité hors-coût (ou l'avantage concurrentiel) reste décorrelée avec les bénéfices des actions de la MN.

Conclusion générale

Le problème de fond de l'économie algérienne depuis les années soixante-dix réside dans la faiblesse managériale de ses entreprises. Le contexte d'ouverture économique a mis à nu cette caractéristique. L'entreprise algérienne découvre, à grands frais, ce que signifie l'ouverture commerciale de l'économie. Elle peine à conquérir le moindre marché extérieur mais, plus encore, elle perd des parts du marché intérieur face à des importateurs nationaux et des entreprises étrangères installées en Algérie. Sur le plan international, le niveau des exportations hors hydrocarbures illustre parfaitement le manque de compétitivité de l'économie algérienne. Du coup, il est aisé de prévoir les conséquences lorsque le démantèlement tarifaire atteindra la phase de maturation et une fois l'Algérie aura accédé à l'OMC avec ses règles strictes en matière de libre-échange. C'est dans ce contexte qu'intervient le programme de MN des entreprises algériennes.

La MN pourrait contribuer à donner un second souffle à l'outil industriel algérien dans sa globalité. Au niveau micro-économique, La MN des PME est en principe conçue comme une stratégie qui vise à donner aux entreprises algériennes des aptitudes suffisantes pour affronter les défis que leur impose la mondialisation d'aujourd'hui où l'incertitude, la turbulence et l'imprévisibilité sont légion. Comprise ainsi, elle est sous-tendue par une série d'objectifs fondamentaux :

1. la densification et la diversification du tissu économique ;
2. l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise dans ses multiples dimensions ;
3. le renforcement du positionnement de l'entreprise sur son marché et la consolidation de ses résultats obtenus en vue d'assurer son avenir.

La force compétitive d'une nation réside surtout dans ses capacités d'innover et de booster en permanence les avancées de ses entreprises afin de les maintenir parmi les meilleures. Tandis que le problème de la compétitivité de notre pays résidait surtout dans la faiblesse de sa productivité et le gap qui ne cessait de s'élargir entre nous et les principaux pays. En ce compris, la MN est un outil stratégique de construction de la nouvelle économie, plus compétitive et plus diversifiée. Alors pourquoi est-il impératif de se mettre à niveau ? quels sont les enjeux pour l'entreprise et pour l'économie en général ? c'est ce qui nous a inviter

d'esquisser notre thèse, afin d'étudier sa contribution au niveau marketing dans l'amélioration de la compétitivité industrielle des PME algériennes représentant la clé de leur réussite

Par consensus, les PME constituent en général la majorité des entreprises dans les pays développés et en développement. Elles emploient un segment important de la population active et contribuent de manière significative à la production nationale. Il est reconnu qu'un secteur de PME fort, efficace et dynamique joue un rôle clé dans la création de l'avantage concurrentiel international et assure un développement économique. A titre d'exemple, La particularité de l'éco italienne c'est la dominance des PME sur le tissu industriel. C'est pratiquement un modèle éco à part entière. En fait le cœur de l'industrie de l'Italie est composé de multitudes de zones industrielles ultra spécialisées, des zones d'activités composées de centaines de PME de renommées mondiales et qui génèrent 60% des exportations et les $\frac{3}{4}$ de l'emploi en Italie. En chiffre, les performances de ces PME sont fascinantes, les Ets italiennes de moins de 20 salariés incarnent près de 9% du commerce international de l'Italie sans parler des PME de plus de 100 salariés qui elles dominent carrément des marchés entiers dans les spécialités différentes. Les économistes et les analystes estiment que l'Italie pourrait apporter beaucoup à la stratégie algérienne de la relance de la PME. En Algérie, les PME ont connu dans la période s'étendant de 2000 à 2010 une croissance très importante. Elles sont au nombre de 600.000 entreprises depuis ces deux dernières années. L'on prévoit l'augmentation de ce nombre à environ 1,5 million à l'horizon 2014. Un chiffre qui reflète la forte implication de l'Etat en matière d'encouragement pour le développement de ce secteur. Les grandes entreprises privées sont rares, car le secteur privé algérien est composé à plus de 80% de PME, car la création de ce type d'entreprises ne demande pas trop de ressources financières. Le secteur privé algérien contribue actuellement à hauteur de 50% du produit intérieur brut hors hydrocarbures (PIB - hors hydrocarbures). Cela étant, son poids dans l'économie nationale reste encore réduit, car en économie de marché la part des entreprises privées doit représenter jusqu'à 90% du PIB.

Selon Lamiri dont plusieurs de ses contributions sont citées dans les chapitres 4 et 5, le programme de MN des entreprises est le seul plan d'action au niveau institutionnel sur lequel reposent nos espoirs d'amélioration des performances économiques du pays. Effectivement, le gouvernement algérien a mis en œuvre un programme de MN des PME assez ambitieux suivi d'une politique de sensibilisation ciblant 20 000 entreprises et dont le coût est de 283 milliards de DA. Et si l'on y ajoute les bonifications sur les intérêts des crédits bancaires, ce

coût grimpe à 380 milliards de dinars. Quant à l'objet de ce programme, il a trait à la prise en charge des aspects immatériels du développement des PME qui sont longtemps éludés au profit de ses aspects matériels : l'amélioration de leurs capacités de gestion et d'organisation, de leur système qualité, de leurs ressources humaines et de leurs systèmes d'information et de connaissances. Aux moyens nationaux dédiés aux PME, s'ajoute le programme d'appui aux PME de l'Union européenne (PME II) de 44 millions d'euros (dont 40 millions proviennent de l'Union européenne, 03 millions de l'Etat algérien et 1 million des contributions des PME bénéficiaires) visant à soutenir leur développement, notamment dans les secteurs répertoriés aujourd'hui comme foyers potentiels de la croissance: activités agroalimentaires et industrielles(mécanique, métallurgie, pharmacie, matériaux de construction) BTP, pêche, tourisme, hôtellerie, services, transport, et technologies de l'information et de la communication. Il faut évidemment saluer cette nouvelle attitude de l'Etat à l'égard du secteur privé, compte tenu notamment des garde-fous historiques qu'il a longtemps mis à son émergence et à son développement. Le programme est d'une grande ambition. Ce qui témoigne de la volonté politique de faire évoluer les performances de nos entreprises privées. A cela, s'ajoutent d'autres ressources sont consacrées aux entreprises publiques dans le cadre des assainissements de ces dernières et les projets de redressement pour celles qui ont en besoin. Au total, nous avons une belle et noble ambition, celle de moderniser le management de notre tissu productif.

Mais tel qu'il est conduit actuellement en Algérie, le programme de MN nous semble difficile de réaliser les objectifs cités ci dessus. A en croire Lamiri, ce dernier regrette que les gouvernements qui se sont succédé aient déboursé quelque 120 milliards de dollars à l'ombre des différentes opérations de redressement et de MN sans que les objectifs escomptés ne soient atteints pour de nombreuses raisons que nous avons évoqué dans notre thèse.

1. L'environnement de l'entreprise : Les pme évoluent dans un climat des affaires qui ne leur est pas toujours favorable. L'élément défavorable le plus cité par les entreprises est la bureaucratie. Même Zaim BENSACI, président du conseil consultatif de la PME, le reconnaît : "le problème réside dans la nature bureaucratique' à titre d'exemple, un dossier diagnostic et plan de mise à niveau déposé à l'ANDPME reste 3 mois pour être validé et un mois pour être payé". En effet, confiné dans une structure institutionnelle, aux pratiques administratives lourdes, le programme de mise à niveau aujourd'hui est l'otage des modalités et des procédures : quand il s'agit de la validation et du paiement. A côté du

fonctionnement bureaucratique de l'administration, on peut avancer d'autres obstacles, tous externes au processus de production des PME, et qui peuvent être classés en quatre grands sous-ensembles affectant chacun un ou plusieurs aspects du cycle de vie des entreprises. On distingue : les obstacles liés à la compétitivité (compétition du secteur informel, corruption, longs délais de traitement des dossiers par les banques, taux d'impôt, qualité des services portuaires), les obstacles liés au financement (accès au crédit, accès aux devises, coût du crédit) ; les obstacles politiques, administratifs, réglementaires et législatifs (incertitudes liées à la politique économique, administration fiscale, douanes et réglementation, enregistrement des entreprises, législation du travail) et enfin les obstacles qui entravent l'investissement de création ou d'extension des PME (accès au foncier) ou qui altèrent quelque peu leurs fonctions de production (pénurie de main-d'œuvre, accès à l'énergie). De telles lacunes sont incompatibles avec une sérieuse ingénierie de programmes et nuisibles à l'épanouissement des PME.

- 2. Les faiblesses de la formation :** Cette question renvoie au problème de management. Le système de formation académique et professionnel existant aujourd'hui en Algérie n'a pas réussi à développer une ressource adaptée au contexte. Les entreprises étudiées sont encore loin de l'esprit et de la démarche marketing. Il n'y a pas une qualification à ce niveau là. Nous avons relevé un problème très important au niveau des ressources humaines. Chose qui se voit, généralement, à travers la pénurie généralisée (pour les PME mises à niveau ou pas) de compétences dans le domaine lié aux fondamentaux de l'économie moderne de marché (le marketing). Il n'est donc pas facile de mener un programme de ce genre. Il nécessite avant tout d'asseoir dans nos entreprises une méthodologie de gestion du changement. Ce dernier consiste, à notre avis, à opérer des mutations profondes dans l'approche marketing et la culture de l'entreprise.
- 3. La faiblesse de la consultance :** La contrefaçon et l'informel du savoir a touché du plein fouet le marché du conseil en Algérie. A ce propos, deux chefs de PME étudiées nous ont fait ces déclarations. le premier a dit que "la mise à niveau et la certification en Algérie se font d'une manière désorganisée. N'importe qui certifie n'importe quoi. Bon nombre de consultants prétendent être des experts mais ils sont des trabendistes du savoir". Pour le second, "la certification ISO peut s'obtenir par complaisance chez les industriels qui ne s'embarrassent pas de scrupules". Cette manière d'agir a influé sur le conseil en Algérie. C'est pourquoi, l'ensemble de notre échantillon partage ce point de vue là. Un certain

nombre de PME préfère ne plus utiliser les cabinets de consulting, d'autres PME insistent des consultants porteurs d'un savoir au dessus de tout soupçon.

Les conditions d'amélioration du programme de MN

Les avis des experts, des économistes et des professionnels du monde des affaires sont assez convergents sur l'échec, en termes de résultats, de la MN de l'économie et les facilités accordés aux investissements. Le niveau des dépenses de l'Etat a atteint des proportions non soutenables à MT. Pourtant, si on venait à rater ce tournant, nos entreprises et notre pays le paieraient très cher. Alors, il faudrait que toutes les parties prenantes discutent pour en situer la problématique et les alternatives d'amélioration. Sur la base des différentes interviews des économistes et des experts sur les ondes de la radio nationale (Chaine 3) et leurs contributions dans la presse écrite (El Watan Economie), nous avons synthétisé plusieurs pistes de révision possibles en rapport avec la compétitivité de l'entreprise.

1. L'assainissement du climat des affaires : le patronat, les experts et les partenaires sociaux réclament depuis plusieurs années une cassure avec les pratiques administratives qui ont marqué l'environnement des affaires. Dans une optique de passer à une autre étape dans la façon d'envisager les investissements à travers le nouveau code des investissements, ce dernier avait été adopté le 28.06.2016 par l'APN. Ainsi, les aménagements prévus dans le nouveau texte vont donner suite à des lois qui visent l'amélioration du climat des affaires. Il s'agit en gros de procédures de faciliter et d'alléger des textes qui viennent renforcer ce qui a été adopté lors de la précédente loi de finances, comme l'amélioration de l'accès au foncier industriel ou encore aux crédits bancaires pour financer des projets. Le code adopté par les députés devrait apporter des réponses supplémentaires aux préoccupations des patronats, à des chefs d'Etats. En fait, deux transformations majeures sont à retenir :

- ✓ Le Conseil National des Investissements (CNI) qui va se transformer en organe de politique économique, c'est-à-dire qu'il va se concentrer beaucoup plus sur la prospective. Donc, définir les stratégies et la fixation des grandes orientations en matière des investissements ;

- ✓ La modification importante de l'Agence Nationale de Développement des Investissements (l'ANDI) qui va désormais jouer le rôle de facilitateur, donc d'accompagnateur des investissements économiques et industriels avec une option en plus. L'ANDI pourrait désormais compter sur l'aide de la maison de l'entreprise dont la principale mission est d'abriter ou d'incarner le fameux guichet unique au profit des chefs d'entreprise.

A travers le nouveau code des investissements, le gouvernement veut un changement radicale de la relation entre l'administration et le monde des affaires en faisant en sorte qu'il y ait le moins de contraintes possibles et le moins d'autorisations à obtenir pour l'investisseur.

2. **Le contrôle des produits aux frontières** : face aux agressions des implorations frauduleuses et de la contrefaçon, les autorités veulent se donner l'instrument au contrôle aux frontières. Les économistes parlent d'une prise de conscience. Et pour cause, l'Algérie a tardé à réagir face à l'ouverture imposée par les différents accords de libre échange signés avec l'UE. Et déjà, le ministère du commerce a annoncé la création d'un laboratoire de contrôle des produits industriels. Jusqu' à ce jour, l'Algérie n'a pas de laboratoire digne de ce nom pour contrôler comme il se doit les produits qui entrent dans le marché national. Conséquence, tout s'achète et tout se vend en toute légalité : des machines qui ne répondent pas aux normes de sécurité et de consommation énergétique, idem pour certains produits agroalimentaires ou même les pièces automobiles. En faite, la surfacturation aussi provient aussi de cette incapacité de contrôler l'origine des produits et leurs qualités. Une situation due essentiellement au manque de moyens et d'instruments de contrôle de la conformité et de la qualité.

3. **La normalisation des produits made in Algeria** : l'APN vient d'adopter le 20.04.2106 un projet de loi sur la normalisation présenté par le ministre de l'industrie et des mines. Un texte très attendu par les producteurs et les industriels algériens. Et pour cause, la finalité de ce texte est de promouvoir la production nationale en la protégeant et mettant place des normes parce qu'il ya aussi des produits algériens contrefaits que certains fabriquent notamment en Asie. Les normes permettent également un marché de protéger non seulement ses producteurs mais aussi les consommateurs. Les normes qualité sont devenues un impératif de santé publique, certains pays notamment européens ont poussé les normes qualité à tel point qu'il devient difficile même pour les produits qui ne

représentent aucun danger pour le consommateur d'y pénétrer. Donc, c'est déjà protéger le consommateur algérien de la contrefaçon et de produits dangereux pour la santé. Les normes c'est aussi un gage de qualité. Produire dans un pays où des normes qualité, d'hygiène et de calibrage existent, cela signifie que le produit est concurrentiel et compétitif. Et puis, avec la disparition progressive des taxes et des redevances douanières aux frontières, le dernier rempart qui reste entre les mains des Etats ce sont en fait ces barrières non tarifaires et c'est justement ce sont les fameuses normes. Toutefois, cette démarche est conditionnée par faire adhérer le maximum d'entreprises de producteurs à ces normes. Il y a également, la précision qui est la meilleure manière de se protéger contre l'invasion des produits importés. A titre d'exemple, on peut mettre en place des critères de durabilité pour l'électroménager c'est ce qu'on appelle l'obsolescence déprogrammée, et tout produit électroménager qui tient moins de cette période est automatiquement exclu du marché algérien. Rien qu'avec ce critère, bien de grandes marques notamment sud coréennes ne tiendront pas face à cet argument car elles sont programmées pour durer un minimum de période avant d'avoir la première panne. Mais, pour pouvoir imposer ces règles et ces critères il faut tout d'abord produire en quantité et en qualité.

- 4. Le lancement d'un label national :** le Forum des Chefs d'Entreprises (FCE) a lancé le 10.05.2015 la création d'un label Origine Algérie Garantie (OAG) pour les produits et services algériens. Une initiative qui s'inscrit dans le cadre de la campagne publique « consommons algérien » lancé le 27.04.2015 par le gouvernement et la relance de l'économie par la demande interne. Ce label a pour finalité de promouvoir le produit national en l'identifiant, c'est-à-dire faire la différence ce qui est réellement fabriqué localement et ce qui est importé. Protéger donc le produit national de la contrefaçon. Les pouvoirs publics viennent juste après pour garantir le respect des critères choisis par les producteurs afin de protéger leurs produits de la contrefaçon et de la concurrence déloyale. Mais ce n'est pas suffisant, il va falloir tout d'abord faire adhérer le maximum d'entreprises et de producteurs à ce label. Ensuite, être très précis en termes de fixation des critères. Tout produit qui ne respecte pas ces critères est automatiquement exclu du label.

Bibliographie

Articles

Amit R. et Schoemaker P. J. H. (1993), " Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal*, vol. 14, n°1, p 33-46.

Angelmar R. (1988), "Les conflits dans les canaux de distribution", *Encyclopédie de gestion*, Vuibert, p. 285-298. Accessible sur le site : https://flora.insead.edu/fichiersti_wp/Inseadwp1988/88-06.pdf

Angelmar R. et C. Waldman (1975)³¹⁷ : Les conflits dans les canaux de distribution, *Revue Française de Gestion*, vol 1, 57-68.

Antoine J. (1995), "La stratégie, vue par les hommes de marketing", *Revue Française du Marketing*, n°155/5, p. 07-11.

Arndt J. (1983), "The political economy paradigm : foundation for theory building in marketing", *Journal of Marketing*, vol 47, p. 44-54. Accessible en ligne à : <http://www.kintera.org/atf/cf/%7B23E96A35-4C75-41EE-BDDD-4BD3A3B59010%7D/Political%20Economy%20-%20Arndt.pdf>

Arrègle J.L. (1996), "Analyse resource based et identification des actifs stratégiques", *Revue Française de Gestion*, n° 108, mars-avril-mai, p. 25-36.

Audretsch D.B. (2004), "Sustaining innovation and growth : public policy support for entrepreneurship", *Industry and Innovation*, september, vol. 11, n° 3, p. 167-191. Disponible sur le site : <http://www.taranomco.com/wp-content/uploads/2013/11/299.pdf>

Aurier, P., Evrard, Y., Ngoala, G. (2004), "Comprendre et mesurer la valeur du point de vue du consommateur", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 19, n° 3, p. 2-20.

Ayyagari M. Beck T. et Demirgüç-Kent A. (2003), "Small and medium enterprises across the globe : a new database", Document de travail du groupe de travail Policy Research 3127, août, Washington, DC, USA, Banque mondiale.

³¹⁷ Le lecteur s'interrogera peut-être sur la présence du même article écrit dans deux périodes différentes avec un auteur exclu dans la deuxième période. La réponse est que dans l'article daté de 1988, l'auteur écrit dans la page 26 "L'auteur exprime ses remerciements a Mr. Charles Waldman pour ses contributions précieuses a un précédent article sur le même sujet, écrit conjointement."

