

Les caractéristiques de l'analyse stratégique des petites et moyennes entreprises : cas des PME de la province d'EL JADIDA

The characteristics of the strategic analysis of small and medium enterprises : case of SMEs in the province of EL JADIDA

SABOUR ALAOUI Lamia

Enseignante chercheuse en sciences de gestion

ENCG-EL JADIDA

Université Chouaib Doukkali

LERSEM

MAROC

laammia@hotmail.com

Driss BENESRIGHE

Enseignant chercheur en sciences de gestion

ENCG-SETTAT

Université Hassan 1^{er}

LRMC

MAROC

Bendriss3664@gmail.com

Date de soumission : 03/07/2023

Date d'acceptation : 19/11/2023

Pour citer cet article :

SABOUR ALAOUI. L et BENESRIGHE. D (2023) « Les caractéristiques de l'analyse stratégique des petites et moyennes entreprises : cas des PME de la province d'EL JADIDA », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 6 : Numéro 4 » pp : 224 - 238

Résumé

La stratégie fixe l'activité de la PME, ses buts et les moyens engagés. Elle guide tous les efforts et occupe une place décisive dans les relations établies entre ce qui est extérieur à la PME (c'est-à-dire les clients, les concurrents, les pouvoirs publics, les fournisseurs) et l'entreprise elle-même. Par conséquent, la stratégie joue un rôle essentiel dans le bon fonctionnement d'une entreprise. L'intérêt de notre étude est de permettre à toute personne s'intéressant à cette question, de mieux comprendre les caractéristiques de l'analyse stratégique des PME.

Pour répondre à notre problématique, nous avons choisi de faire une étude exhaustive, c'est-à-dire que nous avons choisi la totalité des petites et moyennes entreprises (109 PME) qui se trouvent dans la province d'El Jadida. Notre choix n'est pas fortuit, la province d'El Jadida est parmi les plus importantes plateformes industrielles du Royaume.

Mots clés : stratégie ; compétitivité ; attractivité ; PME ; EL JADIDA.

Abstract

The strategy defines the SME's activity, its objectives and the means used. It guides all efforts and plays a decisive role in the relations established between what is external to the SME (customers, competitors, public authorities, suppliers) and the company itself. Therefore, strategy plays an essential role in the proper functioning of a company. The interest of our study is to allow anyone interested in this issue to better understand the characteristics of strategic analysis of SMEs.

In order to answer our question, we have chosen to carry out an exhaustive study, i.e. we have chosen all the small and medium enterprises (109 SME) in the province of El Jadida. Our choice is not coincidental, as the province of El Jadida is one of the most important industrial platforms in the Kingdom.

Keywords : strategy ; competitiveness ; attractivity ; SME ; EL JADIDA.

Introduction :

Les caractéristiques de la PME ont été mises en évidence par le courant de la spécificité de la PME. Ce courant est né à la fin des années 1970, du fait que la petite entreprise n'est pas un modèle réduit de la grande entreprise et qu'elle a aussi des particularités qui lui sont propres, notamment sur les plans structurels, décisionnels et au niveau de sa relation avec son environnement. Michael Porter (1980) définit la stratégie comme la création d'une position unique et valorisante impliquant un ensemble différent d'activités.

La stratégie peut être attribuée à CH. Bernard (1938) de son ouvrage « The Functions of The Executive », qui décrit les activités privilégiées des directions générales dans une perspective psychosociologique. La prévoyance dont parlait Fayol (1916), comporte des activités et des processus bien différents selon les écoles de pensée (Hax et Majluf, 1988 ; Mintzberg, 1990a ; Mintzberg, Ahlstrand et Lampel, 1998 ; Whittington, 2006). Les travaux de H. Mintzberg, 1998, ont permis une remise en cause de la conception normative traditionnelle de la fonction de direction en insistant sur la diversité des rôles à tenir et la rationalité limitée des responsables d'entreprise. H. J. Ansoff (1965) a défini les décisions stratégiques comme celles qui « Principalement lié aux affaires non pas intérieures, mais extérieures à l'entreprise, et plus spécifiquement, liés aux produits et aux marchés où elle vendra ». Si l'orientation externe soulignée par H. J. Ansoff (1965) reste importante certaines, internes, ont également une dimension stratégique. Pour l'école entrepreneuriale, l'élaboration de la stratégie est d'abord issue d'une vision personnelle à long terme de l'avenir de l'entreprise par l'entrepreneur.

