



ANALYSIS OF THE STRATEGIC MANAGEMENT TOOL OF THE AGRI-FOOD COMPANY GAANA USING THE SWOT METHOD

DE L'ANALYSE D'OUTIL DE GESTION STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE AGRO-ALIMENTAIRE GAANA PAR LA METHODE SWOT

BIATIAKANA LUMUENI Bill

Doctorant au Département de Gestion des Entreprises et Organisation du Travail
FPSE-Kinshasa
Université de Kinshasa – Kinshasa – RD Congo

NDOMBE MOYO Serge

Doctorant au Département de Gestion des Entreprises et Organisation du Travail
FPSE-Kinshasa
Université de Kinshasa – Kinshasa – RD Congo

KULUDIKA Hervé

Doctorant au Département des Sciences Economiques
FSEG-Kinshasa
Université de Kinshasa – Kinshasa – RD Congo

LUNZEYA PEZO Myriam

Licenciée au Département de Gestion des Entreprises et Organisation du Travail
FPSE-Kinshasa
Université de Kinshasa – Kinshasa – RD Congo

Résumé : Cette recherche vise à apprécier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces de l'entreprise, aussi identifier des stratégies que l'entreprise GAANA mettrait en place pour sa survie, sa performance et sa compétitivité sur le marché économique par le biais de l'outil de gestion stratégique SWOT ou FFMO (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats ou Forces, Faiblesses, Menaces et Opportunités).

Pour aboutir aux résultats de notre recherche, nous avons fait recours à la méthode d'enquête appuyée par l'échelle d'évaluation, et les données ont été traitées grâce au logiciel SPSS. Les informations recherchées ont été collectées auprès d'un échantillon d'employés de l'entreprise GAANA.

Mots-clés : Analyse ; Outil ; Gestion stratégique ; Entreprise agro-alimentaire, Méthode Swot.

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.14562938>

1. Introduction

L'outil d'analyse des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces en abrégé SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities and Threats), est un outil de gestion stratégique éprouvé, s'est imposé comme un instrument incontournable pour évaluer la situation d'une entreprise et orienter sa stratégie. Dans le contexte spécifique des entreprises agro-alimentaires à Kinshasa, l'utilisation de cet outil revêt une importance particulière, compte tenu des défis et des opportunités propres à ce secteur en Afrique.

La méthode SWOT est ainsi vu comme un outil permettant de mettre en place le pilotage stratégique. Il permet d'identifier les forces et les faiblesses internes d'une entreprise, ainsi que les opportunités et les menaces externes auxquelles une entreprise est confrontée. En croisant ces différents éléments, il est possible de définir des stratégies adaptées pour améliorer la performance et assurer la pérennité de l'entreprise.

Cependant, la République Démocratique du Congo, un des pays de l'Afrique sub-saharienne, malgré ses immenses ressources naturelles, fait face à un défi de taille : l'insécurité alimentaire qui touche une grande partie de sa population.

C'est donc un secteur en pleine expansion en RDC, où les entreprises sont confrontées à une concurrence accrue et à des consommateurs de plus en plus exigeants, elles doivent innover en permanence pour assurer leur pérennité. Elles doivent adapter leurs stratégies pour répondre aux nouvelles attentes des consommateurs et s'imposer sur un marché en constante évolution.

Toutes ces stratégies convergent à la pérennité des entreprises, particulièrement dans un environnement aussi dynamique et complexe que celui de

Kinshasa, est un enjeu majeur. Les entreprises agro-alimentaires, au cœur de l'alimentation des populations, sont confrontées à des multiples défis : évolution des habitudes de consommation, intensification de la concurrence, instabilité économique etc. Pour faire face à ces enjeux et assurer leur survie à long terme, elles doivent adopter des stratégies de gestion rigoureuses et efficaces.

La gestion stratégique vise à orienter une organisation vers l'atteinte de ses objectifs à long terme et elle est impliquée dans un processus continu de l'ensemble des activités de l'entreprise.

La gestion stratégique permettant d'améliorer la performance, acquérir un avantage concurrentiel, s'adapter aux changements de l'environnement, et même de mobiliser les équipes pour arriver à élaborer une stratégie, est donc un processus dynamique qui permet à une entreprise de se développer de manière pérenne et de faire face aux défis de son environnement, en utilisant des moyens, qui sont des instruments d'analyse et de décision, appelés les outils de Gestion Stratégique.

L'absence des outils de gestion stratégique approprié est certainement l'une des raisons de cette faible croissance et d'une rentabilité lente des entreprises agro-alimentaires à Kinshasa.

Toutefois, choisir un outil de gestion stratégique n'est pas chose facile, il faut tenir compte de plusieurs facteurs tels que les objectifs de l'entreprise, la taille de l'organisation, la complexité du secteur d'activité et les ressources disponibles.

Seulement, il est remarqué que beaucoup de dirigeants d'entreprises n'en ont pas connaissance et ignorent même la portée de son usage au sein de leurs entreprises.

Les études spécifiques menées autour de la méthode SWOT des entreprises agro-alimentaires basés en Afrique sont très peu nombreuses, plus particulièrement à Kinshasa en République Démocratique du Congo, mais comme c'est le cas pour toutes les entreprises, tout secteur confondu, les entreprises agro-alimentaires sont fragiles, notamment en raison de contraintes liées au climat, à l'accès aux financements, à la commercialisation des produits et à la concurrence des grandes entreprises, sans oublier les caractéristiques liés à leurs dirigeants.

2. Cadre théorique

Ce point vise à fournir les notions théoriques essentielles relatives à la gestion stratégique et à l'outil d'analyse SWOT, sur lesquels s'appuie cette recherche.

2.1. Notions de Gestion Stratégique

2.1.1. Définition du concept de gestion stratégique

Autrement appelé « management stratégique », la gestion stratégique est le processus de prise de décision et de planification qui conduit à l'élaboration d'une stratégie efficace pour aider à atteindre les objectifs organisationnels. (<https://www.iedunote.com/fr/gestion-strategique>, consulté le 20 Novembre, 2024).

Selon Helfer, Kalika, Orsoni & Chabaud (2019), Le management stratégique est devenu un élément clé de la pérennité et du développement.

La gestion stratégique est le processus d'analyse stratégique d'une organisation, de définition d'objectifs axés sur la stratégie, formulation de stratégie, mise en œuvre de stratégie, et évaluation et contrôle stratégiques. (<https://www.iedunote.com/fr/gestion-strategique>, consulté le 20 Novembre, 2024).

Pour l'académie canadienne de Management de technologie, la gestion stratégique est un processus de définition des buts et objectifs de l'organisation.

Dans toutes ces définitions, nous voyons la présence des objectifs de l'organisation, et pourtant ils sont compris lors de l'élaboration de la stratégie. D'où il est impérieux de comprendre ce qu'est une stratégie et son objectif.