- Azman I., Alli N., Madi A.M. et Balakrishnan P. (2009), "Perceive Value as a Moderator on the Relationship between Service Quality Features and Customer Satisfaction", *International Journal of Business and Management*, vol. 4, n°2, p. 71-79. Accessible en ligne à : <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/495/452>
- Baker M. J. (1996), "Evolution of the Marketing Concept", *Marketing, theory and practice*, Baker M. J., Macmillan Business 1st edition, London, p. 1-9.
- Barney J. B. (1986), "Organizational culture : can it be a source of sustained competitive advantage ?", *Academy of Management Review*, vol. 11, n°3, p. 656-665.
- Barney J. B. (1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, n° 17, n° 1, p. 99-120. Accessible en ligne à : [http://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20\(1991\).pdf](http://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20(1991).pdf)
- Barney J. B. et Hesterly W. (2006), "Organizational economics : understanding the relationship between Organizations and economic Analysis." In *The SAGE Handbook of organization studies*, S.R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence and W. R. Nord (eds). London : Sage, p. 49-111.
- Bartels R. (1965), "Marketing technology, tasks and relationship", *Journal of Marketing*, vol. 29, january, p. 45-48. Accessible en ligne à : <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrateur/Mes%20documents/Downloads/5004583.pdf>
- Bartels R. (1968), " The general theory of marketing", *Journal of Marketing*, vol. 32, n°1, p. 29-33. Accessible en ligne à : <https://archive.ama.org/.../JournalofMarketing/.../499...>
- Barth I. (2006), "L'histoire intellectuelle du marketing : du savoir-faire à la discipline scientifique", *Market Management*, vol. 6, février, p. 76-108.
- Bauer, M. (1995) "PME : un patronat aux trois visages", *Sciences Humaines*, n° 48, p. 34-37.
- Bayad M., Mahé De Boislandelle H., Nebenshaus D. et Samn P. (2000), "Paradoxe et spécificité des problématiques de GRH en PME", *Revue Gestion*, n°1, janvier-février, p. 95-108.

Bégin L., Chabaud D. et Hannachi M. (2011), "La transmission/repise des PME : une occasion de régénération stratégique", Le duo cédant / repreneur : pour une compréhension intégrée du processus de transmission/reprise, ouvrage sous la direction de Louise Cadieux et Bérangère Deschamps, éditions Presses de l'Université du Québec, p. 13-30

Belbes R. (1995), "Perspectives et champs d'action pour le marketing et la stratégie à l'horizon 2000", Revue Française du Marketing, n°155/5, p. 03-06.

Bell M.L. et Emory W. (1971), "The faltering marketing concept", Journal of marketing, vol. 35, n° 4, p. 37-42. Accessible en ligne à : file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrateur/Mes%20documents/Downloads/4999586.pdf

Benachenhou A. (2009), "Keynes est mort", El Watan, le 21/01/2009.

Benissad H. (1993), "Micro-entreprise et cadre institutionnel en Algérie", document de travail n°85, réalisé dans le cadre du programme de recherche "Relations entre le secteur informel et les administrations et le pouvoir politique", Centre de développement de l'OCDE, Paris. Disponible en ligne : <http://www.oecd.org/dataoecd/24/56/1919212.pdf>.

Benmessaoud K. (2009), "La privatisation : opportunité pour le développement des PME", in Les PME Maghrébines : facteurs d'intégration régionale, Revue Economie et Management, n°09, octobre, p. 1-12. Disponible sur le site : <http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/Khadidja%20BENMESSAOUD.pdf>

Ben Mlouka S. et Sahut J-M. (2008), "La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises ?", La Revue des Sciences de Gestion, n°233, p. 77-86.

Bensbaa F (2011), "Les pme doivent mener une réflexion au plan endogène", El Watan Economie, n°291 du 30 mai au 5 juin, p. 07.

Bentaleb C. et Louitri A. (2011), "La construction de la croissance des pme au Maroc", Management & Avenir, n° 43, p. 77-81.

Benziane I. et Tedjani O. (2009), "Contribution de la mise à niveau des PME à la réduction du taux de chômage", Recherches économiques et managériales, n°5, juin, p. 48-62.

Bernard J.P. (1994), "Synthèse des thèses récentes en management stratégique et politique générale", *Annales du management*, XII^{ème} journée des I.A.E, Montpellier, p.29-38.

Berry L. (1986), "Retail businesses are service businesses", *Journal of Retailing*, n°62, p. 3-6.

Binninger A-S. et Robert I. (2011), "La perception de la RSE³¹⁸ par les clients : quels enjeux pour la "stakeholder marketing theory"?", *Revue Management et Avenir*, n°45, p. 14-40.

Bitner J. et Booms B. (1981), "Marketing strategies and organizational structures for service firms", *Marketing of Reference Services*, Donnelly J.H. and George W.R., American Marketing Association, Chicago, p. 47-51.

Black, J. A. et Boal, K. B. (1994), "Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage", *Strategic Management Journal*, n° 15, p. 131-148.

Bogaert H. et Kegels C. (2006), "La compétitivité manufacturière de la Belgique : voies d'impasses et de succès", *Reflets et Perspectives de la vie économique*, Tome XLV, p. 83-94.

Boissin J-P., Castagnos J-C. et Guieu G. (1999), "La place de la PME dans les travaux de stratégie", *Cahier du CERAG, série Recherche*, n° 99-12, Grenoble.

Bonnemaizon A., Cadenat S., Benoit-Moreau F. et Renaudin V. (2012), "client « exécutant », « assistant marketing opérationnel », « relais » ou « apporteur de solutions » : dis-moi ce que tu fais, je te dirai qui tu es !", *Management & Avenir*, n° 52, p. 175-193

Borch, F.J. (1958), "The Marketing Philosophy as a Way of Business Life", *Managerial Marketing : perspectives and viewpoints a source book*, Kelley E.J. and Lazer W. Edition, Homewood, Richard D. Irwin, p. 18-24.

Borden N.M. (1964), "The concept of the marketing-mix", *Journal of Advertising Research*, june, vol. 4, p. 2-7.

Boss J-F. (2011), "Les nouveaux visages du marketing", *Revue Française du Marketing*, n°231, avril, p. 61-74.

³¹⁸ Responsabilité Sociale de l'Entreprise

- Bouder-Pailler D., Gauzente C. et Gomy P. (1999), "L'approche historique en marketing, Faire de la recherche en marketing ? ouvrage collectif sous la direction de Bernard Pras, Vuibert, Paris, p. 134/149
- Boukrif M. et Kerbachi H. (2006), "Adapter son management aux mutations de son environnement : un défi pour la pme en Algérie", De la gouvernance des PME : regards croisés France-Algérie, sous la direction de Abderrahmane Abedou, Ahmed Bouyacoub, Michel Lallement et Mohamed Madoui, éditions L'Harmattan, 2006, Paris, p. 189-202.
- Boukrif M. et Madoui M. (2011), "Les PME algériennes à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises", Entrepreneurs maghrébins : terrains et développement, ouvrage sous la direction de Pierre-Noël Denieuil et Mohamed Madoui, Editions IRMC-Karthala, Paris, p. 73-94.
- Bousquet J. (2005), "L'approche historique en marketing", Recherches Qualitatives, vol. 25, n° 02, p. 58-68.
- Bouyacoub A. (2006), "Introduction, De la gouvernance des PME : regards croisés France-Algérie", sous la direction de Abderrahmane Abedou, Ahmed Bouyacoub, Michel Lallement et Mohamed Madoui, éditions L'Harmattan, Paris, p. 9-16.
- Bouyacoub A. (2012), "Le rationnement drastique du crédit au secteur privé en Algérie : pourquoi ?", El Watan Economie, n°346 du 22 au 28 octobre, p.07.
- Bouzidi A. (2015), "L'Etat algérien se consacre de plus en plus à l'entreprise", El-Djazair, n° 83, février : http://www.eldjazaircom.dz/index.php?id_rubrique=276&id_article=2594
- Brown J.R., Dev. C.S. et Lee D.-J. (2000), "Managing marketing channel opportunism : The efficacy of alternative governance mechanisms", Journal of Marketing, vol. 64, n°2, p. 51-65.
- Brown, S., Kozinets R.V. et Sherry J.F. (2003), "Teaching old brands new tricks: retro branding and the revival of brand meaning", Journal of Marketing, vol.67, July, p. 19-33.
- Burgelman R.A. (1991), "Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation : theory and field research", Organization Science, vol.2, n°3, p. 239-262.
- Caglio A. et Ditillo A. (2008), "Review and discussion of management control in inter-firm relationships : Achievements and future directions", Accounting Organizations and Society, vol. 33, p. 865-898.

Cannon J.P. et Homburg C. (2001), "Buyer-supplier relationships and customer firm costs", *Journal of Marketing*, vol. 65, n°1, p. 29-43. Accessible en ligne à : http://isbm.smeal.psu.edu/isbm_smeal_psu_edu/library/working-paper-articles/1998-working-papers/13-1998-buyer-supplier-relationships.pdf

Capelli S. et Dantas Danilo C. (2012), "Comment intégrer les clients à la démarche marketing?", *Gestion*, janvier, vol. 37, p. 74-83.

Carlsson B. (1992), "The rise of small business : causes and consequences", the Industrial Institute for Economic and Social Research, n°357, December, p. 1-55. Disponible sur le site : <http://www.ifn.se/wfiles/wp/wp357.pdf>

Carriou C., Dufeu I. et Leconte P. (2007), "François Perroux : économie, pouvoir et stratégie", *Les grands auteurs en stratégie*, ouvrage dirigé par Thomas Loilier et Albéric Tellier, Editions EMS, Cormelles-le-Royal.

Cherrad S-E. (2006), "PME et territoires en Algérie" De la gouvernance des PME : regards croisés France-Algérie, sous la direction de Abderrahmane Abedou, Ahmed Bouyacoub, Michel Lallement et Mohamed Madoui, éditions L'Harmattan, 2006, Paris, p. 163-168.

Chevassus-Lozza E. et Gallezot J. (1995), "La compétitivité hors-prix dans les échanges de produits agricoles et agro-alimentaires français sur le marché communautaire", *Économie & prévision*, vol. 117, n°1, p. 143-154.

Chettab N. (2013), "La compétitivité n'est plus liée à l'effort d'investissement matériel", *El Watan Economie*, n° 402, du 23 au 29/12/2013.

Chevallier M. et Machut A. (2014), "Le consommateur pris dans la Toile", *Alternatives économiques*, janvier, n°331, p. 62

Christensen H. et Montgomery M. (1981), "Corporate economic performance : diversification strategy versus market structure", *Strategic Management Journal*, vol. 2, n°4, p. 327-343. Accessible en ligne à : <http://www.wiggo.com/mgmt8510/Readings/Readings9/christensen1981smj.pdf>

Cochoy F. (2011), "Les racines oubliées du marketing d'aujourd'hui...et de demain", *MBA marketing*, ouvrage sous la direction de Jean-Marc Lehu, Editions d'Organisation, p. 409-432.

Combiér F., Pras B. (1995), « Compétitivité et marketing : le rôle du temps », in M. Ingham (Ed.), Management stratégique et compétitivité, De Boeck Université, chap. 4, Bruxelles, pp 155-186.

Cook V. (1983), "Marketing strategy and differential advantage", Journal of Marketing, vol. 47, n°2, p. 68-74. Accessible en ligne à : <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrateur/Mes%20documents/Downloads/5004444.pdf>

Cordelier B. (2001), "Communications marketing intégrées : outils et tactiques", MBA marketing, ouvrage coordonné par Jean-Marc Lehu, Editions Eyrolles, Paris, p. 305-332.

Coskun R & Altunisk R. (2002), "Management's Concerns about the Issues Faced by Turkish SMEs". International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 8 (6), p. 272 -291.

Cravens D.W. (1986), "Strategic forces affecting marketing strategy", Business Horizons, vol. 29, n°5, p. 77-87.

Culliton, J.W. (1948), "The management of marketing costs", Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, Massachusetts.

Dameron S. et Josserand E. (2007), "Dan Schendel : de la Business policy au Strategic Management", Les grands auteurs en stratégie, ouvrage collectif dirigé par Thomas Loilier et Albéric Tellier, Editions EMS, Cormelles-le-Royal.

Das T.K. et Teng B.S. (1998), "Between trust and control : Developing confidence in partner cooperation in alliances", Academy of Management Review, vol. 23, n°3, p. 491-512. Accessible en ligne à : http://aux.zicklin.baruch.cuny.edu/tkdas/publications/das-teng_amr98_confidence_491-512.pdf

Dean J. (1950), "Pricing Policies For New Products", Harvard Business Review, vol. 28, n°6, p. 45-53.

Dean J. (1969), "Pricing Pioneering Products", Journal of Industrial Economics, vol. 17, n°3, p. 165-179.

Dejardin M. (2006), "Compétitivité structurelle", Reflets et Perspectives de la vie économique, Tome XLV, p. 5-13.

Dekker H.C. (2004), "Control of inter-organizational relationships : Evidence on appropriation concerns and coordination requirements", *Accounting Organizations and Society*, vol. 29, p. 27-49.

De La Durantaye C.V. (2010), "Les défis des aides publiques aux PME dans un environnement mondialisé", *La PME algérienne et le défi de l'internationalisation : expériences étrangères*, Sous la direction de André Joyal, Mohamed Sadeg et Olivier Torrès, édition L'Harmattan 2010, p. 33-53

Delattre M. (1986), "Le progrès des PME dans la crise", *La PME dans un monde en mutation*, sous la direction de P-A Julien, J. Chicha et A. Joyal, éditions Presses de l'Université du Québec, Québec, p. 110-118.

Demick, D. & O'Reilly, A. (2003), "Supporting SME Internationalization: A Collaborative Project for Accelerated Export Development", *Irish Marketing Review*, vol. 13, n°1, p. 35-45.

Denayer L. et Vandecandelaere S. (2012), "Les défis de la compétitivité", *Reflets et Perspectives de la vie économique*, Tome LI, p. 5-9.

Desreumaux A. et Warnier V. (2007), "Jay B. Barney : la resource-based view et les sources de l'avantage concurrentiel", *Les grands auteurs en stratégie*, ouvrage collectif dirigé par Thomas Loilier et Albéric Tellier, Editions EMS, Cormelles-le-Royal.

Dickson P.R. et Ginter J.L. (1988), "Segmentation de marché : différenciation de produit et stratégie marketing", *Recherche et Applications en Marketing*, vol.3, n°1, p. 35-51.

Diemer A. (2000), "Stratégies de prix et produits nouveaux : une application de la discrimination intertemporelle par les prix", Document de travail 04-2000, avril, INRA Grenoble. pp. 2-44. Accessible en ligne à : <http://www.oeconomia.net/private/recherche/inragrenoble2000.pdf>

Dierickx I. et Cool K. (1989), "Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage", *Management Science*, vol. 35, n° 12, p. 1504-1513.

Dominique-Anne M. (2012), "Quand le marketing court derrière ses outils", *L'expansion Management Review*, mars, n° 146, p. 3

Donada C. et Nogatchewsky G. (2007), "La confiance dans les relations interentreprises : une revue des recherches quantitatives", *Revue Française de Gestion*, vol. 33, n°175, p. 111-124.

Donada C. et Nogatchewsky G. (2008), "Partenariat, vassalité, marché et seigneurie : 4 configurations de contrôle client-fournisseur", *Comptabilité Contrôle Audit*, vol.14, n°1, p. 145-168.

Donada C. et Dostaler I. (2010), "A model of supplier dissidence an flexible vertical partnerships", *Journal of General Management*, vol. 35, n°3, p. 25-39.

Donada C., Nogatchewsky G. et Nogatchewsky S. (2012), "Gouvernance interorganisationnelle imbriquée et stratégie orientée client", *Comptabilité Contrôle Audit*, Tome 18/2, p. 7-32.

Donada C. (2014), "Pour une réingénierie des partenariats verticaux : le cas de la Plateforme de la Filière Automobile", *Research Center ESSEC Working Paper 1401*, p. 1-21. Accessible en ligne à : http://www.essec.edu/faculty/showDeclFileRes.do?declId=11362&key=__workpaper__

Dubois P-L. et Frenco M-C. (1995), "Yield management et marketing des services", *Décisions Marketing*, n°4, Janvier-avril, p. 47-54.

Duncan T. et Everett S.E. (1993), "Clients perceptions of integrated marketing communications", *Journal of Advertising Research*, vol. 33, n°3, p. 30-39.

Dussart C. et Nantel J. (2007), "L'évolution du marketing : retour vers le futur" *Gestion*, vol.32, n°3, automne, p. 66-74.

Dwyer F.R., Schurr P.H. et Oh S. (1987), "Developing buyer-seller relationships", *Journal of Marketing*, vol. 5, n°1, p. 11-27.

Faivre J-P. (1995), "Existe-il des invariants de la stratégie", *Revue Française du Marketing*, n°155 /5, p. 27-37

Ferber R. (1984), "Études de marché et économie de l'entreprise", *Encyclopédie économique*, Editions Economica, Paris, p. 399-401.

Filser M. (2002), "Le marketing de la production d'expériences : statut théorique et implications managériales", *Décisions Marketing*, n°28, octobre-décembre, p. 13-22.

Filser M. (2004), "La stratégie de la distribution : des interrogations managériales aux contributions académiques", *Revue Française du Marketing*, n°198, 3-5, p. 7-18.

Ferrary M. (2010), "Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines.", *Revue d'Economie Industrielle*, n°132, octobre-décembre, p.127-154.

Floyd S.W. et Wooldridge B. (1994), "Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role", *Academy of Management Executive*, vol. 8, n° 4, p. 47-57.

Floyd S.W. et Lane P. (2000), "Strategizing throughout the organization : managing role conflict in strategic renewal", *Academy of Management Review*, vol. 25, n°1, p.154-177.

Fourquet M-P. (1999), "Un siècle de théories de l'influence : histoire du procès des médias", *Histoire et communication*, ouvrage sous la direction de Bernard Darras, Editions L'Harmattan, Paris, p. 101-116.

Friedman M. (1970), "The social responsibility of business is to increase its profits", *New-York Times Magazine*, 13 Septembre, p.11. accessible en ligne à : <http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>

Fullerton R.A. (1988), "How modern is modern marketing ? Marketing's evolution and the myth of the production era", *Journal of Marketing*, vol. 52, january, p. 108-125.

Gadde L-E. (2012), "La dynamique des réseaux de distribution : implications pour les intermédiaires", *Management & Avenir*, n° 51/1, p. 137-155.

Gatignon H. et Xuereb J.M. (1997), "Strategic orientation of the firm and new product performance", *Journal of Marketing Research*, vol.34, n°1, p. 77-90. Accessible en ligne à : <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrateur/Mes%20documents/Downloads/9703160184.pdf>

Gaultier-Gaillard S. et Praltong F. (2011), "L'intégration de la biodiversité : un nouveau risque pour l'entreprise", *Le management durable au cœur des organisations*, ouvrage sous la direction de Btissam Moncef, Valentina Carbone et Marion Soulerot, Editions Lavoisier, Paris, p. 177-205.

Gharbi S. (2011), "Les PME/PMI en Algérie : Etat des lieux", Cahiers du Laboratoire de Recherche sur l'Industrie et l'Innovation, n°238, mars, Université du Littoral Côte d'Opale, p. 1-14.

Goi C.L. (2009), "A review of marketing mix : 4Ps or more?", International Journal of Marketing Studies, vol. 1, n°1, p. 2-15. Accessible en ligne à : <file:///D:/Dossier%20sur%20le%20mkg/Articles%202009/A%20Review%20of%20Marketing%20Mix%204Ps%20or%20More.pdf>

Gotteland D., Haon C. et Gauthier C. (2007), "L'orientation marché : synthèse et nouvelles directions théoriques", Recherche et Applications en Marketing, vol. 22, n° 1, p. 45-59.

Gotteland D., Haon C. et Jolibert A. (2009), "L'orientation marché affecte-t-elle la performance des produits nouveaux ? Une approche méta-analytique", M@n@gement, vol.12, n° 3, p. 204-223.

Gotteland D. et Aubert B. (2010), "Comment transformer ses clients en clients pilotes", L'Expansion Management Review, mars, n° 138, p. 22-30.