R. Whittington (2006) considère que l'évolution des idées s'est effectuée selon deux axes : le premier est celui du caractère plus ou moins planifié du processus stratégique, le second est celui du caractère plus ou moins multicritère des attentes stratégiques.

H. Mintzberg, B. Ahlstrand et J. Lampel (1988) proposent leur essai de structuration, en insistant sur l'importance de savoir combiner les différentes approches pour avoir un regard plus compte, bien qu'inachevé, sur la « bête stratégique ».

Mintzberg (1988), pour lui la stratégie est divisée en quatre éléments qui sont appelés les quatre P. Plan. Chandler (1962) pour lui, la stratégie est considérée comme quelque chose, un devenir, c'est la détermination des buts et objectifs à long terme de l'entreprise, l'adoption des politiques et l'allocation des ressources pour atteindre ces buts. Selon Marchesnay (1993), « la grande entreprise modèle son environnement, la moyenne l'aménage, la petite s'y intègre ». La PME

possède des voies de communication moins longues, moins hiérarchisées et plus rapprochées du marché.

La PME doit établir un diagnostic externe et interne qui lui permettra de préciser les opportunités et les menaces. Cette démarche permettra à chaque PME de déterminer sa stratégie et de dégager ses caractéristiques à savoir ses forces et faiblesses.

Cet article a pour objectif de déterminer les caractéristiques de l'analyse stratégique des PME. L'intérêt de notre étude est de déterminer les différents facteurs qui ont un rôle dans l'analyse stratégique des PME.

Afin d'étudier cette variable, nous avons retenu trois principales dimensions : le choix stratégique, l'attractivité et la compétitivité. À travers un échantillon des PME de la ville d'El Jadida. Le choix de cette ville se justifie essentiellement par plusieurs raisons, premièrement son appartenance à la région la plus développée du pays « Casablanca-Settat » et le rôle économique de la province d'El Jadida en tant qu'acteur de développement au niveau national.

Afin de répondre à notre problématique, nous allons utiliser une méthode empirique : une étude sur le terrain ou on va utiliser un questionnaire comme instrument de collecte des données.

L'objectif de cet article, consiste à déterminer la méthodologie de recherche et de présenter les différents résultats de notre étude, tout en précisant la démarche, le choix et la position stratégique de l'entreprise.

1. Cadre conceptuel et méthodologie de recherche

Nous avons choisi notre échantillon selon deux critères : premièrement les entreprises qui sont dans la région d'EL JADIDA et qui ont un effectif compris entre 10 et 250 employés (les PME), L'enquête a été menée à partir d'un répertoire d'entreprise fourni par la Chambre de Commerce et d'Industrie d'El Jadida. Sur 109 entreprises sélectionnées pour l'enquête, 82 ont répondu, avec un taux de réponse de 76 %.

Pour recueillir des informations sur une population statistique, il y a deux méthodes :

- La méthode exhaustive ou recensement où chaque individu de la population est étudié selon le ou les caractères étudiés ;
- La méthode des sondages ou échantillonnage qui conduit à n'examiner qu'une fraction de la population, un échantillon.

Tableau N°1 : Les variables de recherche

Concepts & dimensions	Indicateurs	Sources
- Démarche stratégique - Choix stratégique - Position stratégique de l'entreprise - L'évaluation de l'attractivité - L'évaluation de compétitivité	- Le système d'objectifs - La tradition culturelle de l'entreprise - Le type de stratégie - La politique de gamme - La durée de vie du produit - La présence des concurrents - Les points forts et faibles - Le prix de vente - L'offre de l'entreprise - La force de vente - Le degré de maîtrise de la qualité des produits - La capacité d'innovation	- Ahlstrand et Lampel (1998) - Ansoff (1965) - Chandler (1962) - CH. Bernard (1938) - Fayol (1916) - Hax et Majluf (1988) - Marchesnay (1993) - Mintzberg (1990) - Nach (2006) - Whittington (2006)

Source : Auteurs

Pour notre enquête, nous avons fait une étude exhaustive et nous avons choisi comme cible la totalité des PME qui se situent dans la province d'El Jadida, avec un nombre de 109 PME.