2.1.2. Objectifs de la gestion stratégique

L'époque où les directions générales pouvaient ne se soucier que des choix stratégiques et en négliger la mise en œuvre est révolue. Le management repose plus que jamais sur deux composantes indissociables et interdépendantes : la stratégie et l'organisation. La première est plutôt externe et tournée vers l'environnement ; la seconde, davantage associée à une vision interne (Helfer, Kalika, Orsoni & Chabaud, 2019).

La gestion stratégique est le processus de développement de la vision et de l'orientation à long terme d'une entreprise. L'objectif est d'identifier et d'analyser

les opportunités, les menaces, les risques afin de prendre des décisions qui conduiront l'entreprise vers le succès.

L'objectif de la gestion stratégique est de créer une vision ou un énoncé de mission pour une organisation qui peut être atteint grâce à la planification stratégique. Les gestionnaires opérationnels sont responsables de la mise en œuvre de cette vision et de cet énoncé de mission afin d'atteindre les objectifs organisationnels.

2.1.3. Dimensions de la gestion stratégique

La gestion stratégique est un terme englobant qui peut être décomposé en trois dimensions différentes :

- Dimension interne : se concentre sur l'environnement interne de l'entreprise, y compris sa culture, ses valeurs et ses politiques ;
- Dimension externe : se concentre sur l'environnement externe de l'entreprise, comme ses clients et ses concurrents ;
- Dimension tactique : se concentre sur la prise de décision qui aide à atteindre les objectifs de l'entreprise.

Selon beaucoup d'auteurs, les critères qu'une bonne démarche de gestion stratégique doit respecter sont les suivants :

- La flexibilité, contraire de la formalité et de la rigidité (D'Amboise, 1986) ;
- La proximité avec la réalité opérationnelle (Mintzberg, 1994) qui se caractérise, en agriculture, par la fragilité et la forte dépendance à l'environnement et la petite taille économique avec des domaines de compétence très délimités (Attonaty et Soler, 1992) ;
- L'adaptabilité au plus grand nombre d'entreprises (Attonaty et Soler, 1992) ;
- L'apport de solutions pour aider les dirigeants à atteindre leurs objectifs (D'Amboise, 1986) ;
- L'exhaustivité, c'est-à-dire qu'elle doit aborder tous les points nécessaires (D'Amboise, 1994).

2.1.4. Notions de base en gestion stratégique

La notion de la gestion stratégique nous renvoie systématiquement à d'autres notions dont il est nécessaire de comprendre les connotations, il s'agit des notions telles que :

- La gestion : est le processus par lequel on planifie, organise, dirige et contrôle les ressources d'une organisation afin d'atteindre les buts visés. (Rym & Salima, 2008)
- La stratégie : faisant échos à Porter (1996), Lafley et Martin (2013) rapportent que la stratégie est un ensemble intégré de choix qui positionnent la firme de façon unique dans son industrie, de manière à créer un avantage durable et une valeur relative supérieure par rapport à la concurrence.
- L'objectif stratégique : un objectif stratégique influe sur le type d'actions à entreprendre ; il constitue une source de motivation dans le but d'atteindre un résultat dont il est possible de mesurer l'atteinte, dans une période déterminée. (Meier, 2007)
- La planification : consiste à déterminer les grandes orientations qui permettront à l'entreprise d'atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. Il détermine de quelle façon les ressources d'une entreprise seront utilisées pour obtenir les résultats désirés. Elle permet de choisir, entre plusieurs, la meilleure option qui permettra d'atteindre l'objectif de la façon la plus efficace (Rym & Salima, 2008).
- La planification stratégique : elle vise principalement à définir les grandes orientations et les principaux objectifs qu'une organisation devrait atteindre pour réussir de façon optimale dans l'avenir (ACDI, 1997).

2.2. Notion de stratégie

2.2.1. Définition de la stratégie

Chandler (1962), définit la stratégie comme « la détermination des buts et objectifs à long terme, d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action et d'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs ».

Certains auteurs, tels que Chabault et Bouchra, ajoutent la configuration du périmètre d'activité dans la notion de stratégie :

Pour Chabault (S.d), la stratégie consiste en une allocation de ressources qui engage l'organisation dans le long terme en configurant son périmètre d'activité, afin d'obtenir un avantage concurrentiel et de créer de la valeur pour les clients.

Et Bouchra (S.d) de son côté pense qu'avec pour objectifs la réponse aux attentes des parties prenantes, l'obtention d'un avantage concurrentiel et la création de valeur pour les clients, la stratégie consiste en une allocation de ressources qui engage l'organisation dans le long terme en configurant son périmètre d'activité.

La stratégie d'entreprise est un facteur clé de succès et apparaît nécessaire à la performance des entreprises. Elle concerne toutes les organisations : les PME, les grandes entreprises, les groupes diversifiés, etc.

D'après Boving (2015), la stratégie d'une entreprise est la manière dont elle compte réaliser sa finalité à long terme. La stratégie se concentre donc sur les décisions concernant la manière de faire dans le long terme, contrairement à la gestion opérationnelle qui regroupe les décisions à prendre dans le court terme.

Le choix de la stratégie à suivre se fait en deux temps. D'abord, l'entreprise choisit ce qu'il faut faire pour réaliser les finalités (le « quoi »), et ensuite, elle décide de la manière d'atteindre les résultats visés (le « comment »). On parle alors des objectifs stratégiques et des stratégies d'action, les premiers précisent « quoi » faire pour réaliser les finalités de l'entreprise et les second déterminent le « comment », c'est-à-dire la manière d'atteindre les objectifs stratégiques. (Boving, 2015)

2.2.2. Les objectifs de la stratégie

L'objectif principal de la stratégie est de dégager un avantage concurrentiel. C'est le fait, pour une entreprise, de surpasser ses concurrents.

Pour Chabault (S.d), déduit de cet objectif principal, trois sous objectifs :

- **L'objectif de performance économique**

La stratégie a pour objectif d'améliorer la performance économique des entreprises. Il s'agit d'améliorer la rentabilité, donc la valeur financière de l'entreprise.

- **L'objectif de création de valeur**

La stratégie permet de créer de la valeur financière (de faire du profit), mais elle permet également de créer d'autres formes de valeur. Les différentes parties prenantes de

l'entreprise (salariés, fournisseurs, clients, etc.) ont une vision différente de la valeur : la valeur sociale, la valeur sociétale, l'image de marque, la qualité des produits, etc. sont autant de sources de valeur pour les parties prenantes de l'entreprise.

- **L'objectif de pérenniser l'entreprise**

La stratégie d'entreprise a également pour objectif d'assurer la pérennité de l'entreprise sur le long terme. Il s'agit de chercher à maîtriser la trajectoire stratégique de l'entreprise.