Goudarzi, K., Eiglier, P. (2006), "La socialisation organisationnelle du client dans les entreprises de service : concept et dimensions", Recherche et Applications en Marketing, vol.21, n° 3, p. 65-90.

Goudarzi K., Reniou F. et Rouquet A. (2013), "Le client acteur de l'organisation : enjeux et perspectives pour les sciences de gestion", Revue française de Gestion, n° 234, p. 85-98.

Goumeziane S. (2009), "2009 : le salut dans l'après-pétrole (2^{ème} partie et fin)", http://www.vitamedz.com/2009-le-salut-dans-l-apres-petrole-2e-partie-et-fin/Articles15688178194_0_1.html. Consulté le 23.07.14.

Grant R. M. (1991), "The Ressource-based theory of competitive advantage : implications for strategy formulation", California Management Review, vol. 33, n° 3, p. 114-135.

Greenley G.E. (1982), "An overview of marketing planning in UK manufacturing companies", European Journal of Marketing, vol. 16, n°7, p. 3-16.

Greenley G.E. (1993), "Perceptions of marketing strategy and strategic marketing in UK companies", Journal of Strategic Marketing, vol. 1, n°3, p. 189-210. Accessible en ligne à :

<http://jungkirbalik.files.wordpress.com/2008/06/perceptions-of-marketing-strategy-and-strategic-marketing-in.pdf>

Grönroos C. (1995), "Relationship marketing : The strategy continuum", Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23, n° 4, p. 252-254.

Guellec D. (1992), "Croissance endogène : les principaux mécanismes", Économie & prévision, vol. 106, n°5, p. 41-50.

Guibert N. et Dupuy Y. (1997), "La complémentarité entre contrôle formel et contrôle informel : le cas de la relation client-fournisseur", Comptabilité Contrôle Audit, vol. 3, n°1, p. 39-52.

Guilbert F. (1991), "Analyse structurelles des concepts de marketing mix et de promotion", Revue Française du Marketing, n°134, p. 9-24.

Guilhon A. (1998), Vers une nouvelle définition de la PME à partir du concept de contrôlabilité, PME : de nouvelles approches, sous la direction d'Olivier Torres, éditions Economica, Paris, p. 55-67.

Guilhon B. et Marchesnay M. (1994), "Présentation du nouveau développement en économie industrielle", Revue d'économie industrielle, vol. 67, p. 13-20.

Guilloux V. (2000), "Le yield en marketing : concepts, méthodes et enjeux stratégiques", Recherche et Applications en Marketing, vol. 15, n°3, p. 55-73.

GREPME (Groupe de Recherche en Economie et gestion de la PME) (1994), Les PME : Bilan et Perspectives, sous la coordination de Pierre-André Julien, éditions Economica poche, Paris.

Gummesson E. (2004), "Return on relationships (ROR) : the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts", Journal of Business & Industrial Marketing, vol.19, n°2, p. 136-148.

Hamdane S. (2001), "Formulation du plan de mise à niveau", Dossier documentaire, INPED, 22-25 avril, Alger.

Hafsi T. et Martinet A-C. (2007), "Stratégie et management stratégique des entreprises : un regard historique et critique", Gestion, vol. 32, n°3, p. 88-98.

Haon C., Gotteland D. et Jolibert A. (2009), "Orientation marché : comment l'aborder et que peut-on réellement en attendre ?", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 12, n° 2, p. 91-105.

Harrison B. (1995), Symposium on Harrison's "Lean and Mean" : what are the questions ?, *Small Business Economics*, vol.7, n°5, p.25-31.

Heide J.B. (1994), "Interorganizational governance in marketing channels", *Journal of Marketing*, vol. 58, n°1, p. 71-85.

Helfer J-P. et Michel G. (2004), "La stratégie de contacts multicanal : opportunités, risques et facteurs-clés de succès", *Décisions Marketing*, n°41, p. 29-37.

Hill T. et Westbrook R. (1997), "It's time for a product recall" *Long Range Planning*, vol. 30, n°1, p 46-52. Accessible en ligne à : www.ftms.edu.my/.../WK6_SR_MOD001074_Hill_...

Hitt M.A., Keats B.W. et DeMarie S.M. (1998), "Navigating in the new competitive landscape : Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century", *Academy of the Management Executive*, vol. 12, n°4, p. 22-42. Accessible en ligne à : http://jmbruton.com/images/Hitt_Navigating_Competitive_Landscape.pdf

Humphrey J. et Schmitz H. (2002), "How does insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in industrial Clusters?", *Regional Studies* 36, pp 1017-1027.

Hunt S. D (1990), "Truth in Marketing Theory and Research", *The Journal of Marketing*, vol. 54, n°3, pp. 1-15.

Hunt S., Muncy J. et Ray N. (1981), "Alderson's general theory of marketing : a formalization", *Review of Marketing*, Ben M. Enis and Kenneth J. Roering eds, Chicago, American Marketing Association, pp. 267-272.

Ireland R.D., Hitt M.A. et Vaidyanath D. (2002), "Alliance management as a source of competitive advantage", *Journal of Management*, vol. 28, n°3, p. 413-446.

Jones B. et Monieson D. (1990), "Early development of the philosophy of marketing thought", *Journal of Marketing*, n° 1, p.102-113.

Joyal A. (2010), "Introduction. La pme algérienne : état de la situation", *La pme algérienne et le défi de l'internalisation*, sous la direction d'André Joyal, Mohamed Sadeg et Olivier Torrès, éditions L'Harmattan, Paris, p. 21-30

Julien P.A. (1994), "Pour une définition des PME", Les PME : Bilan et perspectives, sous la direction de Pierre-André Julien, GREPME, éditions Economica, Paris.

Kaci D. "Le programme du gouvernement et l'intégration à l'économie mondiale", Le Phare n°43, novembre 2002, p.

Kadri-Messaid H.A. (2006), "Les obstacles au développement des ressources humaines dans les PME-PMI", De la gouvernance des PME : regards croisés France-Algérie, sous la direction de Abderrahmane Abedou, Ahmed Bouyacoub, Michel Lallement et Mohamed Madoui, éditions L'Harmattan, Paris, p. 217-228.

Keith R.J. (1960), "The marketing revolution", Journal of Marketing, vol. 24, n°1, p. 35-38. Accessible en ligne à : <http://herd.typepad.com/files/kelley.pdf>.

Kichou L. (2006), "Une analyse institutionnaliste de la PME en Algérie", De la gouvernance des PME : regards croisés France-Algérie, sous la direction de Abderrahmane Abedou, Ahmed Bouyacoub, Michel Lallement et Mohamed Madoui, éditions L'Harmattan, 2006, Paris, p. 21-40.

Kirka A.H., Jayachandran S. et Bearden W.O. (2005), "Market orientation : a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance", Journal of Marketing, vol. 69, n°2, p. 24-41.

Kirova V. (2009), "Marketing stratégique, stratégie marketing : proposition d'une grille de lecture intégrative", Revue Française du Marketing, n° 224, 4/5, p. 7-19.

Kohli A.K. et Jaworski B.J. (1990), "Market orientation : The construct, research propositions, and managerial implications", Journal of Marketing, vol.54, p. 1-18. Accessible en ligne à : <https://faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Marketing-Strategy-Seminar-2013/Session%202/Jaworski%20and%20Kohli.pdf>

Kotler P. (1965), "Competitive strategies for new product marketing over the life cycle", Management science, vol 22, 4, p. 104-119.

Koudri A. (2006), "Démographie entrepreneurial et vitalité économique", De la gouvernance des PME : regards croisés France-Algérie, sous la direction de Abderrahmane Abedou, Ahmed Bouyacoub, Michel Lallement et Mohamed Madoui, éditions L'Harmattan, Paris, p. 105-112.

Lacassagne M-F. (2007), "La psychologie sociale du langage", Psychologie sociale, ouvrage coordonné par Jean-Pierre Pétard, 2^{ème} édition Bréal, Paris, p. 220-269.

Lafrance J-P. (2006), "Tendances et modèles de communication en développement international", Communication : horizons de pratiques et de recherche, volume 2, ouvrage sous la direction de Pierre Mangeau et Johanne Saint-Charles, Editions Presses de l'Université du Québec, p. 5-28.

Lamiri A. (2009a), "Il n'y a pas de pays sous-développés, il y a des pays sous-gérés", El Watan Economie, n°186 du 16 au 22 février, p.08-09.

Lamiri A. (2009b), "La privatisation, quelques repères", El Watan Economie, n°217, du 2 au 8 novembre, p. 5.

Lamiri A. (2010a), "Keynes ou Schumpeter, lequel est superstar ?", El Watan Economie, n°232 du 22 au 28 février, p. 05.

Lamiri A. (2010b), "Assainissement ou faillites d'entreprises, que faut-il faire ?", El Watan Economie, n°235 du 15 au 21 mars, p.05.

Lamiri A. (2010c), " Plan de relance 2010-2014 : une analyse technique", El Watan Economie, n° 246 du 31 mai au 6 juin, p.05.

Lamiri A. (2010d), "Mise à niveau de la fonction RH : expériences des PME/PMI algériennes", El Watan Economie, n°253 du 19 au 25 juillet, p.05.

Lamiri A. (2010e), "Plans de relance et problématique de la jeunesse", El watan Economie, n° 254 du 26 juillet au 1er août, p. 05.

Lamiri A. (2010f), "Loi de finances complémentaire 2010 : le fond et la forme", El watan Economie, n° 256 du 27 septembre au 3 octobre, p. 05.

Lamiri A. (2010g), "Efficacité du secteur public : théories et expérience algérienne", El Watan Economie, n° 267, du lundi 13 au dimanche 19 décembre, p. 5.

Lamiri A. (2011a), "Un mythe économique algérien immortel", El Watan Economie, n° 276 du 14 au 20 février 2011, p. 05.

Lamiri A. (2011b), "Les trois futures erreurs potentielles du gouvernement", El Watan Economie, n°294 du 20 au 26 juin, p.05.

Lamiri A. (2011c), "Pour un secteur public performant", El Watan Economie, n°304 du 17 au 23 octobre, p.05.

Lamiri A. (2012a), " L'économiste et l'institutionnaliste", El Watan Economie, n°326, du 2 au 8 avril, p.05.

Lamiri A. (2012b), "Le chômage : un sempiternel fléau national, El Watan Economie, n°333 du 21 au 27 mai, p.05.

Lamiri A. (2012c), "Mise à niveau : les priorités d'abord", El Watan Economie, n°345, du 15 au 21 octobre 2012.

Lamiri A. (2012d), "Le débat sans fin sur l'emploi", El Watan Economie, n° 349 du 12 au 18 novembre, p. 04.

Lamiri A. (2012e), "Développement local : les conditions essentielles de réussite", El Watan Economie, n° 350 du 19 au 24 novembre, p. 06.

Lamiri A. (2012f), "L'entrepreneurship, entre réalités et ambitions", El Watan Economie, n°354 du 17 au 23 décembre, p. 08.

Lamiri A. (2013a), "L'Etat veut décourager les importations qu'il encourage", El Watan Economie, n°391 du 7 au 13 octobre, p. 05.

Lamiri A. (2013b), "Elites entrepreneuriales et développement économique des pays", El Watan Economie, n°399 du 2 au 8 décembre, p. 08.

Lamiri A. (2014a), "Pour un contrat de compétitivité", El Watan, le 10.02.14.

Lamiri A. (2014b), "Ira-t-on vers", El Watan Economie, n°426 du 9 au 15 juin, p.03.

Lamiri A. (2014c), "Restructuration industrielle : les bons côtés et ce qui reste à faire" El Watan Economi, n°443 du 17 au 23 novembre, p. 06

Lamiri A. (2015), "Les causes structurelles du chômage et les remèdes", El Watan Economie, n° 452 du 19 janvier, p. 01

Langerak F. (2001), "Effects of market orientation on the behaviours of salespersons and purchasers, channel relationships, and performance of manufacturers", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 11, n°1, p. 221-234.

Lanning M.J. et Michaels E.J. (1988), "A business is a value delivery system", McKinsey Staff Paper, n° 41, p. 1-16. Accessible en ligne à : <http://www.dpvgroup.com/wp-content/uploads/2009/11/1988-A-Business-is-a-VDS-McK-Staff-Ppr.pdf>

Larson A. (1992), "Network dyads in entrepreneurial settings : A study of governance of exchange relationships", *Administrative Science Quarterly*, vol. 37, p. 76-104.

Laswell H. D. (1949), "The structure and function of communication in society", *Mass communications*, Wilbur Lang Schramm Edition, university of Illinois Press, Urbana, p. 102-115. Accessible en ligne à : <http://www.dhpescu.org/media/elip/The%20structure%20and%20function%20of.pdf>

Lauterborn B (1990), "New Marketing Litany : Four P's passe; C-words take over", October, 1st, p. 1-2. Accessible en ligne à : http://www.rlauterborn.com/pubs/pdfs/4_Cs.pdf

Lavidge R.J. et Steiner G.A. (1961), "A model for predictive measurement of advertising effectiveness", *Journal of Marketing*, vol. 25, n°4, p. 59-62. Accessible en ligne à : <http://uts.cc.utexas.edu/~tecas/syllabi2/adv382jfall2002/readings/lavidg.pdf>

Lecoq X. et Yami S. (2004), "L'analyse stratégique et la configuration de valeur", *Revue Française de Gestion*, n°152, p. 45-65.

Leghima A. et Djema H. (2014), "PME et innovation en Algérie : limites et perspectives", *Marché et organisations*, n° 20, p. 73-98.

Le Roy F. et Torrès O. (2001), "La place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des PME internationales", *Cahiers d'économie de l'innovation*, n° 13, Editions L'Harmattan p. 43-60.

Lessasy L. (2008), "Les produits ethniques dans les petits formats de vente",

Levitt T. (1960), "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 24-47.

Lorino P. et Tarondeau J-C. (2006), "De la stratégie aux processus stratégiques", *Revue Française de Gestion*, n° 160/1, p. 307-328.

Loilier T. (2007), "Robert A. Burgelman : innovation, processus, stratégique et évolution organisationnelle", Les grands auteurs en stratégie, ouvrage collectif dirigé par Thomas Loilier et Albéric Tellier, Editions EMS, Cormelles-le-Royal.

Lorenzoni G. (1999), "Les réseaux inter-entreprises en tant que forme organisationnelle distincte", L'analyse relationnelle des organisations : réflexions théoriques et expériences empiriques, ouvrage sous la direction de Alessandro Lomi, traduit de l'italien par Luclana T. Soliman, p. 243-273.

Manzano M. et M.-C. Drugeon-Lichtle (1999), "La coopération entre producteurs et distributeurs : une évolution sous conditions", Décisions Marketing, n° 17, p. 29-32.

Marchesnay M. (1993), "PME, stratégie et recherche", Revue Française de Gestion, septembre-octobre, p. 70-76.

Marchesnay M. (1995), "Le résistant déclin du marketing stratégique", Revue Française du Marketing, n°155/5, p. 13-25.

Marchesnay M. (2003), "La TPE, sortir de l'ignorance", Revue Française de Gestion, vol. 29, n° 144, p. 107-118.

Marchesnay M. (2005), "Small firms and growth : a french hyper modern view", ERFI (Research Team on Firm and Industry), Université de Montpellier, p. 1-11. Disponible sur le site:http://www1.kmu.unisg.ch/rencontres/RENC2004/Topics/Marchesnay_Renc_04_Topic_D.pdf

Marchesnay M. (2007), "Kenneth Andrews, le père fondateur de la "Corporate Strategy", Les grands auteurs en stratégie, ouvrage collectif dirigé par Thomas Loilier et Albéric Tellier, Editions EMS, Cormelles-le-Royal.

Marco L. (2006a), "L'arborescence de l'histoire du marketing", Market Management, vol. 6, p. 4-19.

Marco L. (2006b), "Le marketing vu par les ingénieurs américains (1942-1960)", Market Management, vol. 6, p. 69-75.

Marion G. (1995), "Le marketing-management en question", Revue Française de Gestion, n° 102, p. 15-30.

Marion G. (2006), "Le marketing malade de l'orientation client", *L'expansion Management Review*, n°122, p. 120-128.

Marion G. et Portier P. (2006), "Pour une réforme du marketing : réseau et co-construction de valeur", *La Revue des Sciences de Gestion*, n°222, pp. 15-24.

Martineau P. (1955), "It's time to Research the Consumer", *Harvard Business Review*, vol. 33, july-august, p. 45-54.

Mason E.S. (1939), "Price and production policies of large scale enterprises", *American Economic Review*, vol. 29, p. 61-74.

Mathieu J-P. et Roehrich G. (2005), "Les trois représentations du marketing au-travers de ses définitions", *Revue Française du Marketing*, n° 204, p. 39-56.

Mc Cammon B.C. Jr. (1970), "Perspectives for distribution programming". In *Vertical marketing systems*, ed. L.P. Bucklin. Glenview IL. Scott Foresman, p. 32-51

Mc Gahan A.M. et Porter M. (1997), "How much does industry matter really ?" *Strategic Management Journal*, vol. 18, special issue, p. 15-30. Accessible en ligne à : https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/Bocconi-Duke/Papers/C01/McGahan_Porter_1997.pdf

Mc Goldrick C. R. (1973), "La double contribution du marketing à l'entreprise", *Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales*, n°31, p. 222-238. Accessible en ligne à : file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrateur/Mes%20documents/Downloads/res-001_1973_31_3_a_001_d.pdf

Mc Guire W.J. (1968), "Personality and attitude change : an information processing theory", *psychological foundations of attitudes*, A.G. Greenwald and al. Direction, Academic Press edition, San Diego, p. 171-196. Accessible en ligne à : <http://uts.cc.utexas.edu/~tecas/syllabi2/adv382jfall2002/readings/McGuire.pdf>

Mc Kenna R. (1991), *Marketing is everything*, *Harvard Business Review*, vol. 69, n°1, p. 65-79.

Mc Kitterick J.B. (1957), "What is the marketing management concept", in Frank M. Bass (ed), *The frontiers of marketing thought and science, Proceeding of the Fortieth National Conference*, Chicago, Illinois, American Marketing Association, p. 71-82.

Menvielle W. (2004), "La communication marketing intégrée auprès des entreprises de services : une étude de cas exploratoire dans l'hôtellerie", *Revue de Recherche en Tourisme (THEOROS)*. Accessible en ligne à : <http://teoros.revues.org/734>

Merle A., Chandon J.L. et Roux E. (2008), "Comprendre la valeur perçue de la customisation de masse : une distinction entre la valeur du produit et la valeur de l'expérience de co-design", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 23, n° 3, p. 27-50.

Merzouk F. (2009), "PME et compétitivité en Algérie", *Revue Economie et Management*, n° 09, Octobre, p. 1-17. Disponible sur le site : fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/FARIDA%20MERZOUK.pdf

Messeghem K. (2005), "Les distributeurs en quête de légitimité : le cas des accords de coopération avec les PME", *Décisions Marketing*, n°39, p. 57-66.

Meuleau, M. (1988), "L'introduction du marketing dans l'entreprise en France (1880-1973)", *Revue Française de Gestion*, n° 70, p. 58-71.

Meyssonier F. (2001), "Le target costing : un état de l'art", *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 4, n°4, p. 113-138.

Micallef A. (1984), "Positivisme et relativisme en théorie commerciale, analyse d'une évolution et nouvelle formulation", *Economie et Société*, tome XVIII, p. 31-61

Michel G. et Salha B. (2005), "L'extension de gamme verticale : clarification du concept", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 20, n°1, p. 65-78.

Miller D. et Shamsie J. (1996), "The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios", *The Academy of Management Journal*, vol. 39, n° 3, p. 519-543.