2. Présentation des résultats de l'étude

2.1 Démarche stratégique

Un certain nombre de facteurs influence le processus rationnel d'une démarche stratégique organisée, ils sont de deux ordres :

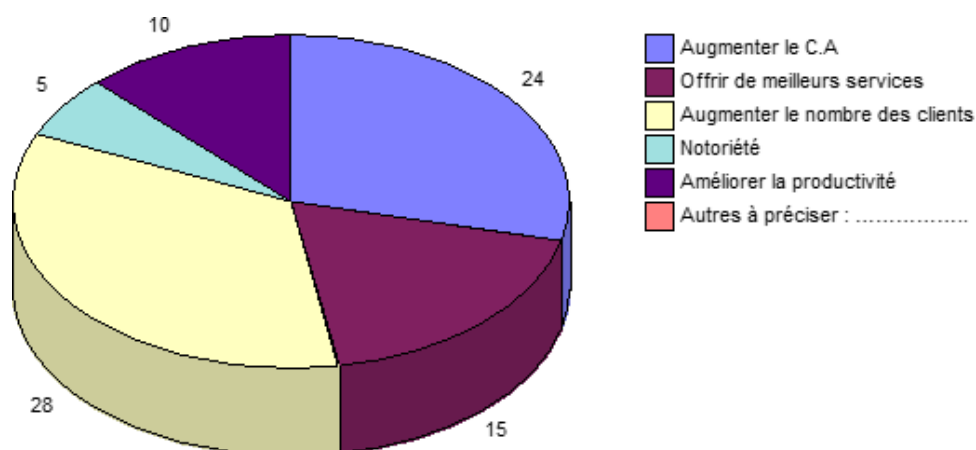
- Le « système d'objectifs » du dirigeant, qui est une formalisation réfléchie de ses intentions qu'il importe de clarifier ;
- La « tradition culturelle » de l'entreprise, résultat de son histoire qu'il importe d'évaluer pour utiliser à son avantage.

2.1.1 Système d'objectifs

La PME est caractérisée par sa structure simple, elle ne peut pas poursuivre plusieurs objectifs

à la fois, donc l'objectif prioritaire doit guider l'ensemble des décisions et permettre d'orienter et de confirmer les choix stratégiques de l'entreprise.

Figure N°1 : La nature des objectifs



Source : Auteurs

Selon la figure 1 la majorité des PME enquêtée ont des objectifs classiques, comme l'augmentation du nombre des clients de l'entreprise et l'augmentation du chiffre d'affaires. La contrainte financière est considérée comme un empêchement qui peut ralentir le développement des petites et moyennes entreprises.

2.1.2 Tradition culturelle de l'entreprise

Chaque entreprise a une culture qui lui est spécifique, elle est le fondement de son identité, c'est par rapport à cette culture que l'entreprise se définit.

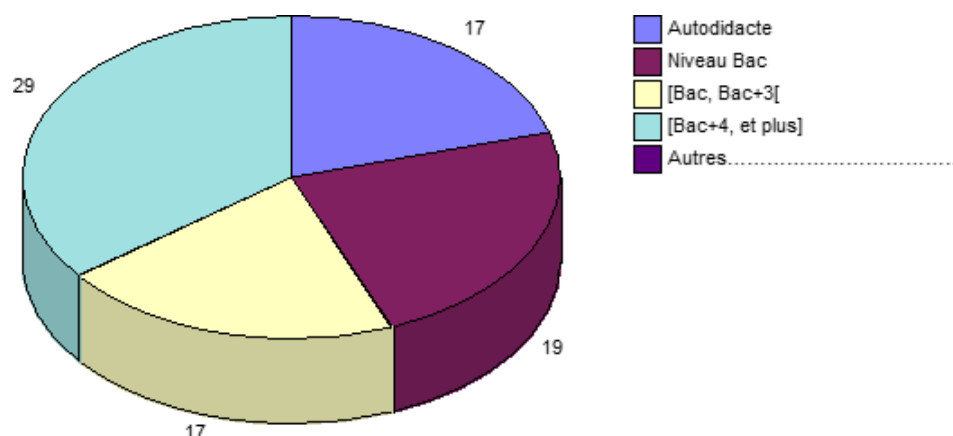
Chaque dirigeant a son système de valeurs : son milieu d'origine, son éducation, sa formation, ses expériences. En effet, le dirigeant agit en fonction d'une sorte de code morale qui lui permet de juger ce qu'il considère comme bien ou pas bien. Donc le système de valeur joue un rôle important dans le choix du système d'objectifs que celui des stratégies envisageables.

Le style de management et le comportement du dirigeant d'une PME, nous permettent de comprendre la tradition culturelle de l'entreprise. Cette compréhension peut être une aide au développement stratégique de l'entreprise.