Selon Bouchra (S.d), la pérennité de l'avantage concurrentiel repose sur deux conditions fondamentales : premièrement, il s'agit de créer un surcroît de valeur pour les clients, c'est-à-dire leur proposer une offre pour laquelle ils seront disposés à payer un prix supérieur aux coûts, deuxièmement ce système de création de valeur doit être difficilement imitable par les concurrents, sans quoi il ne saurait procurer un avantage durable, donc stratégique.

2.2.3. Stratégie comme processus

La stratégie est d'avantage un processus car elle n'est jamais totalement planifiée, ni jamais totalement émergente.

Les différentes phases du processus stratégique

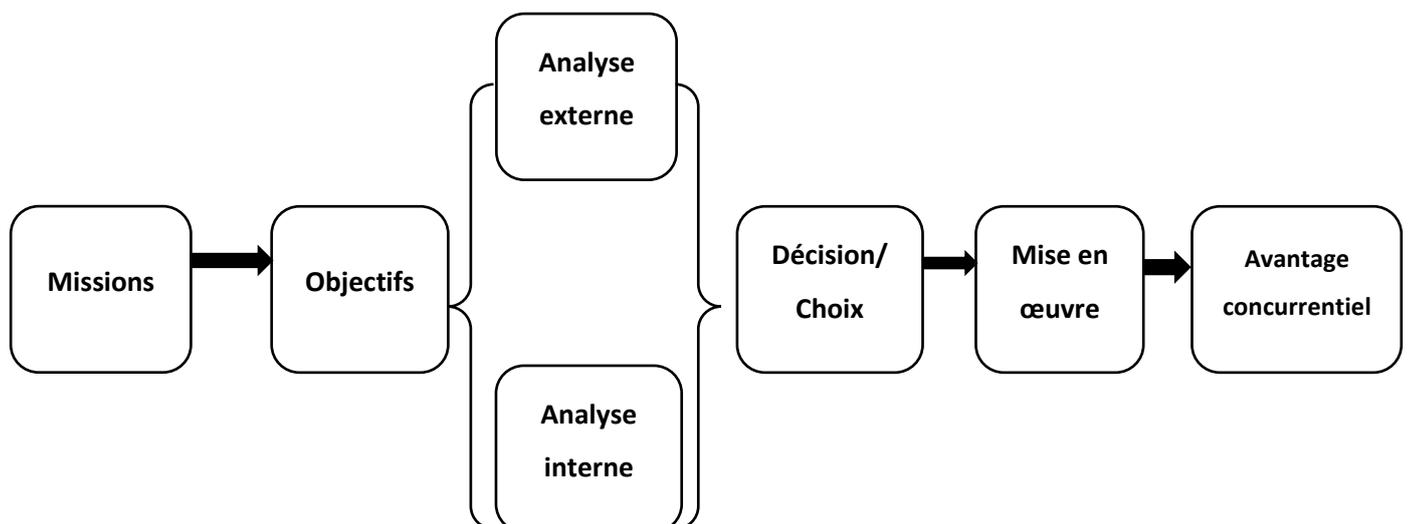


Fig.1 : Les différentes phases du processus stratégique, (Chabault, SD).

- Les missions : Les missions caractérisent l'ambition de l'entreprise à long terme.
- Les objectifs : Les objectifs sont la déclinaison des missions de l'entreprise en critères mesurables et quantifiables.

- L'analyse externe : L'analyse externe consiste à identifier quelles sont les sources d'opportunités et de menaces dans l'environnement externe des entreprises.
- L'analyse interne : L'analyse interne consiste à identifier les ressources et compétences clés de l'entreprise qui lui permettront de se saisir des opportunités stratégiques.
- La décision / choix : Les analyses stratégiques externes et internes vont permettre d'identifier un certain nombre d'options stratégiques potentiellement viables. Le travail du stratège consiste à déterminer la position qui lui semble la plus pertinente. Il devra donc choisir l'orientation stratégique.
- La mise en œuvre : Une fois la stratégie globale décidée, elle est déclinée par activités, par fonctions ou encore par pays.
- L'avantage concurrentiel : L'avantage concurrentiel correspond à la situation de rente que cherchent toutes les entreprises.

2.2.4. Les différents niveaux de la stratégie

D'après Chabault (S.d), La stratégie intervient à plusieurs niveaux dans les entreprises qu'il divise en trois niveaux :

- La stratégie corporate

Elle concerne l'entreprise ou l'organisation prise dans son ensemble. Il s'agit de déterminer le périmètre stratégique désiré par les principales parties prenantes de l'entreprise : doit-il être restreint (entreprise spécialisée sur un marché ou un produit) ou au contraire diversifié (entreprise positionnée sur plusieurs marchés ou produits) ?

- La stratégie Business

On parle également de business strategy ou de stratégie concurrentielle. Il s'agit de déterminer comment chaque activité doit se comporter sur ses propres marchés. Comment obtenir un avantage concurrentiel pour chaque activité ? Elle concerne donc la stratégie pour chaque activité de l'entreprise. On parle de domaine d'activité stratégique. On prendra des décisions en termes de prix de différenciation, etc. pour positionner l'activité par rapport aux concurrents.

- La stratégie opérationnelle

Les stratégies opérationnelles déterminent comment les ressources et compétences sont effectivement déployées pour chaque domaine d'activité stratégique. C'est la déclinaison de la stratégie corporate au sein des différentes activités.

C'est un niveau décisif car le succès des stratégies corporate et business dépendra des comportements adoptés et des décisions prises au niveau opérationnel.

Schéma 2 : les trois niveaux de la stratégie



Fig 2 : Introduction à la gestion (Chabault, S.D)

2.2.4.1. Processus d'élaboration d'une stratégie

L'élaboration d'une stratégie se fait en trois étapes (Boving, 2015) :

- Décrire la mission de l'entreprise ;
- Déterminer les objectifs stratégiques ;
- Définir les stratégies d'action.

Le but de chaque étape est repris dans le schéma ci-dessous :

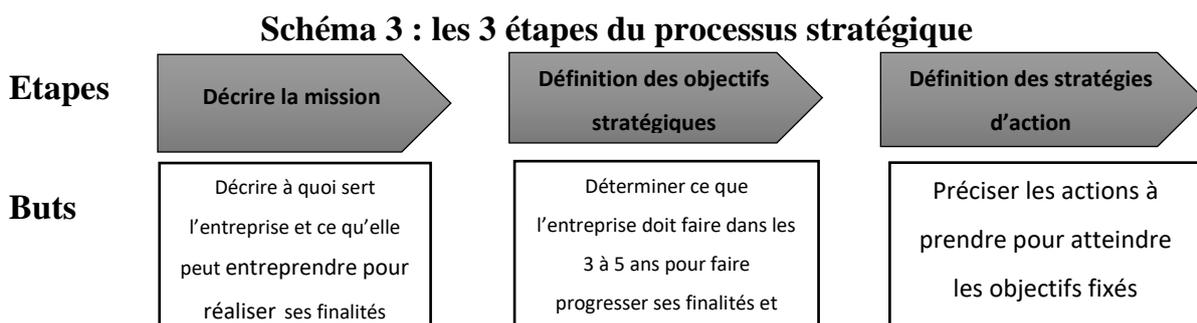


Fig.3 : Guide de la gestion stratégique des entreprises sociales (Boving,2015).