Mongin O. (1998), "L'individu, entre stratégies électives et sélectives", *France : les révolutions invisibles*, sous la direction de Pierre Rosanvallon, éditions Calmann-Levy, Paris.

Morgan R. et Hunt S. (1994), "The commitment trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, n°3, p. 20-38. Accessible en ligne à : <http://www.academia.edu/download/31109704/dpvsr5tggcuo9doj7t04.pdf>.

Mothe C. (2007), "David J. Teece, une approche intégrée de perspectives théoriques : de la théorie des coûts de transaction aux capacités dynamiques", *Les grands auteurs en stratégie*, ouvrage collectif dirigé par Thomas Loilier et Albéric Tellier, Editions EMS, Cormelles-le-Royal.

Mouloud A. (2012), "De l'économie administrée à l'économie de marché. Politique en faveur de l'investissement privé en Algérie à la veille du cinquantenaire de son indépendance : quelques repères historiques", *Le Maghreb et l'indépendance de l'Algérie*, sous la direction de Amar Mohand-Amer et Belkacem Benzenine, Editions CRASC, IRMC et Karthala, p. 63-76.

Mourey D. et Viallon B. (2010), "Le contrôle des processus interorganisationnels : enjeux et spécificités", *Le contrôle de gestion en mouvement : état de l'art et meilleures pratiques*, ouvrage sous la direction de Nicholas Berland et François-Xavier Simon, Editions Eyrolles, Paris, p. 173-192.

Mouritsen J. (1999), "The flexible firm : strategies for a subcontractor's management control", *Accounting Organizations and Society*, vol. 24, n° 1, p. 31-55. Accessible en ligne à : <http://elmu.umm.ac.id/file.php/1/jurnal/A/Accounting,%20Organizations%20and%20Society/Vol24.Issue1.Jan1999/226.pdf>

Murphy P.E. et Enis B.M. (1986), "Classifying Products Strategically", *Journal of Marketing*, vol. 50, n°3, p. 24-42. Accessible en ligne à : <https://hec.unil.ch/docs/files/123/997/murphy-enis86-1.pdf>

Nafa A. (2013), "Notre économie ne peut pas absorber les 120 000 nouveaux diplômés par an", *El Watan Economie*, n° 393 du 21 au 27 octobre, p.05.

Narver J.C. et Slater S.F. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability" *Journal of Marketing*, vol. 54, p. 20-35. Accessible en ligne à : <http://bear.warrington.ufl.edu/weitz/mar7786/Articles/narver%20and%20slatter.pdf>

Naszályi P. (2010), "La valeur d'un général réside dans sa stratégie et non dans son courage", *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 245-246/5, p. 1-2.

Nebia A. (2010), "Des points de vente à l'épreuve des sens", <http://www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/Des-points-de-vente-a-l-epreuve-des-sens-38221-1.htm>

Nelson R. (1991), "Why do firms differ, and how does it matter ?", *Strategic Management Journal*, vol. 12, Special issue, p. 61-74. Accessible en ligne à : http://tei-2008.wikispaces.com/file/view/Nelson_1991_Why+do+firms+differand+how+does+it+matter.pdf

Nizet J. (1992), "Les gestionnaires face à l'efficacité et à l'efficience", *Gestion 2000*, n° 1, p. 73-85.

Nogatchewsky G. (2009), "Contrôle interorganisationnel", *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, p. 625-633. Accessible en ligne à : <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/49/87/08/PDF/Encyclopedie-controle-interorganisationnel.pdf>

OCDE (2004a), "Promouvoir les PME pour œuvrer au développement. Chapitre 2 : Renforcer la compétitivité des PME des pays en transition et en développement", *Revue de l'OCDE sur le développement*, février, n°5, p. 47-76.

OCDE (2004b), "Promouvoir les PME pour œuvrer au développement. Conclusion", *Revue de l'OCDE sur le développement*, février, n°5, p. 95-107.

OCDE (2006), "Chapitre 3. Améliorer la compétitivité de l'économie.", *études économiques*, n° 16, p. 113-154.

Ouali M. (2008), "Les PME algériennes sont les plus fragiles du bassin Méditerranéen" *Maghreb*, 23 janvier

Oufriha F-Z. (2008), "La difficile transformation du système bancaire en Algérie", *L'Algérie face à la mondialisation*, sous la direction de Tayeb Chenntouf, Conseil pour le Développement de la Recherche en Sciences Sociales en Afrique, Dakar, p. 115-163.

Paché G. (2005), "Initier une coopération logistique et mercatique entre industriels et distributeurs, ou la nécessaire politique des petits pas", *La Revue des Sciences de Gestion*, n° 214-215, p. 177-188.

Palay T. (1984), "Comparative institutional economics : The governance of rail freight contracting", *Journal of Legal Studies*, vol. 13, p. 265-288.

Paquet G. (2006), "Compétitivité structurelle et réseaux stratégiques : un défi de gouvernance", *Reflets et Perspectives de la vie économique*, Tome XLV, p. 31-42.

Paranque B. (2002), "Quelle intermédiation informationnelle pour les PME ? ou de la nécessité de la confiance pour accéder au crédit", Ministère de l'Economie des Finances et de l'Industrie – Direction des entreprises commerciales, artisanales et de services (Decas), France. Disponible sur le site : <http://bparanque.pagesperso-orange.fr/download/onu1002.pdf>

Parasuraman A. et Varadarajan P. (1988), "Future strategic emphases in service versus goods businesses," *Journal of Services Marketing*, vol. 2, n°4, p. 57-66.

Peck J. et Childers T.L. (2003), "Individual Differences in Haptic Information Processing: the need for touch scale", *Journal of Consumer Research*, vol. 30, p. 430-442. Accessible en ligne à : <https://faculty.fuqua.duke.edu/~jglynch/Ba591/Session03/Peck%20and%20Childers%2003%20JCR.pdf>

Piercy N.F., Harris L.C., Peters L.D. et Lane N. (1997), "Marketing management, market strategy and strategic management : domain realignment and redefinition", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 5, n°1, p. 50-62.

Piertrobelli C. et Rabellotti R. (2006), *Upgrading to Compete : Global Value Chains, Clusters, and SMEs in Latin America*, Inter-American Development Bank edition, NY. Disponible sur le site : <http://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/247/Upgrading%20to%20Compete.pdf?sequence=1>

Piquet S. (1977), "La place de la publicité dans le marketing-mix", *Revue Française de Gestion*, n°11, p. 63-72.

Piquet S. et Tobelem J-M., (2005), "La responsabilité sociale du mécénat d'entreprise", *Revue Française du Marketing*, n° 204, 4/5, p. 71-83.

Pitt L.F. et Morris M.H. (1993), "The contemporary use of strategy, strategic planning, and planning tools by marketers : a cross national comparison", *European Journal of Marketing*, vol. 27, n° 9, p. 36-57

Poppo L. et Zenger T. (2002), "Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements ?", *Strategic Management Journal*, vol. 23, p. 707-725.

Prahalad C.K. et Hamel G. (1990), "The core competence of corporation", *Harvard Business Review*, n°3, p. 79-91. Accessible en ligne à : https://faculty.fuqua.duke.edu/~charlesw/s591/willstuff/oldstuff/PhD_2007-2008/Papers/C08/Prahalad_Hamel_1990.pdf

Pras B. (1991), "Stratégies génériques et de résistance dans les canaux de distribution : commentaires et illustrations", *Recherche et Application en Marketing*, vol 6, n° 2, p. 111-123.

Pras B. (2012), "La résilience du marketing", *Revue Française de Gestion*, n°228-229, p. 59-85.

Pras B et Bergadaa M. (1992), "La segmentation", *Encyclopédie du management*, tome 2, éditions Vuibert, p. 704-722.

Pulh B.J., Bourgeon-Renault D. et Bouchet P. (2005), "Spectacles vivants, logiques de consommation et construction d'expériences : le paradoxe d'une offre à la fois unique et plurielle", *Décisions Marketing*, n°37, p. 57-66.

Randall T. Ulrich K. et Reibstein D. (1999), "Capital marque et étendue verticale de la ligne de produits", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 14, n°3, p. 79-106.

Redfern P. (1913), "The story of the C.W.S.", *Cooperative Wholesale Society Ltd*, Manchester, p. 46-47.

Redfern P. (1938), "The new history of the C.W.S.", *J.M. Dent ans Sons Ltd*, p. 244-245.

Ring P.S. et Van de Ven A.H. (1992), "Structuring cooperative relationships between organizations", *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 483-498. Accessible en ligne à : <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250130702/pdf>

Romer P. (1990), "Endogenous Technical Change", *Journal of Political Economy*, vol.98, p. 71-102

Saint-Sernin B. (1989), "Stratégie et tactique", *Encyclopædia Universalis France*, p. 635-637.

Salerno F. (1992), "Les gammes de produits", Encyclopédie du management, Editions Vuibert, Paris, p. 474-490.

Sari C. (2012), "Un seul critère, la compétence", El Watan Economie, n°334 du 28 mai au 3 juin, p.03.

Savitt S. (1980), "Historical research in marketing", Journal of Marketing, vol. 44, p. 52-58.
Accessible en ligne à :
http://scholar.google.com/scholar_url?hl=fr&q=https://archive.ama.org/archive/ResourceLibrary/JournalofMarketing/documents/4997981.pdf&sa=X&scisig=AAGBfm1YB5W8rbJZ4gTe78UtbO08Cb1qeQ&oi=scholar

Schendel D. et Cool K. (1988), "Performance differences among strategic group members", Strategic Management Journal, vol. 9, p. 207-233.

Schuler, R.S. et Jackson, S.E. (1987), "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", Academy of Management Executive, vol.1, n° 3, p. 207-219.

Schultz, D.E. (1993), "Integrated marketing communications : maybe definition is in the point of view", Marketing News, january 18th, vol. 27, n° 2, p. 17-18.

Sebai N.A, Ben Lallouna Hafsia H., Skandrani H. et Zghal H. (2007), "Transactionnel, relationnel ou hybride pour l'acquisition d'un avantage concurrentiel? Cas des entreprises tunisiennes", ACFAS Trois-Rivières, p. 1-18. Accessible en ligne à :
<http://www.relationnel.uqam.ca/pdf/abdelmoula.pdf>

Serrai A. (2014), "l'Algérie est un pays riche, mais malade par sa bureaucratie", El Watan, le 03/03/2014.

Sharma S. (1999), "Trespass or symbiosis ? dissolving the boudaries between strategic marketing and strategic management", Journal of Strategic Marketing, vol. 7, n° 2, p. 73-88.

Sheth J. N. et Parvatiyar A. (1995), "Relationship Marketing in Consumer Markets : Antecedents and Consequences", Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23, n°4, p. 255-271. Accessible en ligne à :
<http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1360924525.1053relationship%20mark14.pdf>

Shiner D.V. (1988), "Marketing's role in strategic and tactical planning", *European Journal of Marketing*, vol. 22, n°5, p. 23-31.

Siguaw J.A., Simpson P.M. et Baker T.L. (1998), "Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship : The distributor perspective", *Journal of Marketing*, vol. 62, n°3, p. 99-111.

Simon E. (2007), " La confiance dans tous ses états", *Revue Française de Gestion*, n°175, p. 81-94.

Slater S.F. et Olson E.M. (2001), "Marketing's contribution to the implementation of business strategy : an empirical analysis", *Strategic Management Journal*, vol. 22, n°11, p. 1055-1067.

Accessible en ligne à :
http://biz.colostate.edu/facultyPages/stanleys/articles/Marketing_Contribution_Strategy_Implementation.pdf

Smith W.R. (1956), "Product differentiation and Market segmentation as alternative marketing strategies", *Journal of Marketing*, XXI, july, p. 03-08.

Smith B., Leimkuhler J. et Darrow R. (1992), "Yield management at American Airlines", *Interfaces*, vol. 22, n° 1, january-february, p. 8-31. Accessible en ligne à :
http://morten.ifi.uio.no/wp-content/uploads/2011/04/Smith_et_al_yield_mgmnt.pdf

Stevenson L. et Lundström A. (2001), "Patterns and trends in entrepreneurship / SME policy and practice in ten economies", *Entrepreneurship Policy for the Futur Series*, vol. 3, Swedish Foundation for Small Business Research.

Takhar J. (2012), "Le marketing critique dans tous ses débats", *L'expansion Management Review*, mars, n° 146, p. 38-50.

Taylor F.W. (1911), *The principles of scientific management*, Harper and Bros., New York and London

Tedlow R.S. et Jones G. (1993), "The fourth phase in marketing : marketing history and the business world today", *The rise and fall of mass marketing*, R.S. Tedlow et G. Jones, Routledge Editions, London, p. 8-35.

- Teece D. et Pisano G. (1994), "The dynamic capabilities of firms : an introduction", *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, n° 3, p. 537-556. Accessible en ligne à : http://secure.com.sg/courses/ICI/Grab/Reading_Articles/L03_A02_Teece.pdf
- Teece D. (1996), "Firm organization, industrial structure and technological innovation", *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 31, p. 193-224. Accessible en ligne à : <http://demo.uib.es/courses/seminars/teece.pdf>
- Tehami A. (2002), "La mise à niveau des mentalités : un facteur qualitatif de la dynamique économique et social", *Le Phare* n° 44, décembre, p. 61-62.
- Tomkins C. (2001), "Interdependencies, trust and information in relationships, alliances and networks", *Accounting Organizations and Society*, vol. 26, p. 161-191.
- Torres O. (1997a), "Pour une approche contingente de la spécificité de la PME", *Revue internationale PME*, vol. 10, n°2, p. 9-44.
- Torres O. (1998a), "Chapitre 1. Vingt-cinq ans de recherche en pme : une discipline entre courants et contre-courants", *PME : de nouvelles approches*, sous la direction d'Olivier Torres, éditions Economica, Paris. Disponible sur le site : www.oliviertorres.net/travaux/pdf/ot9pme.PDF
- Torres O. (1998b), "Introduction. PME : de nouvelles approches", sous la direction d'Olivier Torres, éditions Economica, Paris.
- Toubache A. et Lahlou C. (2009), "La mise à niveau des entreprises : attentes, résultats et perspectives", *Entrepreneuriat et mise à niveau des entreprises en Algérie*, ouvrage coordonné par Miraoui Abdelkrim et Toubache Ali, Publié avec le soutien de L'ANDRU, p. 297-320.
- Trinquecoste J.E. (1999), "Pour une clarification théorique du lien marketing – stratégie", *Recherche et Application en Marketing*, vol 14, n°1, p. 59-80.
- Trinquecoste J.E. (2004), "Portrait de l'avantage concurrentiel en iceberg", *Décisions marketing*, n°35, juil-sept, p. 93-95.
- Trinquecoste J-F. (2011), "Marketing stratégique", *MBA marketing*, ouvrage sous la direction de Jean Marc Lehu, Editions d'Organisation, Paris, p. 47-100.

Urien B. (2002), "Validation d'une échelle de mesure d'une nouvelle dimension temporelle en comportement du consommateur", *Revue Française du Marketing*, n°189-190, p. 77-91.

Vandaele M. (1986), "Le cycle de vie du produit : concepts, modèles, évolution", *Recherche et Application en Marketing*, vol. 1, n°2, p. 75-87.

Van der Meer-Kooistra J. et Vosselman G.J. (2000), "Management control of interfirm transactional relationships : the case of industrial renovation and maintenance", *Accounting Organizations and Society*, vol. 25, p. 51-77. Accessible en ligne à : <http://elmu.umm.ac.id/file.php/1/jurnal/A/Accounting,%20Organizations%20and%20Society/Vol25.Issue1.Jan2000/273.pdf>

Van der Meer-Kooistra J. et Vosselman G.J. (2009), "Accounting for control and trust building in interfirm transactional relationships", *Accounting Organizations and Society*, vol. 34, p. 267-283.

Van Waterschoot W. et Van Den Bulte C. (1992), "The 4P-Classification of the Marketing Mix Revisited", *Journal of Marketing*, vol. 56, n°4, p. 83-93. Accessible en ligne à : <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrateur/Mes%20documents/Downloads/Van%20Watercshoot%20&%20Van%20den%20Bulte%20JM%2092.pdf>

Vargo S. et Lusch R.F. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*, vol. 68, n° 1, p. 1-17.

Velez M.L., Sanchez J.M. et Ivarez-Dardet C.A. (2008), "Management control systems as inter-organizational trust builders in evolving relationships : Evidence from a longitudinal case study", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 33, p. 968-994.

Volle P. (2011), "Marketing : comprendre l'origine historique", *MBA marketing*, ouvrage coordonné par Jean-Marc Lehu, éditions Eyrolles, Paris, p. 23-45.

Wells W. D. (1974), "Group Interviewing", *Handbook of Marketing Research*, Editions Ferber R. McGraw-Hill, p. 2-146, NewYork.

Wernerfelt B. (1984), "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 2, p. 171-180. Accessible en ligne à : <http://bus8020kelly.alliant.wikispaces.net/file/view/A+resource-based+view+of+the+firm.pdf>

Wernerfelt B. (1989), "From Critical Resources to Corporate Strategy", *Journal of General Management*, n° 14, p. 4-12.

White P. et Hanmer-Lloyd S. (1999), "Managing the input market : the strategic challenge", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, vol. 5, p. 23-31.

Wilkström S. (1995), "The consumer as co-producer", *European Journal of Marketing*, vol. 30, n° 4, p. 6-19

Wind Y. et Robertson T.S. (1983), "Marketing strategy new direction for theory and research", *Journal of Marketing*, vol 47, n° 2, p. 12-25.

Wright, R.F. (2002) "A Review of the Four Prominent Marketing Schools of Thought", *Journal of Advertising History*, special issue. Accessible en ligne à : <http://www.trial.warc.com/fulltext/HAT/76304.htm>

Xuereb J.M. (1995), "Croissance interne et compétitivité", *Management stratégique et compétitivité*, ouvrage collectif dirigé par Marc Ingham, Editions De Boeck Université, Bruxelles, p. 133-154.

Zaheer A., McEvily B. et Perrone V. (1998), "Does Trust Matter ? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance" ? *Organization Science*, vol. 9, n° 2, p. 141-159. Accessible en ligne à : <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrateur/Mes%20documents/Downloads/Zaheer,%20McEvily%20&%20Perrone%201998.pdf>

Zinkin J. (2006), "Strategic marketing : balancing customer value with shareholder value", *Marketing Review*, vol. 6, n° 2, p. 163-181.

Zeithaml V.A. (1988), "Consumer perceptions of price, quality, and value : A means-end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, vol. 52, n° 3, p. 2-22. Accessible en ligne à : <http://areas.kenanflagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/Consumer%20Perceptions%20of%20Price,%20Quality,%20and%20Value-%20A%20Means-End%20Model%20and%20Snthesis%20of%20Evidence.pdf>

Communications

Abdessemed T. (2001), "La coopération interfirmes : mode de coordination hybride ou générique ?", X^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique 13-14-15 juin, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, p. 1-28. Accessible en ligne à : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/13-xeme-conference-de-l-aims/communications/2391-la-cooperation-interfirmes-mode-de-coordination-hybride-ou-generique/download>

Abbas. (2008), "La PME et le développement territorial dans l'Union Européenne", In Colloque international : Entrepreneuriat et Développement Territorial et rural. Université de Tlemcen, 03-04 décembre.