Les résultats de l'enquête indiquent que 35 % des dirigeants des petites et moyennes entreprises enquêtées ont un niveau d'éducation élevée [Bac+4, et plus], ainsi qu'il y a une grande partie

des dirigeants autodidactes.

Figure N°2 : Le niveau d'éducation



Source : Auteurs

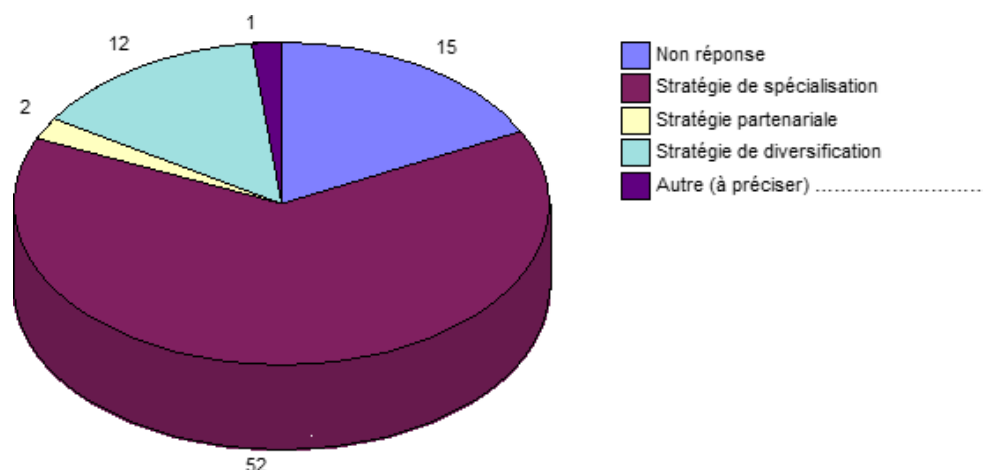
Le genre du dirigeant marocain a une grande influence sur le système d'objectifs de chaque entreprise. Le niveau d'étude est une variable très importante pour déterminer le style de management du dirigeant et la stratégie de l'entreprise. Selon les résultats de la figure 2 plus le dirigeant a un niveau moins élevé d'étude plus il existe les formes traditionnelles d'autorité, il préfère rester ferme pour rendre plus assuré son autorité, il ne laisse aucune initiative à ses subordonnés et il n'a pas intérêt aux nouvelles technologies.

2.2 Choix stratégique

Dans cette phase le dirigeant de la PME doit choisir parmi les stratégies envisageables, celle qui lui paraît la meilleure. Pour choisir la stratégie convenable, les différentes options doivent être rapprochées des problèmes stratégiques majeurs identifiés au cours des étapes du diagnostic. En cherchant à savoir laquelle de ces options répond de façon optimale à ces problèmes stratégiques majeurs.

D'après les résultats de l'enquête, plus de 63 % des PME enquêtées adopte une stratégie de spécialisation. La plupart des PME se positionnent sur un seul marché, le plus souvent avec une gamme réduite de produits ou services. Ce qui provoque un risque lorsque celui-ci connaît des crises ou un ralentissement de la croissance ou bien en cas d'apparition de produits de substitution.

Figure N°3 : Le type de stratégie



Source : Auteurs

Les décisions stratégiques sont fortement marquées par l'expérience des dirigeants. Identiquement à toutes les entreprises, les PME doivent trouver des opportunités de marché qui vont permettre à l'entreprise de mieux exploiter leurs ressources et compétences. Très souvent, les petites entreprises trouvent également des difficultés à lever des fonds propres, limite fortement le nombre d'options stratégiques envisageables. Par ailleurs, les PME n'ont généralement pas un service interne susceptible de mener à bien des analyses complexes et des études de marché détaillées. Dans la plupart des cas, les dirigeants le font, en adoptant leur contact direct avec le marché en bénéficiant de leur influence interne. En fait, dans les petites entreprises, les valeurs et les attentes des dirigeants ont une grande influence sur le fonctionnement de l'entreprise.