2.2.4.2. Formation de la stratégie

Pour Chabault (S.d), Il existe plusieurs manières de concevoir la stratégie :

- La stratégie peut être déduite de l'environnement externe aux entreprises (menaces et opportunités) ;

- La stratégie peut être construite à partir de l'environnement interne des entreprises (forces et faiblesses) ;
- La stratégie est dans la réalité un mix entre les deux, on parle de stratégie réalisée.

Tableau 1 : Caractéristiques des différentes conceptions de stratégie

Stratégies	Déduite	Construite	Réalisée
Caractéristiques	La stratégie déduite se fonde sur l'adaptation des ressources de l'organisation aux opportunités de l'environnement. Les choix stratégiques sont alors relativement contraints. L'analyse stratégique se focalise sur l'analyse de l'environnement et sur l'identification des facteurs clés de succès.	La stratégie construite est façonnée par l'entreprise à partir de ses ressources et compétences. Il s'agit de s'appuyer sur les ressources pour reconfigurer l'environnement et déplacer les règles du jeu concurrentiel (stratégies de ruptures, introduction d'innovation, modification des règles, etc.).	Les dirigeants formulent des intentions stratégiques. Ces intentions stratégiques sont parfois effectivement mises en œuvre : c'est la stratégie délibérée. Par ailleurs, des actions non prévues peuvent s'ajouter aux intentions initiales des dirigeants, formant ainsi une stratégie émergente. Au final, la combinaison de ces deux flux de stratégie délibérée et émergente forme la stratégie réalisée.

Source tableau 1 : Introduction à la gestion (Chabault, S.D).

2.2.5. Notion d'outils de gestion stratégique

De plus en plus, les entreprises utilisent des techniques d'aide à la prise de décision pour quantifier les résultats anticipés, la rentabilité du projet d'investissement, le profit attendu, les coûts exigés...

L'entreprise se doit d'établir régulièrement :

- Un diagnostic stratégique qui inclut l'analyse externe, l'analyse du marché et son positionnement sur celui-ci ;
- Une analyse interne en cohérence avec l'environnement dans lequel évolue l'entreprise.

Il est donc essentiel d'utiliser les outils de gestion stratégiques mis à disposition. Ce sont de véritables aides pour le dirigeant afin d'avancer pas à pas dans sa démarche stratégique en prenant les bonnes décisions et en évitant les écueils.

2.2.5.1. Définition d'un outil de gestion stratégique

Pour construire sa stratégie et la faire évoluer, l'entreprise dispose de nombreux outils. Ces outils d'analyse stratégique sont sous forme de matrices, de tableaux et de graphiques. Ils sont utilisés lors de l'analyse, externe comme interne, pour la création ou au cours de la vie de l'entreprise, lorsque celle-ci souhaite créer de nouveaux produits ou les faire évoluer ou les retirer. (<https://blog-gestion-de-projet.com/gestion-entreprise/outils-methodes-strategie/>. : outils de gestion stratégique, consulté le 23 Octobre 2024).

Ces outils sont pléthores, ont grandi et se sont transformés avec l'évolution de la gestion.

2.2.5.2. Quelques outils de gestion stratégique

Il y a de nombreux outils stratégiques, les dirigeants choisissent d'utiliser ceux qui conviennent le mieux à leur situation. Il s'agit de :

- Business Model Canva : est un outil utilisé lors de la création de l'entreprise ou d'un projet.
- Plan stratégique : est l'outil qui conclut toute la démarche stratégique effectuée en amont.
- Matrice d'Ansoff : est un outil de diagnostic stratégique d'une entreprise pour définir la stratégie de croissance au plus haut niveau.
- Matrice McKinsey : est un outil d'aide à la décision concernant un domaine d'activité stratégique de l'entreprise.
- La matrice d'Ashridge : est un outil de démarche stratégique permettant de définir la mission donnée ou souhaitée par l'entreprise
- L'avantage concurrentiel via le VRIO : Ou avantage compétitif est le point fort d'une activité vis-à-vis de ses concurrents sur un marché.
- La matrice BCG : est un outil d'analyse stratégique visuel et puissant.

- Les 5 forces de Porter : il s'agit de réaliser un diagnostic du marché sur des facteurs qui influencent tous les acteurs de ce même marché.
- Les 7 S de McKinsey est un outil de management stratégique, interne à l'entreprise, mettant en exergue 7 domaines de performance internes qui doivent être en symbiose
- L'analyse PESTEL : se concentre sur l'analyse du marché, plus précisément sur les facteurs externes qui font pression sur l'environnement de l'entreprise et qui peuvent avoir un impact positif ou négatif sur l'activité.
- La matrice SWOT est un outil de diagnostic stratégique qui dresse un état des lieux de l'activité et de son environnement. (<https://blog-gestion-de-projet.com/gestion-entreprise/outils-methodes-strategie/>. : outils de gestion stratégique, consulté le 23 Octobre 2024).

Il en existe encore plusieurs mais puisque notre recherche est basée sur la matrice SWOT, c'est sur cette dernière matrice que nous allons nous appesantir sur le point suivant, pour clore cette notion de gestion stratégique.

2.2.6. Notion d'outil d'analyse SWOT

En vue de produire des plans d'action efficace, les managers et leurs équipes doivent avoir une image claire de ce qui se passe au sein de l'organisation en général et particulièrement au sein de l'environnement de travail de celle-ci. L'analyse de l'environnement interne et externe de cette organisation constitue une analyse SWOT (Ka, 2012).

Les outils d'analyse stratégiques sont des ressources à l'usage des exécutifs, dirigeants et chefs d'entreprise qui permettent de bâtir la stratégie de l'entreprise et la faire évoluer en se basant sur des décisions éclairées.

En utilisant l'outil d'analyse SWOT, les dirigeants et chefs d'entreprise recherchent de comprendre mieux les facteurs internes et les facteurs externes de leur entreprise en vue de sauvegarder leur pérennité, puisqu'il s'agit ici pour eux d'élaborer une stratégie qui dans le long terme, produira une certaine rentabilité.