Alpha-Gret A. (2007), "Enseignements de quelques programmes de mise à niveau pour une application au secteur agricole et agroalimentaire en Afrique de l'Ouest", Séminaire régional sur la détermination des mesures d'accompagnement et de mise à niveau pour le secteur agricole et alimentaire dans le cadre de l'APE Afrique de l'Ouest, Dakar – 3 au 5 juillet 200, p. 1-15. Disponible sur le site : www.inter-reseaux.org/IMG/.../EnseignementsMiseANiveau_Alpha_FR

Azouaou L. et Belouard N.A. (2010), "La politique de mise à niveau des PME algériennes : enlisement ou nouveau départ ?" Stratégies de développement : Quel chemin parcouru ? Quelles réponses face aux nouvelles contraintes économiques et climatiques ? VI^{ème} colloque international 21-23 juin 2010, Hammamet (Tunisie)

Bahloul M. (2007), "La mise à niveau des entreprises en Algérie. Concept, implantation et appropriation : essai d'approche institutionnelle", colloque national sur "La mise a niveau des entreprises algériennes dans la perspective de l'adhésion de l'Algérie à la zone de libre-échange avec l'union européenne et a l'OMC", Oran les 26 et 27 mai 2007, p. 1-4

Ballereau V. et Torrès O. (2013), "L'influence proxémique des parties prenantes en PME : une validation empirique", 8^{ème} congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Zurich, p. 1-26. Disponible sur le site : www.aei2013.ch/FR/Documents/52_Ballereau_et_al_AEI2013.pdf

Béji-Bécheur A. (2010), "Service Dominant Logic : une nouvelle conception de la relation de service ?", Actes du 9th International Marketing Trends Conference in Venice from January 21st to 23rd

Bellaouaied M. (2008), "Le positionnement du Marketing relationnel dans l'organisation : vers un marketing interne-externe performant dans le secteur des services", Actes du 7th International Marketing Trends Conference, January 25th-26th, Venice, Italy, pp. 1-20. Accessible en ligne à : http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2008_cp/Materiali/Paper/Fr/Bellaouaied.pdf

Bonnet D. (1998), Concurrence-coopération dans le canal de distribution : une analyse du discours des industriels et des distributeurs, Actes de la 3ème Journée de Recherche en Marketing de Bourgogne, 26 novembre 1998, Dijon.

Bouhaba M. (2012), "La problématique de la mise à niveau des entreprises en Algérie", in "cinquante ans d'expériences de développement : Etat, économie et société" colloque international du 8-9 décembre 2012, Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le Développement (CREAD), Alger.

Cadenat S., Menvielle W. et Pacitto J-C., (2007), "Le processus d'élaboration de la MDD, implication du producteur et impacts sur son activité : une exploration franco-québécoise, Actes de la 1ère Journée de Recherche sur les Relations entre Industrie et Grande Distribution Alimentaire, COMINDUS, 29 mars, Avignon, France. Accessible en ligne à : http://iut.univ-avignon.fr/mini_site/group/223/COMINDUS/Pacitto.pdf

Cadiat A-C. et De Moerloose C. (2002), "L'impact d'Internet sur la gestion de la relation client : Etude de cas dans le secteur du transport de colis express", Communication à la Journée AFM/AIM sur le e-marketing, Nantes. Disponible en ligne à : www.univ-paris1.fr/fileadmin/Colloque_EMARKETING/2002/cadiat.doc

Capelli S. et Sabadie W. (2007), "Évaluer l'impact d'un visuel publicitaire métaphorique", Actes du XXIIe Congrès international de l'Association Française du Marketing, Aix-les-Bains.

Carton A. (2004), "La participation du consommateur dans la réalisation de l'offre : coproduction, un enjeu définitoire", Actes du congrès du CERMAB, 9ème Journée de recherche en marketing de Bourgogne, p. 1-20. Accessible en ligne à : <http://leg2.u-bourgogne.fr/CERMAB/z-outils/documents/actesJRMB/JRMB09-2004/Carton.PDF>

Chailan C. (2005), "Portefeuille de marques et avantage concurrentiel : une étude dans l'univers des produits cosmétiques", 4TH International Congress Marketing Trends, January

21st-22nd, ESCP – Paris, p. 1-18. Accessible en ligne à : http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2005_cp/Materiali/Paper/Fr/CHAILAN.pdf

Curbatov O., Pavlidis P. et Gay M. (2006), "Le knowledge marketing ou le détournement du marketing (pourquoi le web parfumé détourne le marketing vers la compétence client-entreprise ?)", 5^{ème} congrès international des tendances marketing, 20 et 21 janvier 2006, Venise.

Damperat M. (2005), "Les approches de la relation client : évolution et nature", 1^{ères} Journées de Recherche en Marketing IRIS 1, 4 et 5 avril, IAE de Lyon.

Decaudin J-M. et Lacoste D. (1997), "Marketing et stratégie : réflexions sur une confusion possible", Actes du 13^{ème} Congrès de l'Association Française du Marketing, 15-16 mai, Toulouse, France, p. 94-111.

Denis J-E. (1999), "Comment piloter la fonction marketing dans les entreprises ? Implication pour le secteur du private banking", Communication effectuée lors de la conférence sur "Le marketing et le private banking", MGI, 16-17 mars, Genève. Accessible en ligne à : file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrateur/Mes%20documents/Downloads/uni_ge_5876_attachment01.pdf

De Ville Ph. (1994), "La compétitivité : concepts, mesures, enjeux", La compétitivité dans tous ses états, Actes du colloque de l'IRES du 17 mai, Université Catholique de Louvain.

Djeflat A. (2005), "Les nouveaux défis de l'entreprise algérienne.", thème d'une conférence débat organisée par la fondation allemande Friedrich Ebert à l'université de Lille, le 16/11/2005, France.

Etrillard C. (2004), "Stratégie et PME : peut-on parler de "stratégies entrepreneuriales ?", Communication à la 14^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Le Havre.

Faivre J-P. et Chandon J-L. (1983), "Comportement du consommateur: stratégies de communication", Actes du 10^{ème} séminaire international de recherche en marketing, 7-10 juin, Paris.

Ganne B. (1987), "Pour une sociologie des PME ou de l'entreprise comme articulation de systèmes de relations : de quelques réflexions préalables", Actes des 2^{ème} journées de

sociologie du travail sur "L'entreprise, catégorie pertinente de la sociologie", PIRTTEM, Mars.

Goy H. (2006), "Quel statut pour les PME dans la recherche francophone en stratégie ?", XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, 13-16 Juin, Annecy / Genève, p.1-25.

Hamiani R. (2009), "L'entrepreneuriat et la PME algérienne face au défi de la mondialisation : enseignements des expériences internationales", Colloque International les 03 et 04 Mars, Institut International de Management (INSIM), Alger.

Kerzabi A. et Lachachi W. (2009), "L'entreprise familiale en Algérie : de l'indépendance au conservatisme", XI^{es} journées scientifiques du réseau entrepreneuriat, INRPME, AUF, AIREPME, Trois-Rivières, du 27 au 29 mai.

Kirova V. et Trincquecoste J-F. (2010), "A propos du lien marketing-stratégie dans l'entreprise : un cas d'observation participante, 9th International Marketing Trends Congress, January 21st-23rd, Venice, Italy. Accessible en ligne à : <http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2010/Materiali/Paper/Fr/KirovaTrincquecoste.pdf>

Lambey C. (2000), "Le prix dans son rôle négatif", Actes de l'International Congress Marketing Trends, 24 novembre, Venise, p. 1-21. Accessible sur le site : <http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2000/pdf/lambey.pdf>

Lamiri A. (2006), "L'intégration économique entre les pays du Maghreb", conférence organisée dans le cadre de l'université d'été de la Confédération des Cadres de la Finance et de la Comptabilité (CCFC)

Lamiri A. (2007), "Redressement et mise à niveau des entreprises algériennes dans le contexte de la mondialisation", thème d'une conférence présentée à la maison de la culture Mouloud Mammeri de Tizi Ouzou, le 29/05/2007.

Madoui M. et Boukrif M. (2009), "De l'économie administrée à l'économie de marché : les PME à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises en Algérie", La vulnérabilité des TPE et des pme dans un environnement mondialisé, 11^e journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, du 27 au 28 mai, INRPME, Trois-Rivières, Québec.

Mathews-Lefebvre C. (2012), "La relation de coopération entre fabricant et distributeur et son impact sur la constitution d'un portefeuille de marques. Le cas d'une PME alimentaire bio", Huitième Journée AFM du Marketing Agroalimentaire à Montpellier, le 28 septembre 2012.

Melbouci L. (2006), "De l'économie administrée à l'économie de marché : quelles stratégies pour l'entrepreneur algérien face à la concurrence mondiale ?" actes du VIIIe Congrès international francophone sur l'entrepreneuriat et les PME, Fribourg.

Menvielle W., Lefebvre D. et Perreault J.D. (2002), "La synergie communicationnelle de l'entreprise ou comment intégrer Internet dans la stratégie de communication de l'entreprise : une étude de cas exploratoire en PME", 6^{ème} congrès international francophone sur la PME, octobre, HEC Montréal, pp. 1-20. Accessible en ligne à : <http://www.fichier-pdf.fr/2011/05/30/121fa-william-mienvielle/preview/page/1/> ou https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/861/20/838/1/4701/8/F1477900779_04_02.pdf

Menvielle W., Lefebvre D. et Perreault J.D. (2004), "Qu'en est-il de la communication marketing intégrée dans les réseaux de franchise ?", Communication présentée au colloque sous le thème "Le management Click and Mortar", 10 décembre, Nice. Accessible en ligne à : <http://www.merici.ca/collection/uqtr/communication-marketing-reseau-franchise.pdf>

Metcalf J.S., Ramlogan R. et Uyarra E. (2003), "Economic Development and the Competitive Process", Document présenté à la Conferencia Internacional Sobre Sistemas de Inovação e Estrategias de Desenvolvimento para o Terceiro Milenio, novembre.

Rouzies A. et Vogler E. (2005), "Cadre opérationnel et cadre intermédiaire : deux conversations imbriquées pour deux strates hiérarchiques complémentaires", XIV^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de la Loire, Angers. Article disponible sur le site : <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/9-xiveme-conference-de-l-aims/communications/704-cadre-operationnel-et-cadre-intermediaire-deux-conversations-imbriquees-pour-deux-strates-hierarchiques-complementaires/download>

St-Pierre J., Janssen F., Julien P-A. et Therrien C. (2004), "Influence du marché et de la clientèle desservis sur les facteurs de croissance des P.M.E. manufacturières", CCSBE, Entrepreneurship and economic development: innovation, opportunity and capacity, Proceedings of the 21st CCSBE (Canadian Council for Small Business and Entrepreneurship)

Conference, Regina, Saskatchewan, 12-13 Novembre. Disponible sur le site : https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/160/33/838/1/4427/8/F859130075_StPierre_etal_CCSBE04.pdf

Tcham F. et Tcham K. (2006), " Les programmes de mise à niveau des entreprises algériennes dans le cadre de l'accord d'association euro méditerranéen (résultats et perspectives)", colloque international sur "l'impact et les répercussions de l'accord d'association sur l'économie algérienne et le système des PME", 13-14 novembre 2006, faculté des sciences économiques, Université d'Oran.

Temmar A. (2005), "Les réformes bancaires et financières dans les économies émergentes : enjeux et enseignements", une journée d'études sur les réformes bancaires, le 07 juin 2005, Université d'Oran.

Torres O. (1997b), "Le management stratégique de la PME : entre spécificité et dénaturation", 6^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique, HEC Montréal, 25-27 juin, Québec.

Torres O. (2000), "Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME" Actes du congrès international francophone sur la pme, 25-26 octobre, Lille, p. 1-19. Disponible sur le site : oliviertorres.net/travaux/pdf/ot1lille.PDF

Verstraete T. (1997), "Essai de conceptualisation de la notion de facteur clé de succès et de facteur stratégique de risque", Actes de la VI^{ème} Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal, Canada.

Ouvrages

Abdelmalki L., Bounemra Ben Soltane K. et Sadni-Jallab M. (2009), Le Maghreb face aux défis de l'ouverture en Méditerranée, Editions L'Harmattan, Paris.

Al Hassael M-M. (2011), Marketing management : information, communication et stratégies, Editions Publibook, Paris.

Alderson W. (1957), Marketing behavior and executive action, Homewood II, Richard D. Irwin.

Andrews K. R. (1971, 1980, 1987), *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin Editions, New York.

Annet D. (2008), *Web et dirigeants*, Editions Edi.Pro, Liège.

Ansoff H.I. (1965), *Corporate strategy*, Editions McGraw-Hill, New York. Traduction française, Ansoff H.I. (1968), *Stratégie du développement de l'entreprise*, Editions Hommes et Techniques, Suresnes.

Ansoff H.I. (1979), *Strategic management*, The MacMillan Press Editions, London.

Auger A. (2012), *Facebook marketing: manager sa marque à l'heure des réseaux sociaux*, Edition Pearson Education, Paris.

Aurier P. et Sirieix L. (2004), *Le marketing des produits agroalimentaires*, éditions Dunod, Paris.

Autissier D., Bensebaa F. et Boudier F. (2007), *L'atlas du management: les meilleures pratiques et tendances pour actualiser vos compétences*, Editions d'Organisation, Paris.

Bain J. S. (1959), *Industrial organization*, John Wiley Editions, New York.

Barget E. et Vaillau D. (2008), *Management du sport: théories et pratiques*, Editions De Boeck Supérieur, Bruxelles.

Barney, J. B. (2002), *Gaining and sustaining competitive advantage*, 2nd edition, Prentice Hall, N.J., New York.

Bartels R. (1976), *The history of marketing thought*, Grid Inc 2nd editon, Columbus, Ohio. Le résumé du livre est accessible en ligne à : http://www.healthedpartners.org/ceu/hm/a02history_of_marketing_thought_by_bartels_hermans.pdf

Bassani M., Ben Youssef K. et Sbalchiero S. (2008), *Brand Design: Construire la personnalité d'une marque gagnante*, Editions De Boeck Supérieur, Bruxelles.

Baudry, B. et Dubrion, B. (2009), *Analyses et transformations de la firme*, Editions La Découverte, Paris.

Bauer M. (1993), Les patrons de PME entre le pouvoir, la famille et l'entreprise, éditions Interéditions, Paris.

Beaufre A. (1963), Introduction à la stratégie, Editions Armand Colin, Paris

Beaufre A. (2012), Introduction à la stratégie, Editions Hachette Pluriel, Paris.

Bélanger L. et Mercier J. (2006), Auteurs et textes classiques de la théorie des organisations, Editions Presses Université Laval, Québec.

Benoun M. et Héliès-Hassid M-L. (2003), Distribution : acteurs et stratégies, 3^{ème} édition Economica, Paris.

Ben Tahar M. (2013), Management, composants et processus, Editions Publibook, Paris.

Beretta (1975), Politique et stratégie de l'entreprise : dynamique externe de l'entreprise, Editions d'Organisation, Paris.

Berland N. et De Rongé Y. (2013), Contrôle de gestion, Editions Pearson Education, Paris.

Berry L.L. (1983), "Relationship marketing", Emerging perspectives on Services, Berry L.L., Shostack G.L. and Upah G.D. American Marketing Association Editions, Chicago, pp. 25-28.

Boisdevesy J-C. (2001), Le marketing relationnel, Editions d'Organisation, Paris.

Bougault H. et Filipiak E. (2005), Les programmes de mise à niveau des entreprises: Tunisie, Maroc, Sénégal, Editions Agence Française de Développement (AFD), Paris.

Bournois F. Point S. Rojot J. Scaringella (2007), RH: Les meilleures pratiques du CAC 40/SBF 120, Editions d'Organisation, Paris.

Boutillier S. et Uzunidis D. (1999), La légende de l'entrepreneur : le capital social ou comment vient l'esprit d'entreprise, éditions Syros, Paris.

Bouzri N. et Belghazi S. (2004), "Le concept de mise à niveau ou Industrial Upgrading", Centre National de Documentation, Rabat. Disponible sur le site : http://www.cered.hcp.ma/download/cahier_de_recherche-7.pdf

Boyd Harper W. Jr. et Levy S. (1963), Promotion : a behavioural view, Prentice-Hall Editions, NJ.

- Boyer L. et Burgaud D. (2000), *Le marketing avancé*, 3^{ème} édition d'Organisation, Paris.
- Briol P. (2008), *Ingénierie des processus métiers : de l'élaboration à l'exploitation*, Editions Lulu.com, Paris.
- Brulhart F. (2009), *Les 7 points clés du diagnostic stratégique*, Editions d'Organisation, Paris.
- Brulhart F., Guieu G. et Meschi P-X. (2011), *Les 7 points clés de la croissance de l'entreprise*, Editions Eyrolles, Paris.
- Burns T. et Stalker G.M. (1961), *The management of innovation*, Tavistock, Londres.
- Cadet B., Chasseigne G. et Foliot G. (2008), *Cognition, incertitude et prévisibilité*, Editions Publibook, Paris.
- Cammarano R.F. et Honebein P.C (2005), *Creating do-it-yourself costumers : how great customer experiences build great companies*, Thomson Higher Education Editions, Mason, Ohio.
- Caves R. (1968), *American industry : structure, conduct, performance*, Prentice Hall Inc Editions, Englewood Cliffs, New Jersey.
- CE (Commission Européenne), 2006, *La nouvelle définition des PME : Guide de l'utilisateur et modèle de déclaration*, éditions Commission Européenne. Disponible sur le site : http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fr.pdf
- CEA (Commission Economique pour l'Afrique) (2012), *"Perspectives économiques en Afrique 2012"*, éditions Groupe de la Banque Africaine de Développement, Abidjan.
- Chamberlin E.H. (1933), *The theory of monopolistic competition*, Oxford University Press Editions, Oxford, U.K. Traduction française, Chamberlin E.H. (1953), *La théorie de la concurrence monopolistique : une nouvelle orientation de la théorie de la valeur*, Editions Presses universitaires de France, Paris.
- Chandler A. D. Jr. (1962), *Strategy and structure*, The MIT Press Editions, Cambridge, Massachusetts. Traduction française, Chandler A.D. (1972), *Stratégie et structure*, Editions d'Organisation, Paris.

Chandler A. D. Jr. (1988), *La main visible des managers : une analyse historique*, Editions Economica, Paris.

Chandler A. D. Jr. (1989), *Stratégie et structure*, Editions d'Organisation, Paris.

Chandler, A.D. Jr (1990), *Organisation et performance des entreprises*, Editions d'Organisation, Paris.

Charbonnier J. (2000), *Marketing et management en assurance*, Edition L'Harmattan, Paris.

Charney J.P. (1995), *La stratégie*, Editions Que sais-je ? Paris.

Chirouze Y. (1982), *Le choix des canaux de distribution*, Editions Dunod, Paris.

Christopher M. (2005), *Supply chain management : créer des réseaux à forte valeur ajoutée*, 3^{ème} édition Village Mondial, Paris.

Clamen D.P. (2005), *Manuel du lobbying*, Editions Dunod, Paris.

Cliquet G. et Josselin J-M. (2002), *Stratégies de localisation des entreprises commerciales et industrielles : de nouvelles perspectives*, Editions De Bœck Supérieur, Bruxelles.

Cliquet G. (2002), *Le géomarketing : méthodes et stratégies du marketing spatial*, Edition Hermès, Paris.

CNUCED (2004), *Algérie : examen de la politique de l'investissement*, éditions Nations Unis.

Cochoy F. (2000), *Une histoire du marketing : discipliner l'économie de marché*, Editions Casbah, Alger.

Colmant T. (2009), *Au cœur de votre réussite ... le marketing*, Editions Edipro, Liège.

Corbel P. et Hermel P. (2013), *Management des évolutions organisationnelles et stratégiques*, Editions L'Harmattan, Paris.

Corneille O. (2010), *Nos préférences sous influences*, Editions Mardaga, Bruxelles.