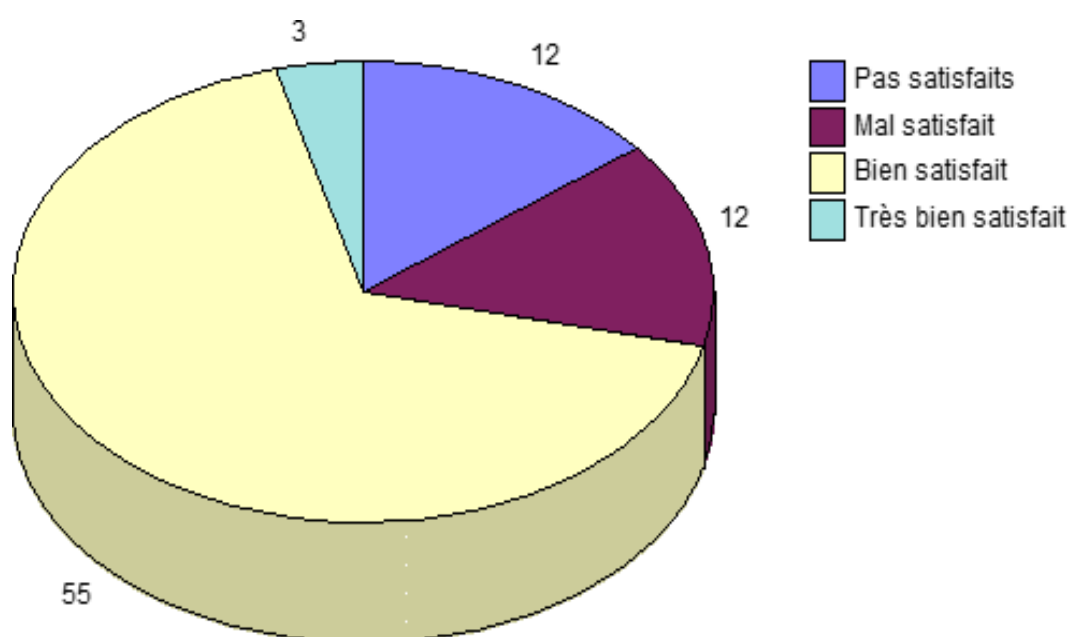
2.3 Position stratégique de l'entreprise

Chaque entreprise a été créée pour satisfaire un certain nombre de besoins sur un marché. Pour atteindre son objectif, le dirigeant de l'entreprise doit définir un domaine d'activité sur lequel est fondé son développement. Le dirigeant de la PME doit connaître les ressources dont il peut disposer et les potentiels sur lesquels il va pouvoir appuyer son évolution.

2.3.1 Évaluation de l'attractivité

Cependant, 67 % des enquêtées ont déclaré que les besoins des clients sont très bien satisfaits par la concurrence. Cependant, pour la majorité des PME, la concurrence est très forte et l'apparition de nouveaux concurrents est très fréquente.

Figure N°4 : Le niveau de satisfaction des clients par les concurrents



Source : Auteurs

Les petites et moyennes entreprises marocaines se trouvent en concurrence avec des grandes entreprises, implantées sur le marché depuis plus longtemps et disposant de marques plus connues. Ces entreprises peuvent aussi dépenser plus facilement dans le marketing et la publicité de leur produit. Cependant, la plupart des petites et moyennes entreprises ne savent pas l'intensité concurrentielle du marché dans lequel elles interviennent. Chaque PME doit réaliser une étude concurrentielle, afin de recenser les informations importantes sur ses concurrents pour repérer les moyens et les secteurs de niche où elle peut se différencier, et ainsi d'établir des stratégies lui permettant de faire face à cette concurrence. Toutefois, en observant les réponses de la figure 4, nous avons remarqué que les petites entreprises, étaient plus fréquentées par la concurrence que les moyennes entreprises.

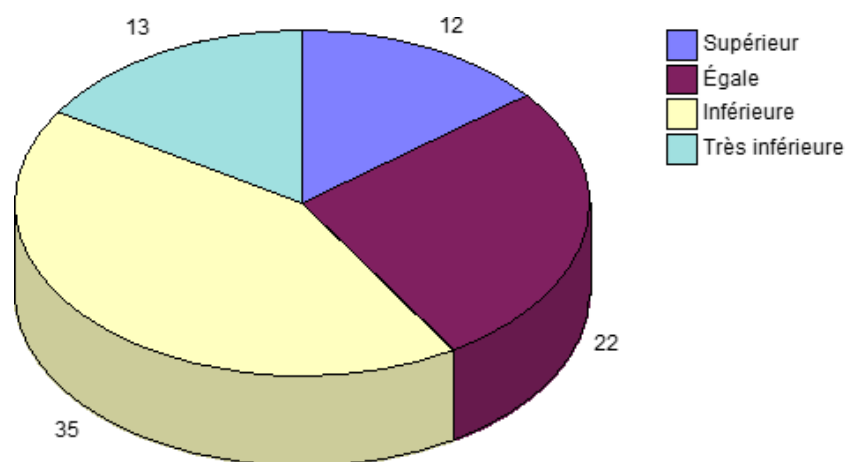
2.3.2 Évaluation de compétitivité

❖ L'offre de l'entreprise

L'analyse concurrentielle est une composante importante de l'étude de marché et de l'analyse stratégique d'une entreprise. Elle permet à l'entreprise de comprendre ces concurrents, d'identifier ces forces, ces faiblesses et d'anticiper les menaces qui pèsent sur le marché.