2.2.6.1. Définition de l'outil d'analyse SWOT

L'analyse SWOT (Strengths = Forces, Weaknesses = Faiblesses, Opportunities = Opportunités, Threats = Menaces) est un outil courant de planification utilisé pour analyser les forces et les faiblesses au sein d'une organisation/système, et les opportunités et les menaces à l'extérieur de celle (celui)-ci (Ka,2012).

C'est un outil d'analyse stratégique qui vise à identifier les forces et les faiblesses d'une entreprise, ainsi que les opportunités et les menaces de son environnement en vue de prendre des décisions stratégiques. (Chabault, S.d).

Il s'agit d'un outil utilisé dans la gestion stratégique pour identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces qui existent au sein d'une organisation. Il aide à identifier ce qui peut être fait pour améliorer la situation et tirer parti des opportunités de croissance.

Le SWOT est un outil d'analyse stratégique qui s'applique généralement aux organisations/entreprises, mais qui peut aussi concerner les territoires ou encore les individus (on parle alors de « SWOT personnel »). Il met en perspective les caractéristiques internes de l'organisation (entreprise) avec l'état de l'environnement dans lequel elle évolue. (La maison de l'Entreprenariat, S.d).

2.2.6.2. Utilité et objectif de l'outil d'analyse SWOT

Selon Benazet (2021), on peut utiliser SWOT pour :

- L'analyse de la gestion d'une organisation : Le SWOT offre une vue d'ensemble de l'organisation en considérant à la fois ses forces internes (ce qu'elle fait bien) et ses faiblesses (ce qu'elle pourrait améliorer), ainsi que les opportunités et les menaces qui se présentent dans son environnement externe.

Les résultats de l'analyse SWOT peuvent servir de base à l'élaboration d'une stratégie globale pour l'organisation.

- L'analyse de la stratégie : Il est utilisé comme un outil de synthèse, il synthétisera alors l'ensemble des outils, étapes, réflexions réalisés dans le cadre d'une analyse stratégique de fond.

- L'analyse de la faisabilité du projet : Il est un bon point de départ pour un brainstorming d'équipe. Il sera utilisé comme un outil de partage de connaissances.¹

D'après Benazet (2021), La méthode SWOT est avantageuse, car elle permet :

- De profiter des opportunités de marché ;
- De réduire ou à éliminer les menaces ;
- La connaissance approfondie de l'entreprise et des marchés ;
- D'être préparé à d'éventuelle changement ou tendances.

D'où sa place prépondérante dans cette étude.

2.2.6.2.1. Présentation et utilisation de l'outil d'analyse SWOT

2.2.6.2.1.1. Présentation de l'outil

C'est une matrice découpée en quadrant qui se présente de la manière suivante :

- Axe interne : forces et faiblesses
- Axe externe : opportunités et menaces

Schémas 4 : Matrice SWOT



Fig 4 : La maison de l'Entrepreneuriat (S.d).

Pour Chabault (S.d), l'analyse SWOT se présente sous la forme d'une matrice 2×2, où deux axes cohabitent :

- L'axe interne qui identifie les forces et faiblesses du projet ou de l'entreprise. Il s'agit ici d'identifier et d'analyser de manière objective les points forts et les points faibles de l'entreprise au regard du projet. Cela passe donc par une

¹ Technique des recherches d'idées originales dans une réunion, chacun émettant ses suggestions spontanément. Dictionnaire le Robert

identification et une analyse des ressources et compétences internes à l'entreprise et qui permettraient de mettre en œuvre le projet ou celles qui manquent par rapport au projet. Ce sont les éléments sur lesquels on peut agir directement.

Ils concernent généralement les dimensions commerciale (Produit, prix, distribution...), financière (Endettement, trésorerie, liquidité, ...), technologique (potentiel d'innovation, coûts de production, détention de brevet, ...), et organisationnelle (qualité du management & de la main d'œuvre, système de contrôle, ...).

- L'axe externe permet de positionner l'entreprise ou le projet dans son contexte plus global, dans un environnement externe plus large qui dépasse donc les frontières internes de l'entreprise. Les menaces et les opportunités portent sur toutes les caractéristiques de l'environnement qui peuvent influencer à court, moyen long terme la performance de l'entreprise (la concurrence, la demande, la réglementation, les conditions économiques,).

Il s'agit d'identifier et d'analyser les grandes tendances qui pourraient être sources d'opportunités qui peuvent soutenir le projet, mais aussi les menaces en termes de concurrence et de grandes tendances qui pourraient freiner le projet. Il n'est pas possible d'agir directement, ce sont des éléments qui nécessitent une adaptation.

L'analyse SWOT consiste à déterminer si la combinaison des forces et faiblesses de l'organisation est à même de faire face aux évolutions de l'environnement (ce que nous avons appelé stratégie déduite), ou s'il est possible d'identifier ou de créer d'éventuelles opportunités qui permettraient de tirer profit des ressources uniques ou des compétences distinctives de l'organisation.

D'après la FEED (2023), les différentes composantes de la matrice SWOT sont expliquées de la manière suivante :

1. Les forces (Strengths) à exploiter, maintenir, construire, ou développer

Les forces englobent les éléments que l'organisation réalise particulièrement bien ainsi que les ressources et les actifs qui la différencient des autres organisations. Les forces sont les caractéristiques d'une organisation qui lui permettent de se positionner avantageusement face à la compétition.

2. Les faiblesses (Weaknesses) à améliorer ou à remédier

Les faiblesses sont les caractéristiques d'une organisation qui constituent des lacunes ou des freins par rapport à la compétition.

3. Les opportunités (Opportunities) à saisir

Les opportunités sont les éléments externes qui peuvent représenter des occasions à saisir et constituer des leviers utiles à la pérennité de l'organisation.

4. Les menaces (Threats) à éliminer ou à contrer

Les menaces sont des développements externes qui peuvent mettre en péril la pérennité et l'avenir de l'organisation.

3. Cadre de recherche et résultats

La réalisation de cette recherche a été rendue possible grâce à la méthode d'enquête appuyée par l'échelle d'évaluation administrée à un échantillon de 23 employés de l'entreprise GAANA ; il s'agit d'un échantillon non probabiliste, plus précisément de commodité, tiré en tenant compte de la disponibilité et de l'accessibilité des sujets. Le traitement des données s'est fait par le logiciel SPSS.

3.1. Présentation du champ d'investigation

La Générale d'Agro-alimentaire Nationale adoptée « GAANA » en sigle est une société à responsabilité limitée, dotée d'une personnalité juridique ; elle est une entreprise aux capitaux purement congolais. Par conséquent, elle est placée sous la tutelle du ministère des petites et moyennes entreprises. Nous allons la présenter en tenant compte de sa situation géographique, son objet social, et son organisation fonctionnelle.