Cossette P. (2004), *L'organisation: une perspective cognitiviste*, Editions Presses Université Laval, Québec.

Cova B. et Cova V. (2001), *Alternatives marketing: réponses marketing aux évolutions récentes des consommateurs*, Editions Dunod, Paris.

Cova B., Louyot-Gallicher M-C. et Louis-Louisy M. (2006), *Innover en marketing : 15 tendances en mouvement*, Editions Lavoisier, Paris.

Croteau C. et Riopel D. (2008), *Dictionnaire illustré des activités de l'entreprise, français-anglais: industrie, techniques et gestion*, Editions Presses internationales Polytechnique, Québec.

Croué C. (2003), *Marketing international*, 4^{ème} édition De Bœck Université, Bruxelles.

Dagenais B. (1998), *Le plan de communication : l'art de séduire ou de convaincre les autres*, Editions Les Presses de l'Université de Laval, Canada.

D'Agostino S., Deubel P. et Montoussé M. (2008), *Dictionnaire de sciences économiques et sociales*, Editions Bréal, Paris

D'Amboise G. (1989), *La PME canadienne: situation et défis*, éditions Presses Université Laval, Québec.

Davy I. (2004), *Le paradoxe de la compétitivité en Europe : quel rôle pour les alliances technologiques ?*, éditions L'Harmattan, Paris.

Dean J. (1949), *Management economics*, Prentice Hall Editions, New York.

Debourg M.C., Clavelin J. et Perrier O. (2004), *Pratique du marketing*, 2^{ème} édition BERTI, Alger.

Décaudin J-M. (2003), *La communication marketing, concept, techniques, stratégies*, 3^{ème} édition, Économica, Paris.

De Chollet M. (1976), *Le Marketing-mix: du choix des objectifs à l'optimisation des moyens dans le plan de marketing*, Editions Dunod, Paris.

Degos J-G. et Griffiths S. (2004), *Gestion financière: de l'analyse à la stratégie*, Editions d'Organisation, Paris.

Delisle M-A. et Jolin L. (2007), *Un autre tourisme est-il possible ?* Éditions Presses de l'Université du Québec, Québec.

Demeure C. (2008), *Marketing : aide mémoire*, 6^{ème} édition Dunod, Paris.

Demil B., Lecocq X. et Warnier V. (2013), *Stratégie et Business Models*, Editions Pearson Education France, Paris.

Desmet P. et Zollinger M. (1997), *Le prix : de l'analyse conceptuelle aux méthodes de fixation*, Editions Economica, Paris.

Desreumaux A. (1992), *Structures d'entreprises: analyse et gestion*, Editions Librairie Vuibert, Paris.

Dessavoy B, Ducamp C., De Mazenaud X. et Xavier W. (2005), *Les blogs: nouveau média pour tous*, Editions M2, Paris.

Détrie J.P. et al. 2005, *Strategor : politique générale de l'entreprise*, 4^{ème} édition, Paris, Dunod.

De Wasseige O. (2007), *e-Commerce, e-Marketing, eBay: 3 Leviers de croissance pour les entreprises*, Editions Edi.pro, Liège.

De Woot P. (1988), *Les entreprises de haute technologie et l'Europe*, Editions Economica, Paris.

Dhénin J-F. (2004), *Développement de l'unité commerciale*, Editions Bréal, Paris.

Dhénin J-F. et Berry P. (2004), *Management & gestion des unités commerciales*, Editions Bréal, Paris.

Dhénin J-F. et Azmani S. (2004), *Gestion de la relation commerciale*, Editions Bréal, Paris.

Doaurd J.P. (2002), *Le géomarketing : outils et applications*, Editions ESKA, Paris.

Donjean C. (2006), *La communication interne*, Edition Edi.pro, Levallois.

Dornier P-P. et Fender M. (2001), *La logistique globale*, Editions d'Organisation, Paris.

Drucker P.F. (1954), *The practice of management*, *The Practice of Management*, Harper & Row Publishers, New York, NY.

Drucker P.F. (1957), *La pratique de direction des entreprises*, Editions d'Organisation, Paris.

Drucker P.F. (1973), *Management, Task, Responsibilities and Practices*, Harper & Row Editions, New York. Traduction française, Drucker P.F. (1975), *La nouvelle pratique de la direction des entreprises*, Editions d'Organisation, Paris.

Duchéneaut B. 1995, *Enquête sur les PME françaises: identités, contextes, chiffres*, Editions Maxima, Paris.

Ducieux J-M. (2011), *Le grand livre du marketing*, Editions d'Organisation, Paris.

Duncan T. (2002), *IMC using advertising & promotion to build brands*, McGraw-Hill Editions, New York.

Dussart C. (1985), *Le marketing de la troisième vague*, édition Gaëtan Morin, Montréal.

Eiglier P. et Langeard E. (1987), *Servuction*, Editions Mac-Graw Hill, Paris.

El Ansary A.I. et Stern L.W. (1992), *Marketing Channels*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Estimé M.F., Drilhon G. et Julien A-P. (1993), "Les petites et moyennes entreprises : technologie et compétitivité", Rapport présenté à l'OCDE.

F.A.O. (1990), *Manuel de distribution des engrais*, Editions Food & Agriculture Organisation, Rome.

F.A.O. (2007), *Renforcement des systèmes nationaux de contrôle alimentaire: directives pour l'évaluation des besoins en renforcement des capacités*, Editions Food & Agriculture Organisation, Rome.

Farges J. (2004), *Entreprises et crises: identifier, s'organiser, maîtriser : exemples dans l'agroalimentaire*, Editions Dunod, Paris.

Férone C., d'Arcimoles H., Bello P. et Sassenou N. (2001), *Le développement durable*, Editions d'Organisation, Paris.

Fiévet G. (1992), *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise*, Editions Interéditions, Paris.

Flipo J-P. (2012), *La consommation citoyenne: Origines, significations, enjeux*, Editions L'Harmattan, Paris.

- Freeman R.E. (1984), Strategic management: a Stakeholder Approach, Pitman Editions, Boston.
- Frery F. (2007), Michael E. Porter - Structures industrielles, positionnement stratégique et avantage concurrentiel, Éditions EMS, Cormelles-le-Royal.
- Frey A. W. (1961), Advertising, 3rd ed The Ronald Press, New York.
- Galbraith J.R. (1973), Economics and the Public Purpose, Boston, Houghton Mifflin, Traduit de l'anglais par Crémieux-Brilhac J-L et Le Nan M. (1974), La Science économique et l'intérêt général, éditions Gallimard, Paris.
- Garvin D. (1992), Les nouvelles voies de la qualité, Editions Groupe Expansion, Paris.
- Gauzente C. 2000, L'orientation marchée des entreprises : dimensions stratégiques, culturelles et organisationnelles, Editions L' Harmattan, Paris.
- Gervais M. (2003), Stratégie de l'entreprise, 5^{ème} édition Economica, Paris.
- Giboreau A. et Body L. (2007), Le marketing sensoriel: de la stratégie à la mise en œuvre, Editions Vuibert, Paris.
- Gicquel Y. (2006), Le marketing tribal, Editions Le Génie des Glaciers, Paris.
- Gicquel Y. (2007), Le marketing éthique, Editions Le Génie des Glaciers, Paris.
- Grünig R. et Kühn R. (2004), Planifier la stratégie: un procédé pour les projets de planification stratégique, Presses Polytechnique et Universitaires Romandes, Lausanne.
- Guedj J-P. (2008), 50 fiches de communication: concepts et pratiques, techniques de management, 2^{ème} édition Bréal, Paris
- Guillaume V., Heilbrunn B. et Peyricot O. (2003), Abécédaire du design, Editions Flammarion, Paris.
- Håkansson H., Ford D., Gadde L-E., Snehota I. et Waluszewski A. (2009), Business in networks, John Wiley & Sons Editions, Chichester, U.K.
- Hannan M.T. et Freeman J. (1989), Organizational Ecology, Harvard University Press Editions, Cambridge, Massachusetts.

- Haupt A. (2006), Le marketing relationnel dans le secteur du luxe, Editions Diplomarbeiten Agentur, Hambourg.
- Hébette L. (2011), Pilotez efficacement votre stratégie commerciale : auditez votre structure et optimisez votre efficacité commerciale, Editions Edipro, Liège.
- Heinderycky F. (2002), Une introduction aux fondements théoriques des médias, 2^{ème} édition CEFAL, Liège.
- Henninger L. (1999), Histoire militaire et sciences humaines, Editions Complexe, Paris.
- Hénocque B. (2002), Appropriation des messageries électroniques dans les entreprises en réseau, Editions Presses Universitaires de Bordeaux, Bordeaux.
- Hertz L. (1982), In search of a small business definition: an exploration of the small-business definitions of the U.S., the U.K., Israel, and the People's Republic of China, University Press of America, Michigan University.
- Hetzel P. (2002), Planète conso : marketing expérientiel et nouveaux univers de consommation, Editions d'Organisation, Paris.
- Hetzel P. (2004), Le marketing relationnel, Editions PUF, Paris.
- Hill-Derive S. (2010), Foires et salons : s'y préparer et réussir, Editions Edi.pro, Liège.
- Holmes A. (2011), Clausewitz : Leçons de tactique et de stratégie pour réussir l'entreprise du XXI^e siècle, Editions Maxima, Paris.
- Hommel T. (2004), Stratégies des firmes industrielles et contestation sociale, Editions Quæ, Versailles.
- Hoog E. (2009), Mémoire année zéro, Editions du Seuil, Paris.
- Howard J.A. (1957), Marketing management: analysis and decision, Richard D. Irwin Publishers, California University.
- Hoyt C.W. (1912), Scientific sales management, New Haven, CT, George B. Woolson & Co.

- Ibnlkhayat N. (2005), Marketing des systèmes et services d'information et de documentation: traité pour l'enseignement et la pratique du marketing de l'information, Editions PUQ, Quebec.
- Ingham M. (1995), Management stratégique et compétitivité, Editions De Bœck, Bruxelles.
- Jarosson B. (2004), 100 ans de management : un siècle de management à travers les écrits, Editions Dunod, Paris.
- Joe Hatch M. (2000), Théorie des organisations : de l'intérêt de perspectives multiples, Editions De Bœck Supérieur, Bruxelles.
- Joffre P. et Koenig G. (1985), Stratégie d'entreprise : antimmanuel, Editions Economica, Paris.
- Johnson G., Scholes K. et Fréry F. (2002), Stratégique, 2^{ème} édition Pearson Education France, Paris.
- Julien P-A. (1997), Les PME, bilan et perspectives, 2^{ème} édition Economica, Paris.
- Julien P-A. et Marchesnay M. (1988), La petite entreprise, éditions Vuibert, Paris.
- Julien P.A. et Morel B. (1986), La belle entreprise, éditions Boréal, Montréal.
- Julien P.A. (2005), Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance, éditions Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Katz E. et Lazarsfeld P. (1955), Personnel influence : the part played by people in the flow of mass communication, Free Press Editions, New York.
- Kiyindou A. (2012), Nouveaux espaces de partage des savoirs: dynamiques des réseaux et politiques publiques, Editions L'Harmattan, Paris.
- Koenig G. (1996), Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages. éditions Nathan, Paris.
- Kotler P. et Dubois B. (1977), Marketing management: analyse, planification et contrôle, 3^{ème} Editions Publi-Union, Paris.
- Kotler P. et Dubois B. (1997), Marketing management, 9^{ème} éditions Publi-Union, Paris.

Kotler P., Filiatrault P. et Turner R.E. (2000), Le management du marketing, 2^{ème} édition, Gaétan Morin, Montréal.

Kotler P. et Pavillet M-F. (2003), Les clés du marketing, Edition Village Mondiale, Paris.

Kotler P. (2005), Le marketing selon Kotler, Editions Village Mondial, Paris.

Kotler P., Keller K.L., Manceau D. et Dubois B. (2006), Marketing management, 12^{ème} édition, Pearson Education France, Paris.

Kotler P. (2007), Péchés mortels en marketing : symptômes et solutions, Editions Maxima, Paris.

Krogerus M. et Tschäppeler R. (2012), Le livre des décisions: De Bourdieu au SWOT, 50 modèles à appliquer pour mieux réfléchir, Editions LEDUC.S, Paris.

Krugman P. (1996), Pop internationalism, MIT Press Editions, Cambridge, Massachusetts.

Lambin J-J. (1986), Le marketing stratégique, Editions Mc Graw Hill, Paris.

Lambin J-J. et De Moerloose C. (2008), Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation marché, 7^{ème} édition Dunod, Paris.

Lamiri A. (2003), Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises, édition OPU, Alger.

Lapèze J., El Kadiri N. et Lamrani N. (2007), Éléments d'analyse sur le développement territorial : aspects théoriques et empiriques, Éditions L'Harmattan, Paris.

Latour P. et Le Floch J. (2001), Géomarketing, principes et méthodes d'application, Editions d'Organisation, Paris.

Laudon K.C., Laudon J.P., Fimbel E. et Costa S. (2010), Management des systèmes d'information, 11^{ème} édition Pearson Education France, Paris.

Laufer R. et Paradeise C. (1982), Le prince bureaucrate : machiavel au pays du marketing, Editions Flammarion, Paris.

Laville E. (2009), L'entreprise verte: le développement durable change l'entreprise pour changer le monde, Editions Pearson Education France, Paris.

Lavorata L., Ntoko P., Ankri C. et Lannoo P. (2007), *Mercatique*, Editions Bréal, Paris.

Lawrence P. et Lorsch J. (1967), *Adapter les structures de l'entreprise. Intégration ou différenciation*, éditions d'Organisation, Paris

Lazer W. et Kelly E. K. (1962), *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints. II*: Richard D. Irwin.

Learned J., Christensen R., Andrews K. et Guth W. (1965), *Business policy – Texts and cases*, Dow Jones-Irwin Editions, New York.

Le Berre M. et Spalanzani A. (2007), *Regards sur la recherche en gestion*, Editions L'Harmattan, Paris.

Le Bœuf C. (1991), *Stratégie de communication d'établissements hospitaliers : cas et solutions*, Editions John Libbey Eurotex, Montrouge

Lebrument N. (2012), *Intelligence économique et management stratégique : Le cas des pratiques d'intelligence économique des PME*, Editions L'Harmattan, Paris.

Lehu J-M (2001), *Stratégiesdemarque.com: concevoir, protéger et gérer la marque sur l'Internet*, Éditions d'Organisation, Paris.

Lehu J-M. (2011), *MBA Marketing*, Editions Eyrolles, Paris.

Lemire L., Charest É., Martel G. et Larivière J. (2011), *La planification stratégique des ressources humaines : théories et applications dans les administrations publiques au XXI^e siècle*, Editions PUQ, Québec.

Le Nagard-Assayag E. et Manceau D. (2005), *Le marketing de l'innovation : de la création au lancement de nouveaux produits*, 2^{ème} édition Dunod, Paris.

Lendrevie J., Levy J. et Lindon D. (2006), *Mercator*, 8^{ème} édition Dunod, Paris.

Lendrevie J., De Baynast A. et Emprin C. (2008), *Publicitor : communication 360 degrés on line off line*, 7^{ème} édition Dunod, Paris.

Lendrevie J. et Levy J. (2013), *Mercator*, 10^{ème} édition Dunod, Paris.

Le Roy F. et Yami S. (2009), *Management stratégique de la concurrence*, Editions Dunod, Paris.

- Levitt T. (1972), L'esprit marketing, Editions d'Organisation, Paris.
- Levratto N. (2009), Les PME: Définition, rôle économique et politiques publiques, éditions De Boeck Supérieur, Bruxelles.
- Levy S.J. et Zaltman G. (1975), Marketing, society, and conflict, Englewood Cliffs, London.
- Lewi G. et Lacoëuilhe J. (2012), Branding management : la marque de l'idée à l'action, 3^{ème} édition, Editions Pearson Education France, Paris.
- Lipovetsky G. (2006), Le bonheur paradoxal: essai sur la société d'hyperconsommation, Editions Gallimard, Paris.
- Loilier T. et Tellier A. (2007), Les grands auteurs en stratégie, Editions EMS, Cormelles-le-Royal.
- Loth D. (2006), Marketing international, Editions Publibook, Paris.
- Lovelock C. H. (1996), Managing services, Marketing operations and Human Resource, Prentice Hall 3rd edition, London, U.K.
- Madoui M. (2012), Entreprises et entrepreneurs en Algérie et dans l'immigration, éditions Karthala, Paris.
- Magakian J-L. et Payaud M. A. (2007), 100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, 2^{ème} édition Bréal, Paris.
- Mahé B. (2013), Coaching et vente au détail, Editions Maxima Laurent Du Mesnil, Paris.
- Mathe H., Dubosson M. et Rousseau M. (1997), Le service global : innovations et stratégies internationales de développement dans les services, Editions Maxima, Paris.
- Mainguy C. (1998), L'Afrique peut-elle être compétitive? Editions Karthala, Paris.
- Malaval P. et Bénaroya C. (2005), Marketing business to business – du marketing industriel au marketing des affaires, 3^{ème} édition Pearson, Paris.
- Malaval P. et Décaudin J-M. (2012), Pentacom : Communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b, Editions Pearson Education France, Paris.

Marniesse S. et Filipiak E. (2003), Compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles, édition Département de la Recherche, Agence Française de Développement (AFD), Paris.

Marion G., Revat R., Azimont F., Portier P., Mayaux F., et Michel D. (2003), Antimanuel de marketing, 3^{ème} édition, Editions d'Organisation, Paris.

Martin Vedrine S. (2003), Initiation au marketing : Les concepts-clés, Éditions d'Organisation, Paris.

Martinet A-Ch. (1984), Management stratégique : organisation et politique, Éditions McGraw-Hill, Paris.

Mathé J-C. (2010), Analyse et management stratégiques, Editions L'Harmattan, Paris.

Mathis J., Mazier J. et Rivaud-Danset D. (1988), La compétitivité industrielle, Editions Dunod, Paris.

Mattei A. (2000), Manuel de microéconomie, Editions Librairie DROZ, Paris.

Mayrhofer U. (2006), Marketing, 2^{ème} édition Bréal, Paris.

Mayrhofer U. (2007), Management stratégique, Editions Bréal, Paris.

Mbianda P. et Mouandjo Lewis P. (2011), Théorie et pratique de la communication, Editions L'Harmattan, Paris.

Mc Carthy E.J. (1960), Basic marketing : a managerial approach, Richard D. Irwin 1st edition, Homewood, Illinois.

Mc Carthy E.J. et Perrault W.D. (1986), Le marketing: une approche managériale, Editions Economica, Paris.

Mc Creadie K. (2008), Sun Tzu - leçons de stratégie appliquée, Editions Maxima, Paris.

Mc Donald M. et Vandercammen M. (2004), Les plans Marketing: comment les établir ? Comment les utiliser ? Editions De Bœck Supérieur, Bruxelles.

Mc Kenna R. (2002), Tout, tout de suite : vos clients veulent un accès total, Editions Village Mondial, Paris.