Pour 42 % des petites et moyennes entreprises, enquêtées la part du marché est inférieure au concurrent. La part du marché est un indicateur clé pour chaque entreprise. Elle lui permet de se positionner sur le marché afin de déterminer sa position en fonction des produits et services des entreprises concurrentes.

Figure N°5 : La part de marché par rapport au concurrent



Source : Auteurs

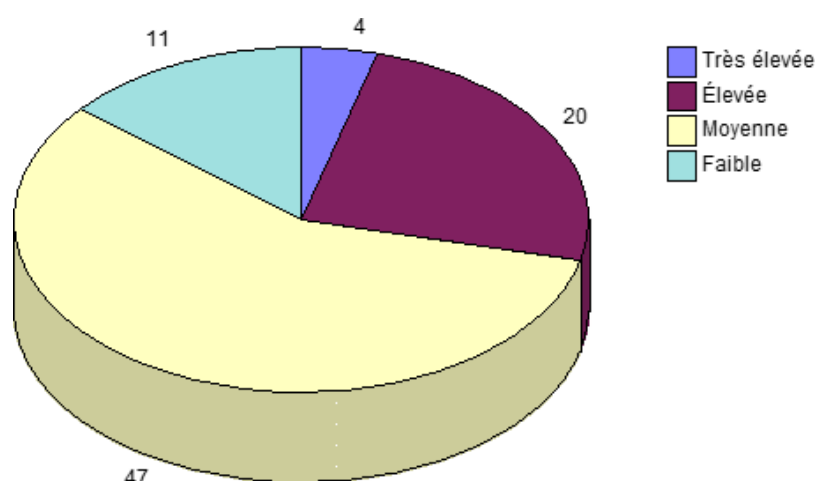
Selon les résultats de la figure 5, la majorité des petites et moyennes entreprises produisent des biens semblables aux concurrents, ce qui croît la probabilité d'augmenter le nombre de ces concurrents. De même pour la plupart des enquêtées, il n'y a pas des spécificités qui caractérisent leurs entreprises. Cette menace est liée au fait qu'un besoin consommateur peut être satisfait par plusieurs firmes. L'entreprise doit donc se démarquer en proposant des produits légèrement différents, on parle ici de la politique de différenciation qui est une stratégie pour l'entreprise pour éviter les désavantages concurrentiels tout en répondant aux besoins des consommateurs.

❖ La force de vente

57 % des enquêtées affirment que l'efficacité de force de vente est moyenne. Les réponses des dirigeants ont montré que plus l'entreprise est petite plus la volonté de trouver des nouveaux clients diminue.

On remarque aussi que le profil de l'entrepreneur ne modifie pas en profondeur la réponse apportée à l'obligation ou non à la commercialisation des produits de l'entreprise. La majorité des PME trouvent aussi des problèmes à suivre les exigences du marché, elles restent renfermées dans un nombre limité de marchés, en raison de manque de moyens, ou bien pour assumer le contrôle des marchés.

Figure N°6 : L'efficacité de la force de vente



Source : Auteurs

Selon les résultats de la figure 6, nous avons remarqué qu'il y a deux types de dirigeants :

- les dirigeants qui ne souhaitent pas avoir un responsable commercial pour garder le contrôle sur leurs activités, pour ce type de responsable la séparation entre activité commerciale et activité de production n'est pas envisageable ;
- le deuxième type au contraire des précédents, ils ne sont pas fermés à la démarche commerciale, ils souhaitent utiliser les techniques commerciales, modernes pour trouver de nouveaux clients, mais ils n'ont pas les moyens.