3.1.1. Situation géographique

Géographiquement, la GAANA S.A.R.L est située au n°183 de la 7ème rue, quartier industriel, commune de Limete dans la ville de Kinshasa en République démocratique du Congo. Cette localisation est aussi l'adresse de son siège social et siège d'exploitation.

3.1.2. Objet social

Dès sa création, la mission principale ou l'objet social de la GAANA est essentiellement la transformation de la viande de bœuf et de volaille pour une production

à multiples recettes de la charcuterie en vue d'une part, de sa commercialisation et d'autre part l'amélioration des conditions de vie du peuple congolais au regard des crises multiformes et multisectorielles qui frappent la République Démocratique du Congo.

Et c'est pour la satisfaction des besoins alimentaires de la population en charcuterie que la GAANA s'attèle à faire entrer la consommation de ses produits dans les habitudes alimentaires de la population congolaise. Produit qui pour la population congolaise était un luxe. Ainsi, soucieuse de sa mission principale, elle s'est spécialisée dans la charcuterie congolaise et européenne qu'il a fini par mettre à la portée de toute la couche des congolais dont les recettes les plus fournies sont :

- Saucisson kinois ;
- Saucisson de chasse ;
- Saucisse fumée ;
- Saucisse fraîche ;
- Cervelas kinois ;
- Olympique ;
- Collier kinois ;
- Saucisse hongroise.

Et beaucoup d'autres encore qui ne sont produits que sur commande. De cette liste on peut citer : saucisson de jambon, lard fumé, saucisse aux légumes et au fromage, cochon de lait, etc....

Actuellement, la Générale d'Agro-Alimentaire Nationale Adoptée, GAANA en sigle, fonctionne sous la consécration de la loi cadre 212/CAB/MIN/JGS/2002 du 02 décembre 2002 fixant le fonctionnement organique de petites et moyennes industries œuvrant sur l'étendue du territoire nationale.

3.2. Résultats

En ce qui concerne les forces de la Générale d'Agro-alimentaire Nationale adoptée, les constats suivants ont été faits :

- 65,2% des sujets de notre étude affirment que l'image de marque est forte et positive auprès des consommateurs ;

- 65,2% des sujets de notre étude affirment que l'entreprise bénéficie d'une large base de clientèle ;
- 73,9% des sujets affirment que les équipes sont compétentes et expérimentées ;
- 73,9% affirment que l'entreprise développe des produits innovants et différenciés ;
- 78,2% des sujets affirment que l'entreprise maîtrise efficacement ses coûts de production ;
- 52,1% des sujets affirment que les investissements marketing sont conséquents ;
- 65,2% de sujets de notre étude affirment que l'entreprise a bâti des partenariats solides avec ses fournisseurs ;
- 95,6% de sujets de notre étude affirment que le réseau de distribution est performant et étendu.

Quant aux faiblesses, les constats suivants ont été fait :

- 56,5% de nos sujets n'approuvent pas que la marque GAANA est peu connue dans certaines communes ;
- 52,2% des sujets de notre étude n'approuvent pas que l'entreprise est vulnérable aux fluctuations des prix de ses fournisseurs ;
- 52,2% des sujets de notre étude n'approuvent pas que la structure financière de l'entreprise est fragile ;
- 65,2% des sujets de notre étude n'approuvent pas que les processus de production sont sujets à des erreurs techniques ;
- 52,1% de nos sujets d'étude affirment que les outils de production sont obsolètes et limitent la capacité de production et d'innovation ;
- 65,2% des sujets de notre étude affirment que l'entreprise a une faible présence sur les canaux de distribution en ligne (e-commerce) ;
- 52,1% des sujets de notre étude affirment que l'entreprise a des difficultés à adapter ses produits aux évolutions des goûts des consommateurs ;
- 82,6% des sujets de notre étude affirment que le pouvoir d'achat limité des consommateurs restreint le potentiel de croissance de l'entreprise.

Quant aux opportunités, les constats suivants ont été faits :

- 69,5% des sujets de notre étude affirment que l'émergence de nouvelles tendances de consommation représente une opportunité ;
- 78,2% de sujets affirment que les avancées technologiques peuvent améliorer l'efficacité de la production ;
- 78,2% de nos sujets affirment qu'une augmentation du pouvoir d'achat des consommateurs peut stimuler la demande ;
- 73,9% des sujets affirment que l'entreprise a l'opportunité de produire plus de produits originaux ;
- 69,6% des sujets de notre étude affirment que les changements réglementaires favorables constituent une opportunité ;
- 60,9% de sujets de notre étude affirment que la collaboration avec des supermarchés, des restaurateurs et des chefs cuisiniers constitue une opportunité ;
- 65,2% de sujets de notre étude affirment que le développement de nouveaux emballages écologiques constitue une opportunité ;
- 100% de nos sujets affirment que des investissements plus importants sont envisageables.

Et enfin quant aux menaces, les constats suivants ont été faits :

- 56,5% de sujets affirment que l'arrivée de nouveaux concurrents représente une menace pour l'entreprise ;
- 56,5% de sujets affirment que les prix des matières premières menacent la rentabilité ;
- 52,2% de sujets affirment que les crises sanitaires ou environnementales peuvent ternir l'image de marque ;
- 69,5% de sujets affirment que la pression fiscale sur les produits transformés est une menace ;
- 86,9% de sujets de notre étude affirment que les problèmes de qualité des produits peuvent entraîner des rappels et des pertes financières ;
- 56,5% de sujets de notre étude affirment que le cadre réglementaire se durcit en matière de sécurité alimentaire et environnementale ;
- 65,2% de sujets de notre étude affirment que les problèmes de logistique et de distribution constituent une menace ;

- 73,9% de sujets de notre étude affirment les fluctuations économiques représentent un risque pour l'activité de l'entreprise.