- Meloux T. (2008), Analyse 360°, Editions Books on Demand, Norderstedt.
- Menvielle W. et Corriveau G. (2012), Guide pratique pour étudier la faisabilité de projets, Editions Presses de l'Université du Québec, Québec.
- Michel J-L. (2004), Les professions de la communication : fonctions et métiers, 2^{ème} édition Ellipses, Paris.
- Michel S. et Petipierre M. (2010), Une introduction au marketing d'un point de vue pratique, agrémenté de nombreux exemples, Editions Claris Pitko, Zurich.
- Michon C., Andréani J-C., Badot O. et Bascoul G. (2010), Le marketeur : Fondements et nouveautés du marketing, Editions Pearson Education, Paris.
- Mintzberg H. (1994), Grandeur et décadence de la planification stratégique, Editions Dunod, Paris.
- Mintzberg H., Ahlstrand B. et Lampel J. (1998), Strategy safari, The Free Press Editions, New York. Traduction française, Mintzberg H., Ahlstrand B. et Lampel J. (1999), Safari en pays stratégique, Editions Village Mondial, Paris.
- Moati P. (2001), L'avenir de la grande distribution, Editions Odile Jacob, Paris.
- Moinier X. (2006), La stratégie marketing de l'entreprise officinale, De Boeck Supérieur, Bruxelles.
- Monereau M. (2008), Management des organisations touristiques, Editions Bréal, Paris.
- Monroe K.B. (1979), Pricing : making profitable decisions, Editions McGraw-Hill Book Company, New York.
- Montoussé M. et Chamblay D. (2005), 100 fiches pour comprendre les sciences économiques, éditions Bréal, Paris.
- Montoussé M., Chamblay D. et Renouard G. (2007), 50 fiches pour comprendre les débats économiques actuels, éditions Bréal, Paris.
- Morgat P. (2004), Fidélisez vos clients: stratégies, outils, CRM et e-CRM, 3^{ème} édition d'Organisation, Paris.
- Morvan Y. (1985), Fondement de l'économie industrielle, Editions Economica, Paris.

Nagle T.T. et Holden R.K. (1994), The strategy and tactics of pricing : a guide to profitable decision making, Prentice Hall 2nd edition, New Jersey.

Neumann J.V. et Morgenstern O. (1944), Theory of games and economic behavior, Princeton University Press Editions, United States.

Nizet J. et Pichault F. (2001), Introduction à la théorie des configurations: du "one best way" à la diversité organisationnelle, Editions De Boeck Supérieur, Bruxelles.

Norman R. et Ramirez K. (2000), Constellations de valeurs, Editions Village Mondial, Paris.

OCDE. (2002), Perspectives de l'OCDE sur les PME 2002, éditions OCDE, Nations Unis

OCDE. (2005), Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat, éditions OCDE, Nations Unis.

OCDE. (2007), Comment rester compétitif dans l'économie mondiale Progresser dans la chaîne de valeur: Progresser dans la chaîne de valeur, Editions OCDE, Nations Unis.

ONUDI, (2002), Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, Vienne.

ONUDI (2006), Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie, Vienne.

Ouattara A. (2003), Marketing en Afrique : concepts et applications, Editions Star, Dakar.

Palloix C. et Rizopoulos Y. (1997), Firmes et économie industrielle, Editions L'Harmattan, Paris.

Paone V. (2011), La responsabilité sociale des entreprises à l'épreuve des faits: Comprendre pour durer au XXI^e siècle, Editions L'Harmattan, Paris.

Pariot Y. (2010), Les outils du marketing stratégique et opérationnel, 2^{ème} édition d'Organisation, Paris.

Pastor P. et Bréard R. (2004), Diriger une équipe : les clés du succès, Editions Liaisons, Paris.

Pastore-Reiss E. et Naillon H. (2012), Le marketing éthique, Editions Village mondial, Paris.

Penrose E.T. (1959), *The theory of the growth of the firm*, oxford University Press, New York.

Peppers D. et Rogers M. (2001), *Le marketing one to one : valoriser votre capital client*, Editions d'Organisation, Paris.

Pérez R., Le Roy F. et Marchesnay M. (2005), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Editions EMS, Cormelles-le-Royal

Petrof J.V. (1993), *Comportement du consommateur et marketing*, Editions Presses Université Laval, Quebec.

Petterson R. (1978), "Petites et Moyennes Entreprises pour une économie équilibrée", éditions le Cercle du livre de France, Québec.

Pony L. (2013), *Les repères clés de la gestion d'une entreprise en Afrique: Structures organisationnelles et établissements de microfinance*, Editions L'Harmattan, Paris.

Porter M. (1982), *Choix stratégiques et concurrence: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Editions Economica, Paris.

Porter M. (1986), *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Editions Interéditions, Paris.

Porter M. (1993), *L'avantage concurrentiel des nations*, Editions Dunod, Paris.

Porter (1997), *L'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Editions Dunod, Paris.

Rieben L. (2000), *La validité des contrats de distribution sélective et exclusive en droit communautaire, américain et suisse de la concurrence*, Editions Librairie Droz, Genève.

Rieunier S. et Dion D. (2013), *Le marketing sensoriel du point de vente*, 4^{ème} Editions Dunod, Paris.

Rogers E.M. (1962), *Diffusion of innovation*, Free Press Editions, New York.

Rogers E.M. (1986), *Communication technology : the new media in society*, Free Press Editions, New York.

Roussel J. (2011), *Economie et management de l'entreprise*, Editions L'harmattan, Paris.

- Salais R. et Storper M. (1993), Les mondes de production, Editions de l'EHESS, Paris.
- Sallat G. (2013), Décider en stratège : la voie de la performance, Editions L'Harmattan, Paris.
- Samuelson P. (1998), Économie, Editions Economica, Paris.
- Sauvin T. (2005), La compétitivité de l'entreprise. L'obsession de la firme allégée, éditions Ellipses, Paris.
- Schmitt B.H. et Simonson A. (1997), Marketing aesthetics : The strategic management of brands, identity and image, The Free Press Editions, New York.
- Selznick P. (1957), Leadership in administration, Harper & Row, New York.
- Serra R. (2000), El nuevo juego de los negocios, Norma, Buenos Aires.
- Sheth J., Gardner D. et Garrett D. (1988), Marketing theory, evolution and evaluation, John Wiley and Sons Editions, New York.
- Silem A. et Albertini J-M. (2006), Lexique d'économie, 9^{ème} édition Dalloz, Paris.
- Simon H.A. (1977), The new science of management decision, Prentice Hall 3rd edition, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Simon H. (1998), Les champions cachés de la performance: comment devenir n° 1 mondial quand on est une PME, éditions Dunod, Paris.
- Simon H., Jacquet F. et Brault F. (2000), La stratégie prix, Editions Dunod, Paris.
- Stevenson L. (2013), Développement du secteur privé et des entreprises: Favoriser la croissance au Moyen-Orient et en Afrique du Nord, éditions ESKA, Paris.
- Tedlow R.S. (1997), L'audace et le marché : l'invention du marketing aux États-Unis, Editions Odile Jacob, Paris.
- Teneau G. (2009), Guide commenté des normes et référentiels, Editions d'Organisation, Paris.
- Thiétart R.A. et Xuereb J-M. (2005), Stratégies : concepts, méthodes, mise en œuvre, Editions Dunod, Paris.

Thomas H. et Gardner D. (1985), *Strategic marketing and management*, John Wiley & Sons, Editions, New York.

Tilman R. et Kirkpatrick C.A. (1975), *Promotion : communication en marketing*, Editions Presses de l'Université du Québec, Québec.

Tonnelé A. (2011), *65 outils pour accompagner le changement individuel et collectif*, Editions d'Organisation, Paris.

Tosdal H.R. (1933), *Introduction to sales management*, Mc Graw-Hill Book Co., Inc

Vandercammen M. (2006), *Marketing: l'essentiel pour comprendre, décider, agir*, Editions De Boeck Supérieur, Bruxelles.

Vernette E. (2008), *L'essentiel du marketing*, 3^{ème} Editions d'Organisation, Paris.

Vignolles A. (2010), *Nostalgie et comportement du consommateur : influence de la perception nostalgique et rôle de la propension à la nostalgie*, Editions Universitaires Européennes EUE, Paris.

Villain J. (1990), *L'entreprise aux aguets - information, surveillance de l'environnement, propriété et protection industrielles, espionnage et contre-espionnage au service de la compétitivité*, Editions Masson, Paris.

Webster F.E. (1994), *Market-driven Management*, John Wiley & Sons Editions, New York.

White P. (1927), *Market analysis, its principles and methods*, McGraw-hill Editions, New York. Accessible en ligne à : <https://archive.org/details/marketanalysisit00whit>

Wickham S. (1976), *Vers une société des consommateurs: du marketing au consumérisme*, Editions Presses universitaires de France, Paris.

Wtterwulghé R. (1998), *La P.M.E. une entreprise humaine*, éditions De Boeck et Larcier, Bruxelles.

Zeyl A. et Brouard J. (1986), *Marketing en pratique*, Editions Vuibert, Paris.

Zouiri H. (2010), *Le partenariat euro-méditerranéen : contribution au développement du Maghreb*, Editions L'Harmattan, Paris.

Züger R-M. (2011), Gestion d'entreprise – Compétences de base en gestion, 2^{ème} édition
Compendio Bildungsmedien AG, Zurich.

Rapports, documents de travail et bulletins

Banque Mondiale. Rapport annuel (2007), Washington, D.C., p. 1-62. Disponible sur le site :
<http://siteresources.worldbank.org/EXTANNREP2K7/Resources/French.pdf>

Bolton J.E. (1971), Report of the Committee of inquiry on small firms, Cmmd. 4811, HMSO,
London.

Boumghar M.Y. (2006a), "Distribution du crédit et croissance : un essai de mesure du lien
pour l'Algérie", Document de travail n°01/2006, juin, Centre de Recherche en Economie
Appliquée pour le Développement (CREAD), Alger.

Boumghar M.Y. (2006b), "La relation pme-banque : un essai de compréhension" Document
de travail n°02/2006, octobre, Centre de Recherche en Economie Appliquée pour le
Développement (CREAD), Alger.

Bulletin de Veille, n° 1 du 25/01/2012, Direction Générale de la Veille Stratégique, des
Etudes Economiques et des Statistiques, Ministère de l'Industrie, de la PME et de la
promotion de l'Investissement, p. 1-4.

Bulletin d'information statistique de la PME, n° 18 / 2010, Direction Générale de la Veille
Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques, Ministère de l'Industrie, de la PME
et de la promotion de l'Investissement, p. 06-29.

Bulletin d'information statistique de la PME, n° 20 / 2011, Direction Générale de la Veille
Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques, Ministère de l'Industrie, de la PME
et de la promotion de l'Investissement, p. 09-39.

Bulletin d'information statistique de la PME, n° 21 / 1^{er} sem. 2012, Direction Générale de la
Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques, Ministère de l'Industrie, de la
PME et de la promotion de l'Investissement, p. 07-38.

Bulletin d'information statistique de la PME, n° 22 / 2012, Direction Générale de la Veille
Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques, Ministère de l'Industrie, de la PME
et de la promotion de l'Investissement, p. 09-38.

Bulletin d'information statistique de la PME, n° 23 / 1^{er} sem. 2013, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques, Ministère de l'Industrie, de la PME et de la promotion de l'Investissement, p. 07-41.

Bulletin d'information statistique de la PME, n° 26 / 2014, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques, Ministère de l'Industrie, de la PME et de la promotion de l'Investissement, p. 1-50.

Bulletin d'information statistique de la PME, n° 27 / 1^{er} sem. 2015, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques, Ministère de l'Industrie, de la PME et de la promotion de l'Investissement, p. 08-26.

Bulletin d'information statistique de la PME, n° 27 / 1^{er} sem. 2015, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques, Ministère de l'Industrie, de la PME et de la promotion de l'Investissement, p. 08-26.

Bulletin d'information statistique de la PME, n° 28 / 2016, Direction Générale de la Veille Stratégique, des Etudes Economiques et des Statistiques, Ministère de l'Industrie, de la PME et de la promotion de l'Investissement, p. 09-23.

CE (Direction Générale des Entreprises et de l'Industrie) (2008), Rapport sur la mise en œuvre de la Charte euro-méditerranéenne pour l'entreprise : évaluation 2008 de la politique de l'entreprise, Office des publications officielles des Communautés européennes, Luxembourg.

CNES (2002), Rapport: Pour une politique de développement de la pme en Algérie, avril, p.71

De Banville E. (1984), "L'entreprise entre la Pmi-sation et l'évolution des réseaux de solidarité", rapport C.R.E.S.A.L, Université de Saint-Etienne.

EDPME (2006), Analyse de l'impact de la mise à niveau sur les entreprises industrielles algériennes, Rapport de synthèse, p.06-32.

FEM (Fonds pour l'Environnement Mondial), (2009), "Investir dans la maîtrise de l'énergie : l'expérience du FEM", Washington, DC.

Thèses

Amroun S. (2006), "Les pratiques marketing en Algérie", Thèse de Doctorat ès Sciences Commerciales de la faculté des Sciences Economiques, Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales de l'université D'Oran.

Barth Martinet I. (1994), " Proposition pour un marketing interne-externe innovant. Eléments théoriques et de mise en œuvre : Cas d'expérimentation." Thèse de doctorat (N.R.), Faculté de Sciences Economiques et de Gestion, Université Lumière Lyon 2.

Bonet Fernandez D. (2008), "Réflexions sur les relations interorganisationnelles: du dépassement de l'antagonisme conflit-coopération à l'émergence de nouvelles démarches collaboratives", Habilitation à diriger des recherches, Centre de Recherche sur le Transport et la Logistique CRET-LOG, faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Ecole Doctorale n°372 de Sciences Economiques et de Gestion d'Aix-Marseille, université de la Méditerranée Aix-Marseille II. Accessible en ligne à : http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/62/44/04/PDF/HDR_DBF_dA_finitif_280108.pdf

Curbatov O. (2003), "L'intégration du consommateur par le knowledge marketing: conception, production et consommation d'un produit personnel", Thèse de Doctorat ès sciences de gestion, Université de Nice-Sophia Antipolis. Accessible en ligne à : http://www.ville-grasse.fr/tourisme/web_parf.htm.

Dufour A. (1998), "Du marketing au cybermarketing : proposition d'un cadre méthodologique pour intégrer Internet dans la stratégie de l'entreprise", Thèse de doctorat, École des Hautes Études Commerciales, Lausanne.

Faber P. (2000), "La motivation du dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation", Thèse de doctorat, Université Lille 1 - Sciences et Technologies.

Flacher D. (2003), "Révolutions industrielles, croissance et nouvelles formes de consommation", Thèse de doctorat ès sciences économiques, vol.2, Paris 9.

Kirova V. (2011), "La direction marketing stratégique comme vecteur de resserrement du lien marketing-stratégie dans l'organisation : étude de cas Laser-Cofinoga", Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Montesquieu-Bordeaux IV. Accessible en ligne à : www.theses.fr/2011BOR40025.pdf

Kremer F. (2000), "Le rôle stratégique des marques de distributeurs dans les relations producteurs-distributeurs sur les marchés de biens de grande consommation", Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, université Robert Schuman, Strasbourg.

Manzano M. (2000), "Le développement de la coopération entre les institutions du canal de distribution : le cas de l'évolution de la relation entre les producteurs et les grands distributeurs français", Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, CNAM

Reguieg-Issaad D. (1999), "Structure marketing et innovation organisationnelle dans l'entreprise publique économique algérienne", Thèse de Doctorat ès sciences commerciales de la faculté des Sciences Economiques, Sciences de Gestion et des Sciences Commerciales de l'université D'Oran.

Sekkal H. (2012), "Forces et faiblesses de la petite et moyenne entreprise privée algérienne dans le contexte des réformes économiques," Thèse de magister en sciences économiques, université d'Oran.

Torres O. (1997c), "Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la petite et moyenne entreprise : application au cas de la globalisation, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Montpellier 1.

Textes réglementaires algériens (par ordre chronologique de publication)

Décret législatif n° 93-08 du 25 avril 1993 modifiant et complétant l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975 portant code de commerce, Journal Officiel n° 27 du 27 avril 1993, p. 03-41.

Ordonnance n° 96-09 du 19 Chaâbane 1416 correspondant au 10 janvier 1996 relative au crédit-bail, Journal Officiel n° 03 du 14 janvier 1996, p. 20-26.

Ordonnance n° 96-27 du 28 Rajab 1417 correspondant au 9 décembre 1996, modifiant et complétant l'ordonnance n° 75-59 du 20 Ramadhan 1395 correspondant au 26 septembre 1975 portant code de commerce, Journal Officiel n° 77 du 11 décembre 1996, p. 04-07.

Décision n° 97-03 du 23 Safar 1418 correspondant au 28 juin 1997 portant agrément d'une société de crédit-bail, Journal Officiel n° 71 du 29 octobre 1997, p. 39.

Décret exécutif n° 98-163 du 22 Moharram 1419 correspondant au 19 mai 1998 érigeant l'Institut National de la Productivité et du Développement Industriel (INPED) en

établissement public à caractère industriel et commercial, Journal Officiel n°33 du 20 mai 1998, p. 5-9.

Loi de finances 2000, notamment l'article 91, Journal Officiel n° 92 du 25 décembre 1999, p. 56-57.

Décret exécutif n° 2000-192 du 14 Rabie Ethani 1421 correspondant au 16 juillet 2000 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale n° 302-102 intitulé "Fonds de Promotion de la Compétitivité Industrielle", Journal Officiel n°43 du 19 juillet 2000, p.5-6.

Loi n°01-18 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (P.M.E.), Journal Officiel n°77 du 15 décembre 2001, p. 4-7.

Décret exécutif n° 02-05 du 22 Chaoual 1422 correspondant au 6 janvier 2002 portant institution du prix algérien de la qualité, Journal Officiel n° 02 du 9 janvier 2002, p. 6-7.

Décret exécutif n° 02-295 du 8 Rajab 1423 correspondant au 15 septembre 2002 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale n° 302-107 intitulé "Fonds d'appui aux investissements", Journal Officiel n° 62 du 15 septembre 2002, p. 3-4.

Décret exécutif n° 02-373 du 6 Ramadhan 1423 correspondant au 11 novembre 2002 portant création et fixant les statuts du fonds de garantie des crédits à la petite et moyenne entreprise, Journal Officiel n° 74 du 13 novembre 2002, p. 11-14.

Décret exécutif n° 03-78 du 24 Dhou El Hidja 1423 correspondant au 25 février 2003 portant statut-type des pépinières d'entreprises, Journal Officiel n° 13 du 26 février 2003, p. 12-15.

Décret exécutif n° 03-79 du 24 Dhou El Hidja 1423 correspondant au 25 février 2003 fixant la nature juridique, les missions et l'organisation des centres de facilitation des petites et moyennes entreprises, Journal Officiel n° 13 du 26 février 2003, p. 15-18.

Ordonnance n° 03-11 du 27 Joumada Ethania 1424 correspondant au 26 août 2003 relative à la monnaie et au crédit, Journal Officiel n° 52 du 27 août 2003, p. 3-18.

Décret présidentiel n° 04-134 du 29 Safar 1425 correspondant au 19 avril 2004 portant statuts de la caisse de garantie des crédits d'investissements pour les P.M.E, Journal Officiel n° 27 du 28 avril 2004, p. 24-26

Décret présidentiel n°05-159 du 18 Rabie El Aouel 1426 correspondant au 27 avril 2005 portant ratification de l'accord euro-méditerranéen établissant une association entre la République algérienne démocratique et populaire d'une part et la communauté européenne et ses Etats membres d'autre part, signé à Valence le 22 avril 2002, ainsi que ses annexes 1 à 6, les protocoles n°1 à 7 et l'acte final y afférents, Journal Officiel n°31 du 30 avril 2005, p. 1-182.

Décret exécutif n° 05-165 du 24 Rabie El Aouel 1426 correspondant au 3 mai 2005 portant création, organisation et fonctionnement de l'agence nationale de développement de la PME, Journal Officiel n° 32 du 4 mai 2005, p. 24-27.

Décision d'agrément n° 06-02 du 11 Safar 1427 correspondant au 11 mars 2006 portant agrément d'une société de crédit-bail, Journal Officiel n° 22 du 9 avril 2006, p. 23.