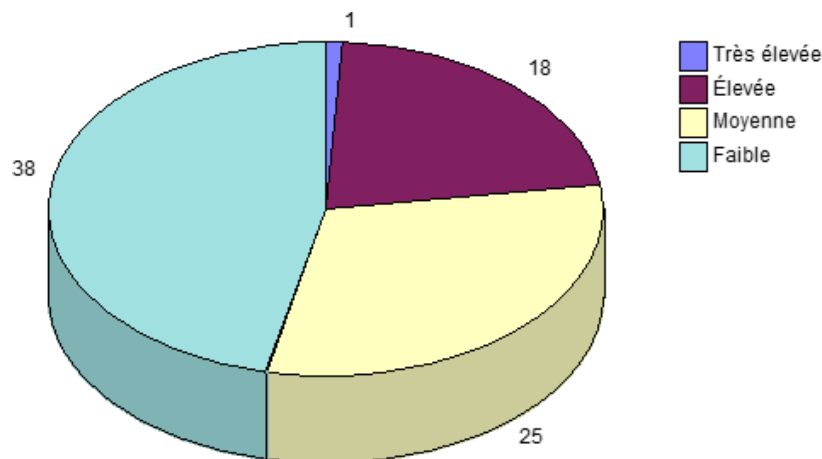
Pour affronter la concurrence, les petites et moyennes entreprises doivent chercher des nouvelles techniques commerciales afin d'augmenter les ventes.

❖ Les autres ressources de compétitivité

Selon les résultats de l'enquête, 46 % des PME interrogées ne donnent pas d'importance à l'innovation.

Selon les résultats de l'enquête, l'innovation est faible dans les PME enquêtées, le financement de cette dernière est inexistant et les structures d'assistance aux innovateurs sont absentes. On a remarqué ainsi que les moyennes entreprises ont d'autant plus de chances d'innover que les petites, la concurrence est le déterminant principal de leur engagement dans la démarche qualité. L'innovation est une nécessité absolue pour la dynamique et le développement de chaque entreprise, permettant aux entreprises de ne plus rester centrées sur leur marché local, mais de s'ouvrir et de chercher de nouveaux marchés. Une stratégie axée sur l'innovation et la qualité peut être l'élément clé de réussite des petites et moyennes entreprises. L'innovation technologique permet à l'entreprise l'adoption de méthodes de production ou de distribution nouvelles ou notablement améliorées la commercialisation des produits.

Figure N°7 : La capacité d'innovation



Source : Auteurs

Généralement, l'innovation nécessite d'agir sur plusieurs volets, le changement du mode d'organisation, du modèle technologique et le changement de culture d'entreprise. Ce sont les exigences de la clientèle qui constituent, pour la petite et moyenne entreprise, la première impulsion à l'innovation, selon les résultats de la figure 7, les PME exportatrices sont les plus innovantes et ils sont obligés à respecter les normes de qualité.

Conclusion

L'analyse stratégique fixe l'activité de la PME, ses buts et les moyens engagés. Elle guide tous les efforts et occupe une place décisive dans les relations établies entre ce qui est extérieur à la PME (c'est-à-dire les clients, les concurrents, les pouvoirs publics, les fournisseurs) et l'entreprise elle-même. Par conséquent, la stratégie joue un rôle essentiel dans le bon fonctionnement d'une entreprise.

Les facteurs clés de succès et la position concurrentielle constituant les principaux éléments de l'analyse de l'environnement. Le dirigeant de la PME doit avoir une vision de l'avenir, car la réflexion stratégique débouche sur des actions « futures ». Le dirigeant de la PME doit définir une stratégie qui prenne en compte les stratégies de chacun des leurs concurrents, leurs avantages compétitifs. La PME doit prendre aussi en considération les facteurs qui influencent la réflexion stratégique, facteurs technologiques (l'évolution des techniques peut à terme déstructurer ou renforcer un marché, ces facteurs sont à l'origine de substitution de produits et de changements dans la demande), facteurs socioculturels (ces facteurs induisent de nouveaux comportements, de nouveaux modes de vie), économiques (macro et microéconomiques, y compris le secteur bancaire et financier), facteurs politiques et géopolitiques, facteurs administratifs, institutionnels, réglementaires et juridiques. Les dirigeants des petites et moyennes entreprises doivent être en mesure d'identifier les opportunités et les menaces dans leurs différents environnements.

L'analyse stratégique s'appuie principalement sur deux concepts de base qui se complètent : les potentiels et les ressources internes de l'entreprise, que cette dernière pourra mobiliser dans l'action stratégique envisagée et l'environnement des facteurs et des acteurs externes, qui influenceront probablement le développement de l'entreprise à court, à moyen et long terme.