Ces résultats, d'une manière simple nous donnent la matrice SWOT de l'entreprise agro-alimentaire GAANA :

Matrice des solutions (Matrice TOWS/MOFF)

Les 4 alternatives stratégiques potentielles que nous proposons sont les suivantes :

1. Stratégie offensive d'expansion

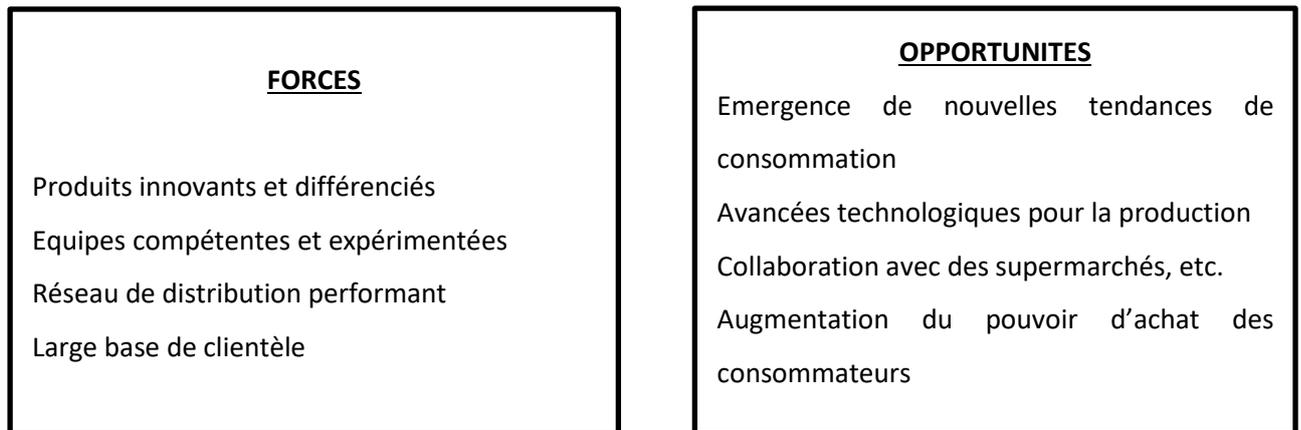


Fig. 5 : Stratégie offensive d'expansion (Nos analyses)

La figure ci-dessus représente les forces à exploiter pour saisir les opportunités de l'environnement de l'entreprise GAANA.

2. Stratégie d'ajustement

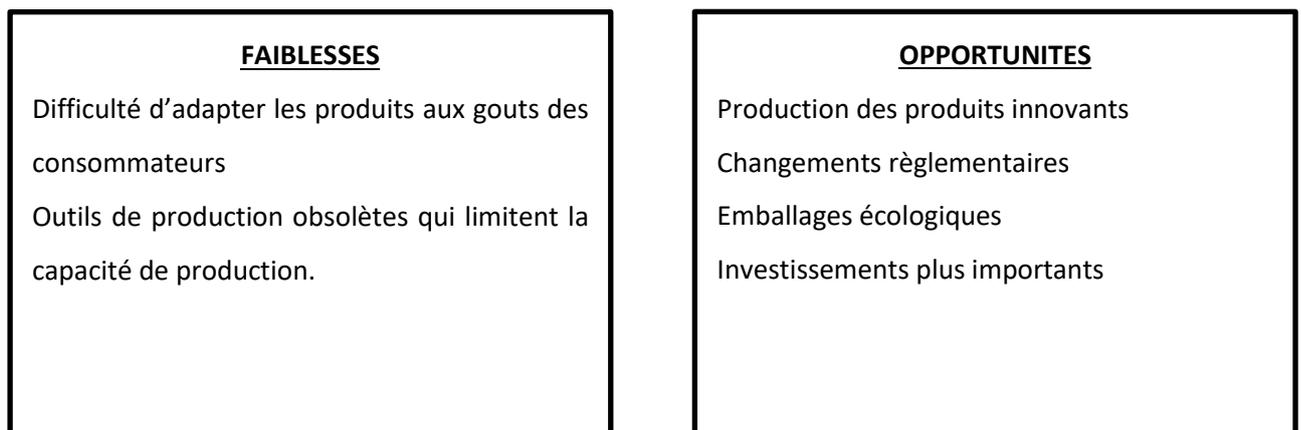


Fig. 6 : Stratégie d'ajustement (Nos analyses)

Les faiblesses reprises dans la figure ci-dessus sont à améliorer afin d'exploiter les opportunités de l'environnement de l'entreprise GAANA.

3. Stratégie défensive

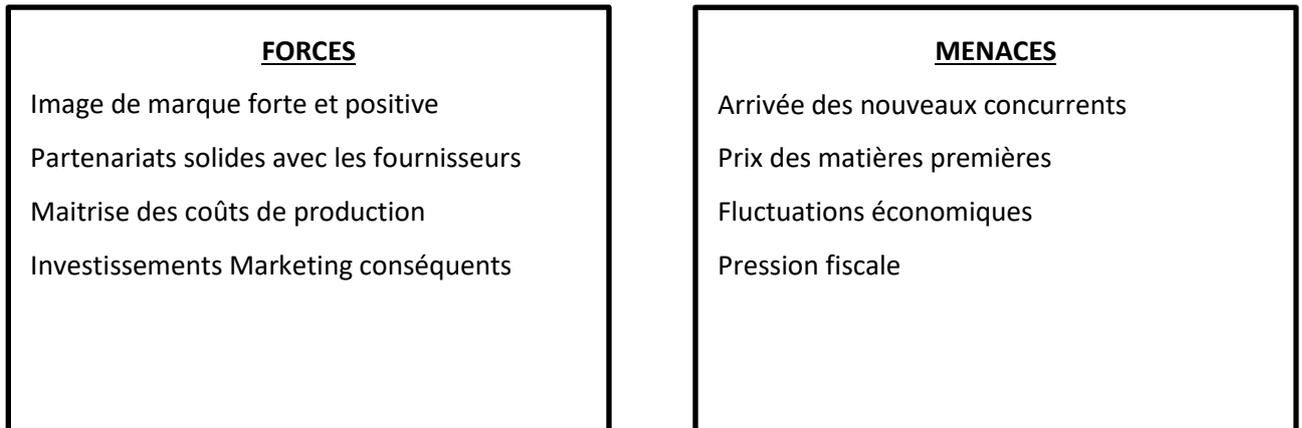


Fig. 7 : Stratégie défensive (Nos analyses)

Les dirigeants de l'entreprise GAANA doivent utiliser les forces ci-dessus en vue de protéger l'entreprise de ses menaces ou de convertir ces menaces en opportunités.

4. Stratégie de repositionnement ou de diversification

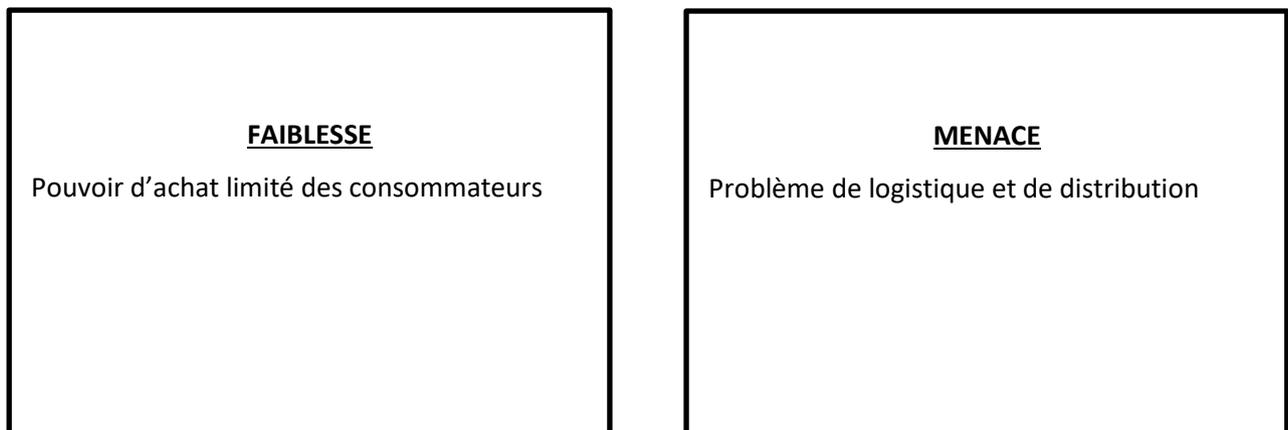


Fig. 8 : Stratégie de repositionnement ou de diversification (Nos analyses)