Arrêté interministériel du 27 Rabie El Aouel 1427 correspondant au 25 avril 2006 portant organisation interne des centres de facilitation des petites et moyennes entreprises, Journal Officiel n° 38 du 11 juin 2006, p. 17-19.

Loi n° 06-11 du 28 Joumada El Oula 1427 correspondant au 24 juin 2006 relative à la société de capital investissement, Journal Officiel n° 42 du 25 juin 2006, p.3-6.

Décret exécutif n° 06-319 du 25 Chaâbane 1427 correspondant au 18 septembre 2006 fixant le niveau et les modalités d'octroi de la bonification du taux d'intérêt des prêts octroyés par les banques et établissements financiers aux petites et moyennes entreprises, Journal Officiel n° 58 du 20 septembre 2006, p. 3-4.

Décret exécutif n° 06-356 du 16 Ramadhan 1427 correspondant au 9 octobre 2006 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'Agence nationale de développement de l'investissement, Journal officiel de la république algérienne, n°64 du 11 octobre 2006, p. 12-18.

Décret exécutif n° 07-103 du 14 Rabie El Aouel 1428 correspondant au 2 mars 2007 portant création de centres de facilitation des petites et moyennes entreprises, Journal Officiel n° 22 du 4 avril 2007, p. 12.

Arrêté interministériel du 24 Rabie Ethani 1429 correspondant au 30 avril 2008 modifiant et complétant l'arrêté interministériel du 19 Moharram 1428 correspondant au 7 février 2007

fixant les modalités de suivi et d'évaluation du compte d'affectation spéciale n° 302-124 intitulé Fonds national de mise à niveau des PME, Journal Officiel n° 27 du 28 mai 2008, p. 19.

Décret exécutif n° 08-200 du 3 Rajab 1429 correspondant au 6 juillet 2008 portant création des pépinières d'entreprises dénommées "incubateurs", Journal Officiel n° 38 du 09 juillet 2008, p. 21.

Décret exécutif n° 08-323 du 14 Chaoual 1429 correspondant au 14 octobre 2008 instituant un prix national de l'innovation pour les petites et moyennes entreprises et fixant les conditions et les modalités de son attribution, Journal Officiel n° 60 du 19 Octobre 2008, p. 6-7.

Arrêté du 29 Dhou El Hidja 1429 correspondant au 27 décembre 2008 fixant les critères de compétence et de professionnalisme des dirigeants de la société de capital investissement, Journal Officiel n° 05 du 21 janvier 2009, p. 19.

Décret exécutif n° 09-86 du 21 Safar 1430 correspondant au 17 février 2009 portant création, organisation et fonctionnement des directions de wilaya de l'industrie et de la promotion des investissements, Journal Officiel n° 12 du 22 février 2009, p. 7-9

Arrêté interministériel du 12 Dhou El Kaada 1429 correspondant au 10 novembre 2008 portant création d'annexes de l'agence nationale de développement de la petite et moyenne entreprise à Alger, Oran, Annaba, Sétif et Ghardaïa, Journal Officiel n° 40 du 8 juillet 2009, p. 18-19.

Ordonnance n° 09-01 du 29 Rajab 1430 correspondant au 22 juillet 2009 portant loi de finances complémentaire pour 2009, Journal Officiel n° 44 du 26 juillet 2009, p. 4-23.

Loi n° 10-05 du 5 Ramadhan 1431 correspondant au 15 août 2010 modifiant et complétant l'ordonnance n° 03-03 du 19 Joumada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003 relative à la concurrence, Journal Officiel n° 46 du 18 août 2010, p. 09-10

Loi n° 10-06 du 5 Ramadhan 1431 correspondant au 15 août 2010 modifiant et complétant la loi n° 04-02 du 5 Joumada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004 fixant les règles applicables aux pratiques commerciales, Journal Officiel n° 46 du 18 août 2010, p. 10-12

Décret exécutif n° 11-290 du 18 Ramadhan 1432 correspondant au 18 août 2011 modifiant et complétant le décret exécutif n° 06-319 du 25 Chaâbane 1427 correspondant au 18

septembre 2006 fixant le niveau et les modalités d'octroi de la bonification du taux d'intérêt des prêts octroyés par les banques et établissements financiers aux petites et moyennes entreprises, Journal Officiel n° 47 du 21 août 2011, p. 29-30.

Décret exécutif n° 12- 134 du 28 Rabie Ethani 1433 correspondant au 21 mars 2012 modifiant et complétant le décret exécutif n° 06-240 du 8 Joumada Ethania 1427 correspondant au 4 juillet 2006 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale n° 302-124 intitulé "Fonds national de mise à niveau des PME", Journal Officiel n° 18 du 28 mars 2012, p. 13-14

Arrêté interministériel du Aouel Chaâbane 1433 correspondant au 21 juin 2012 modifiant et complétant l'arrêté interministériel du 19 Moharram 1428 correspondant au 7 février 2007 fixant la nomenclature des recettes et des dépenses du compte d'affectation spéciale n° 302-124 intitulé "Fonds national de mise à niveau des PME", Journal Officiel n° 13 du 6 mars 2013, p. 22-23.

Arrêté interministériel du 26 Rabie Ethani 1434 correspondant au 9 mars 2013 modifiant et complétant l'arrêté interministériel du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 déterminant la nomenclature des recettes et des dépenses du fonds de promotion de la compétitivité industrielle, Journal Officiel n°33 du 26 juin 2013, p. 22-24.

Décret exécutif n° 13-327 du 20 Dhou El Kaada 1434 correspondant au 26 septembre 2013 fixant les conditions et les modalités de mise en œuvre de la garantie des biens et des services, Journal Officiel n° 49 du 2 octobre 2013, p. 15-17.

Loi n° 13-08 du 30 Décembre 2013 portant loi de finances pour 2014, Journal Officiel n° 68 du 31 décembre 2013, p. 3-43.

Textes réglementaires européens (par ordre chronologique)

96/280/CE : Recommandation de la commission du 3 avril 1996 concernant la définition des petites et moyennes entreprises, Journal officiel des Communautés européennes, n° L 107/4, p. 1-6. Disponible sur le site : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/PDF/?uri=CELEX:31996H0280&from=FR>

Règlement (CE) n° 1488/96 du Conseil du 23 juillet 1996 relatif à des mesures d'accompagnement financières et techniques (MEDA) à la réforme des structures

économiques et sociales dans le cadre du partenariat euro-méditerranéen, Journal Officiel des Communautés Européennes, n° L 189 du 30 juillet 1996, p. 01-09. Disponible en format pdf et html sur le site : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:31996R1488>

Règlement (CE) No 2698/2000 du Conseil du 27 novembre 2000 modifiant le règlement (CE) no 1488/96 relatif à des mesures d'accompagnement financières et techniques (MEDA) à la réforme des structures économiques et sociales dans le cadre du partenariat euro-méditerranéen, Journal officiel des Communautés Européennes du 12 décembre 2000, n° L 311, p. 1-8. Disponible en format pdf et html sur le site : <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/FR/TXT/?uri=CELEX:32000R2698>

2003/361/CE : Recommandation de la commission du 6 mai 2003 concernant la définition des micros, petites et moyennes entreprises [notifiée sous le numéro C(2003) 1422], Journal officiel de l'Union européenne, n° L 124/36, p. 1-8. Disponible sur le site : http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_fr.pdf

Webographie

<http://www.radioalgerie.dz/news/fr/article/20140705/5799.html>

<http://www.lesoiralgerie.com/articles/2014/07/06/article.php?sid=165577&cid=2>

<http://cnc-pme.org/>

http://fr.wikipedia.org/wiki/Small_Business_Act

<http://www.djazairress.com/fr/lemidi/1308280905>

<http://www.aps.dz/economie/tag/FMI>

<http://www.abef-dz.org/abef/index.php>

<http://fr.slideshare.net/MDIAlger/10-symposium-international-de-mdi-revue-de-presse>

<http://www.abef-dz.org/abef/index.php>

<http://abef-dz.org/abef/?q=evolutions.html>

<http://www.mdipi.gov.dz/?Les-societes-de-capital>

<http://www.tsa-algerie.com/2015/02/23/treize-milliards-de-dollars-pour-relancer-lindustrie-publique>

<http://www.chefdentreprise.com/Definitions-Glossaire/Pepiniere-d-entreprises-240335.htm>

<http://www.mdipi.gov.dz/?Les-Pepinieres-d-entreprise>

<http://www.mdipi.gov.dz/?Les-Pepinieres-d-entreprise>

http://www.annabacity.net/news/breve_4636_annaba+pme+lexperience+des+pepinieres+dent+reprise.html

Table des matières

Introduction générale	01
Problématique et hypothèse de travail	16
Plan de travail	17
Objectifs de la recherche	20
Chapitre 1. Evolution et cadre conceptuel du marketing	22
Introduction	22
Section 1. L'émergence du concept original du marketing : le marketing scientifique	23
Section 2. Les approches de l'évolution du marketing	25
2.1. L'approche généalogique du marketing	25
2.2. L'approche de périodisation du marketing	30
2.3. Les autres approches (volle 2011 & Dussart et Nantel 2007)	32
Section 3. La théorisation du marketing	37
Section 4. Les écoles de pensée marketing	43
Section 5. Le paradigme du marketing management	50
Section 6. La démarche marketing	54
Section 7. Intégrer le client à la démarche marketing : Le paradigme de co-crédation de la valeur	63
Section 8. L'organisation interne de la fonction marketing	70
Section 9. Les innovations marketing	74
Chapitre 2. La stratégie marketing	86
Introduction	86
Section 1. Les lois universelles de la stratégie	87
1.1. La loi de l'acteur stratégique sous conditions	87
1.2. La loi des spécificités de la pensée stratégique	89
1.3. La loi du produit final du stratège	91
Section 2. Le concept de stratégie : le modèle des dix écoles de pensée	93
Section 3. Le concept de stratégie vu par les paradigmes	99
3.1. Le paradigme militariste	99
3.2. Le paradigme pragmatiste	103
3.3. Le paradigme structuraliste	106
3.4. Le paradigme béhavioriste	108

Section 4. Les modèles de performance en stratégie	113
4.1. Le modèle SWOT ou LCAG	113
4.2. Le modèle de la chaîne de valeur	118
Section 5. Les choix et les options stratégiques	121
5.1. Stratégies de croissance	122
5.2. Stratégies génériques ou concurrentielles	124
Section 6. La stratégie marketing – le marketing stratégique : les facteurs discriminants	130
Section 7. La stratégie marketing orientée client : l'approche par la gouvernance	137
7.1. Revue de la littérature sur l'orientation client	138
7.2. L'opérationnalisation de la démarche gouvernance imbriquée	140
Chapitre 3. Le marketing-mix	145
Introduction	145
Section 1. Concept de marketing-mix	146
1.1. Origine et définitions	146
1.2. Remise en cause et extension du concept marketing-mix	153
Section 2. La politique de produit	158
2.1. Définition du produit marketing	158
2.2. Les différents niveaux d'un produit marketing	160
2.3. La classification et cycle de vie du produit	161
2.4. L'identité du produit, la gamme et l'assortiment de produits	165
2.5. La différenciation par le produit / service	170
Section 3. La politique de prix	173
3.1. Les objectifs d'une politique de prix	173
3.2. Les contraintes de la politique de prix	176
3.3. Les différentes approches de fixation du prix	178
3.4. La stratégie de prix	193
Section 4. La politique de distribution	197
4.1. Les fonctions de la distribution	198
4.2. Les circuits, les réseaux de distribution et le supply chain management	201
4.3. Les stratégies de distribution	204
4.4. Les indicateurs de la distribution	206
4.5. Les formes de relation producteur-distributeur	208
Section 5. La politique de communication	211

5.1. Modèles théoriques de processus de communication	213
5.2. Le concept de communication intégrée	219
Chapitre 4. Le concept de mise à niveau (MN) : théorie, cadre juridique et expériences	222
Introduction	222
Section 1. Contexte et justificatif de la MN	223
Section 2. Le cadre conceptuel de la MN	230
Section 3. La genèse des programmes de MN en Algérie	240
3.1. Le Programme Intégré (PI) pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie	241
3.2. Le programme d'appui au développement des PME (ED-PME) ou programme MEDA	249
3.3. Le programme algéro-allemand (ou projets de la GTZ)	255
3.4. Le programme national de MN de la PME algérienne	258
3.5. Le programme national quinquennal de la MN	261
Section 4. L'expérience tunisienne de la MN des entreprises	270
4.1. Les principes	271
4.2. Description du programme de MN tunisien	272
4.3. Principales similitudes entre les plans de MN tunisiens et algériens	280
Section 5. Analyse de l'impact de la MN	282
5.1. Analyse de l'impact de la MN de 2006	293
5.2. Bilan des actions du programme national de MN en 2008	300
Section 6. Evaluation des PMN en Tunisie	301
6.1. Les principales contraintes à l'investissement	301
6.2. PMN et compétitivité des entreprises	303
6.3. PMN et appropriation de l'économie du savoir par les entreprises	308
6.4. PMN, performances et efficacité des entreprises	312
6.5. Recommandations	316
Chapitre 5. Analyse théorique et empirique des pme en Algérie	321
Introduction	321
Section 1. L'importance de la PME	322
1.1. L'intérêt économique	322
1.2. L'intérêt académique	325
Section 2. Le concept de la PME	331

2.1. La problématique d'une définition	331
2.2. Les approches qualitatives	333
2.3. Les approches quantitatives	337
Section 3. L'environnement de la PME en Algérie	341
3.1. Les menaces	341
3.2. Les opportunités	346
3.3. Les atouts	349
3.4. Les faiblesses	351
Section 4. L'évolution de la PME algérienne	355
4.1. Rappel historique sur la naissance et le développement de la PME algérienne	355
4.2. Situation de la PME en 2015	361
4.3. L'évolution de la PME de 2001 à 2014	366
4.4. Caractéristiques de la PME algérienne	375
Section 5. Le financement des PME en Algérie	379
5.1. Les limites du système bancaire en Algérie	379
5.2. Les mesures de soutien financier	384
5.3. Les pistes d'amélioration de financement des PME	387
Section 6. La politique de promotion des pme en Algérie	391
6.1. Les mesures de garantie (le FGAR & la CGCI-PME)	391
6.2. Les structures d'appui et d'animation locale (incubateurs & centres de facilitation)	395
6.3. La valorisation du potentiel stratégique de l'innovation et de la qualité	404
Chapitre 6. Cas pratique	408
Introduction	408
Section 1. La posture épistémologique	408
Section 2. La posture méthodologique	413
Section 3. Le modèle conceptuel : Mise à niveau – marketing – compétitivité	417
Section 4. Interprétation des résultats et vérification de l'hypothèse	424
4.1. Questionnaire et interprétation des résultats	424
4.2. Vérification de l'hypothèse	493
Conclusion générale	497
Bibliographie	504
Annexes	565

Annexe

Demande de répondre au questionnaire

Nous réalisons une thèse de doctorat sur la mise à niveau des entreprises algériennes : une approche par la compétitivité. A cet effet, nous souhaitons recueillir votre vision sur cette question et vous demandons de bien vouloir consacrer un peu de votre temps à répondre attentivement aux différentes thématiques qui sont uniquement posées à des fins de recherche académiques. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Le questionnaire suivant n'est pas nominatif et l'accès aux informations est strictement confidentiel et sécurisé. Nous vous remercions par avance de votre participation à ce questionnaire.

Méthode de calcul de la moyenne de l'échelle de Likert

Il y a plusieurs méthodes pour analyser les résultats issus de l'échelle de Likert telles que les tests non paramétriques (Mann-Whetney, par exemple). Le choix de la méthode dépend surtout des objectifs et des hypothèses de l'étude. Dans notre cas, nous avons opté pour la plus simple qui se base sur les indicateurs statistiques descriptives (la moyenne et l'écart type) d'autant plus que la taille de l'échantillon est réduite.

1. Calculer la moyenne arithmétique \bar{x} (pondérée par le poids) pour chaque question :

La pondération du choix de réponse * le nombre de réponses pour ce choix divisé par le nombre total des répondants

Exemple du 1^{er} choix : $(3 \times 5 + 2 \times 4 + 3 \times 3 + 5 \times 2 + 2 \times 1) / 15 = 2,93$ la moyenne de la 1^{ère} question

2. Calculer l'écart type (σ) pour étudier la dispersion des réponses (en gardant le même exemple)

$$\sigma = [(5-2,93)^2 \times 3 + (4-2,93)^2 \times 2 + (3-2,93)^2 \times 3 + (2-2,93)^2 \times 5 + (1-2,93)^2 \times 2] / 15 = 1,79$$

3. Calculer l'amplitude de l'intervalle comme suit : dans notre cas, nous avons 4 intervalles (1 à 2 ; 2 à 3 ; 3 à 4 ; 4 à 5) et puisqu'on a 5 choix, cet amplitude sera égal à $4/5 = 0,80$. Donc pour trier les moyennes calculées, les choix seront classés selon les intervalles de moyennes suivantes :

$5 - 0,80 = 4,20$ on a :

[1 – 1,79] pas tout à fait d'accord

[1,80 – 2,59] plutôt pas d'accord

[2,60 – 3,39] sans opinion (neutre)

[3,40 – 4,19] plutôt d'accord

[4,20 – 5] tout à fait d'accord

L'interprétation sera basée sur la valeur de la moyenne qui détermine le choix de tous les individus de l'échantillon. Cette méthode sera calquée sur l'ensemble des choix pondérés tout au long du questionnaire.

La mise à niveau des petites et moyennes entreprises (PME) algériennes : une approche par la compétitivité

Résumé

La mise à niveau pourrait contribuer à donner un second souffle, après les programmes d'ajustement structurel, à l'outil industriel algérien dans sa globalité. D'abord, il y a lieu de rappeler dans cette thèse la naissance contextuelle du concept en Algérie avant de l'expliquer du point de vue des experts et de le mettre en rapport avec la compétitivité. En conclusion, nous pouvons affirmer que malgré une panoplie de programmes de mise à niveau, les petites et moyennes entreprises algériennes ne sont pas bien loties au niveau de la dimension de compétitivité structurelle en particulier.

Mots clés : PME, La mise à niveau, le climat des affaires, compétitivité-prix, compétitivité structurelle.

Upgrading algerian SMEs : a competitive leverage for companies

Abstract

The upgrade could entirely help the algerian industry after the structural adjustment programs, first, it is appropriate to recall in this thesis the contextual birth of the concept in Algeria before explaining the views of experts and put it in relation with the competitiveness. In conclusion, we can state that, despite a variety of upgrade programs, the algerian SMEs are not well endowed in particular at the element of the structural competitiveness.

Keys words : SMEs, Upgrading, the business climate, price competitiveness, structural competitiveness.

تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية: مقارنة تنافسية

ملخص

يمكن لعملية تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن تساهم في إعطاء نفس جديد للقاعدة الصناعية الجزائرية ككل، و ذلك بعد برامج إعادة الهيكلة الصناعية. في هذه الدراسة، وضحنا في البداية سياق ولادة مفهوم تأهيل المؤسسات قبل طرح أوجه نظر الخبراء حول هذا الموضوع وارتباطه بالتنافسية. في الختام، يمكن التأكيد أنه بالرغم من وجود مجموعة متنوعة من برامج تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلا أن هذه الأخيرة لا ترتقي خاصة في مستوى عال من القدرة التنافسية الهيكلية

الكلمات المفتاحية : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عملية تأهيل المؤسسات، بيئة الأعمال، التنافسية السعرية، التنافسية الهيكلية