La performance s'exprime selon deux dimensions, l'efficacité (c'est chercher à exploiter du mieux possible les moyens mis à disposition), et l'efficacités (c'est agir du mieux possible pour accéder aux objectifs fixés). La démarche stratégique est différente d'une PME à une autre. Elle dépend aussi de la taille de l'entreprise, son domaine d'activité. La PME qui dépend d'un seul client, à un risque économique très important, si la PME est mono-produit, une baisse de la demande entraînera une chute des revenus que l'entreprise ne pourra pas compenser par un autre produit. La PME doit déterminer les facteurs clés de succès (FCS) qui lui sont spécifiques. Elle doit choisir les actions à entreprendre pour acquérir dans chaque domaine d'activité, les

facteurs clés de succès requis, ce qui revient à déterminer des priorités quant à l'allocation des ressources (financières, humaines, techniques...) de l'entreprise et de décider. De plus, ce découpage en domaines d'activités permet de mettre en évidence les compétences spécifiques que la PME doit posséder pour y être compétitive.

L'entreprise doit prendre aussi en considération les facteurs qui influencent la réflexion stratégique, facteurs technologiques (l'évolution des techniques peut à terme déstructurer ou renforcer un marché, ces facteurs sont à l'origine de substitution de produits et de changements dans la demande), facteurs socioculturels (les nouveaux comportements, les nouveaux modes de vie), économiques (micro et macroéconomiques, y compris le secteur bancaire et financier), facteurs politiques et géopolitiques, facteurs administratifs, institutionnels, réglementaires et juridiques.

Selon les résultats de l'enquête, Les dirigeants sont peu formés aux techniques managériales, peu de dirigeants de PME, et surtout des TPE sont sensibles aux principes des démarches stratégiques. Rarement qui font de planification stratégique sophistiquée, les PME réagissent souvent au coup par coup, en fonction des liquidités et des opportunités. Les plans stratégiques des PME sont difficiles à mettre en œuvre parce que le financement de ces plans est difficile. La faiblesse technologique et l'absence d'innovation représentent un problème pour les PME marocaines. Le manque de ressources humaines pleinement formées et qualifiées, le niveau généralement bas de qualifications techniques et, bien entendu, le manque de moyens financiers sont les raisons du sous-développement de la technologie et de la technologie des PME. Les objectifs stratégiques des PME de notre échantillon sont souvent très dépendants des pressions de l'environnement. Pour la plupart des petites entreprises interrogées, l'analyse stratégique est très coûteuse, une disponibilité des responsables opérationnels des fonctions (marketing, production, finance, ressources humaines, qualité...) et inférieure à celle des entreprises de taille moyenne.

Les résultats de l'enquête ont montré que les PME qui ont établi un diagnostic externe et interne ont pu identifier des opportunités de développement et à mettre en place des plans d'action, afin d'atteindre les objectifs fixés, cette démarche permet à la PME de dégager ses caractéristiques à savoir ses forces et faiblesses.

Bibliographie

Belanger L. et al. « Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines », Edition Gaétan Morin, Montréal.

Besseyre Des Horts C-H (1990). « Vers une gestion stratégie des ressources humaines », Editions d'Organisation, Paris.

Bizaguet A. (1991). « Les petites et moyennes entreprises », Presses Universitaires de France, Collection Que sais-je ?, Paris.

Carre D. et Levratto N. (2009). « Place et rôle des PME dans la dynamique de l'innovation, ou quand les politiques de soutien aux entreprises font système ». Revue Internationale PME, volume 22, numéro 1, pp : 18-39.

Christian Paquay (2005). « PME et stratégie », Edition L. Venanzi, Belgique.

Collerette, P. & Schneider, R. (2013) « Le pilotage du changement », Press de l'Université du Québec, volume 2, numéro 2, pp.51-65.

Francis Lefebvre (2009). « Gestion de la PME », Edition Francis Lefebvre, Paris.

Marchesnay M. (1996). « La stratégie : du diagnostic à la décision industrielle », Edition Chotard et associés éditeur, Paris.

Michel Gervais (2011). « Stratégie de l'entreprise », Edition Economica, Paris.

Mintzberg, H. (2005). « Le management, Voyage au cœur des organisations », Éditions d'organisation, Paris.

Roy Thurik (2013). « La croissance de l'entreprise : une obligation pour les PME », Edition de Boeck, Bruxelles.

Verstraëten M. (2007). « Stratégies et pratiques de l'intervention », Edition de Boeck, Bruxelles.

Zarifian P. (2005). « Compétences et stratégies d'entreprise- Les démarches compétences à l'épreuve de la stratégie de grandes entreprises », Editions liaisons, Paris.