Les dirigeants de l'entreprise GAANA doivent chercher à travailler sur la faiblesse ci-dessus afin de rendre l'entreprise moins vulnérable face à la menace liée aux problèmes de logistique et de distribution.

Ces quatre alternatives nous donnent la matrice des solutions suivante :

Tableau 2 : Matrice des solutions

	FORCES	FAIBLESSES
OPPORTUNITES	Elargir la gamme Vente directe aux entreprises Améliorer l'expérience client Proposer des produits adaptés selon les âges des consommateurs (personnalisation) Etendre le réseau de distribution Formation continue des équipes	Modernisation des outils de production Mettre en place un système de veille réglementaire Innovation des produits par le changement d'emballages
MENACES	Communication proactive avec les clients Renégocier régulièrement les contrats avec les fournisseurs Etendre les activités de l'entreprise à des nouveaux marchés Créer un avantage concurrentiel en offrant une expérience client unique	Réduction des coûts de transport en créant des micro-usines plus proches des consommateurs. Créer des coins de vente dans des écoles et universités proches de l'usine Réduire les coûts de distribution par la vente en ligne Négocier avec les grossistes Proposer des packs avantageux aux clients

Source tableau 2 : nos analyses

Nous pensons que la mise en pratique de ces propositions permettrait à la Générale d'Agro-alimentaire Nationale Adoptée de développer et renforcer ses forces, améliorer ses faiblesses, ou y remédier, à saisir les différentes opportunités de son environnement,

et à contrer ses menaces en vue d'assurer sa pérennité, fruit de ses trente-unes années de dur labeur

4. Conclusion

Tout compte fait, il ressort après présentation, analyse et interprétation des résultats les constats suivants : Plus de la moitié de sujets affirment que l'image de marque est forte et positive auprès des consommateurs ; les sujets de notre étude pensent, globalement, que le réseau de distribution est performant et étendu selon les moyens que dispose l'entreprise ; les sujets de notre étude, de manière globale, n'admettent pas que l'entreprise est vulnérable aux fluctuations des prix de ses fournisseurs, car elle s'adapte à la conjoncture ; plus de la moitié de sujets affirment que le pouvoir d'achat limité des consommateurs restreint le potentiel de croissance de l'entreprise ; les sujets de notre étude pensent, globalement, que des investissements plus importants sont envisageables ; les sujets de notre étude estiment, globalement, que l'arrivée des nouveaux concurrents constitue une menace féroce pour l'entreprise ; les sujets de notre étude affirment que les problèmes de qualité de produits peuvent entraîner des rappels et des pertes financières.

Tous ces résultats permettent d'atteindre l'objectif de cette recherche et de proposer des stratégies offensives d'expansion, d'ajustement, défensive et de repositionnement au travers d'une matrice des solutions.

REFERENCES

1. Absil, G. (2011). *Analyse SWOT, un outil d'analyse et d'aide à la décision*. APES-ULg.
2. AGDI (1997). *Planification stratégique : Guide à l'intention des ONG canadiennes*. Québec, AGDI – Genivar – Focus International, 63 p.
3. Attonaty, J.M et L.G Soler (1992), "Aide à la décision et gestion stratégique : un modèle pour l'entreprise agricole", *Revue Française de Gestion*, n°88, mars-avril.
4. Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
5. Benazet, D. (2021). *Le projet : Les outils et méthodes de diagnostic*. CAFERUIS IRTS, Nouvelle Aquitaine.

6. Benchekroun, B. (S.D). *Cours de management stratégique*. (Cours). <http://fsjes.usmba.ac.ma/cours/benchekroun/Management-strategique.pdf>
7. Boving, M. (2015). *Guide de la gestion stratégique des entreprises sociales*. Académie des Entrepreneurs Sociaux @HEC-Ulg. Liège.
8. Broutin, C., & Bricas, N. (2006). *Agroalimentaire et lutte contre la pauvreté en Afrique subsaharienne : Le rôle des micro et petites entreprises*. Editions du Gret. Sénégal
9. Chabault, D. (n.d.). *Introduction à la gestion : La stratégie d'entreprise*. (Cours). <https://moodle.luniversitenumérique.fr/course/view.php?id=123>
10. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press
11. D'amboise, G. (1994), *Strategic Planning in SMEs : A Synthesis of Research Results*, Sainte-Foy, Quebec, Université Laval, Faculté des sciences de l'administration.
12. Helfer, J.-P., Kalika, M., Orsoni, J., & Chabaud, D. (2019). *Stratégie: Le manuel du management stratégique* (11e éd.). Vuibert.
13. Kanku Mulumba, F.M. (2021). *Promotion des industries agro-alimentaire à Kinshasa : problèmes, contraintes et perspectives de développement*. Mémoire de D.E.S. en sciences économiques et de gestion. Université de Kinshasa. Kinshasa.
14. La Maison de l'Entreprenariat-UFAS1. (n.d.). *Université Ferhat ABBAS Sétif*.
15. Lambert, R. & Maisonnas, S. (1999). L'analyse stratégique et ses outils de gestion : application dans l'entreprise agricole au Québec. *Revue internationale P.M.E.*, 12(1-2), 15–30. <https://doi.org/10.7202/1008648a>
16. Lambert, R., P. Calkins et R. Michaud (1992), *Outils de gestion d'aide à la prise de décision dans le secteur horticole du Québec*, Série Recherche n° 18, Sainte-Foy, Québec, Université Laval, Département d'économie rurale, Groupe de recherche agroalimentaire (GRAAL).
17. **Langi Sogena, F. X. (2019)**. *Gestion des entreprises agricoles de la province du Sud-Ubangi (RD.CONGO) face aux exigences du marché*. Thèse de doctorat.
18. **Oti-Boateng, P. (2005)**. *Créer et gérer une petite entreprise agroalimentaire*. Premier Chapitre.Édition CTA et Gret, Kumasi, Ghana.