Le Sommaire

INTRODUCTION GENERALE	01
CHAPITRE I : LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE	08
SECTION I : LES CONCEPTS DE LA STRATEGIE	10
SECTION II: LA DEMARCHE STRATEGIQUE	23
CONCLUSION DU CHAPITRE I	42
CHAPITRE II : LA PME ET LA STRATEGIE	43
SECTION I : LES CARACTERISTIQUES DE LA PME	45
SECTION II : LA STRATEGIE ET LA DEMARCHE STRATEGIQUE DE LA PME	57
SECTION III : LES OPTIONS STRATEGIQUES DE LA PME	73
CONCLUSION DU CHAPITRE II	88
CHAPITRE III : LA PME ALGERIENNE ENTRE LA GESTION STRATEGIQUE, ET LE SOUTIEN DE L'ETAT	89
SECTION I : ETAT DES LIEUX DES PME EN ALGERIE	91
SECTION II: LA GESTION STRATEGIQUE DANS LA PME ALGERIENNE	105
SECTION III : LE SOUTIEN DE LA PME PAR L'ETAT	116
CONCLUSION DU CHAPITRE III	132
CHAPITRE IV : ETUDE EMPIRIQUE D'UN ECHANTILLON DE PME EN ALGERIE	133
SECTION I : METHODE DE LA RECHERCHE ET PRESENTATION DE L'ECHANTILLON	135
SECTION II : L'ANALYSE DES DONNEES	142
SECTION III : LES RESULTATS	164
CONCLUSION DU CHAPITRE IV	169
CONCLUSION GENERALE	171
Références bibliographiques	178
Table des matières	184
Annexes	188

Introduction Générale

INTRODUCTION GENERALE

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

Le rôle socio-économique de la PME n'est pas négligeable, ce qu'a affirmé les différentes expériences des pays développés, lesquels indiquent que ce type d'entreprises, a une grande importance : à la création d'emplois, la génération de la valeur ajoutée, la contribution à l'exportation et à la participation au PIB, ainsi que son rôle de développement régional et de stabilisation des populations locales.

Les objectifs de la petite et moyenne entreprise sont multiples, lesquels dépendent de leur dirigeant, entre autre, la survie et la croissance. Mais aujourd'hui, cette entité est confrontée à des problèmes et des défis sans précédant dans son environnement interne, caractérisé par une instabilité, résultante de la complexité des problèmes de production, de marketing, de ressources humaines, et de développement technologique, avec l'influence des facteurs environnementaux extérieurs. Cependant, l'adoption d'une stratégie par la PME serait donc incontournable.

La stratégie de l'entreprise qui a été assimilée pendant longtemps à l'économie de l'entreprise, au management, voire au marketing, a maintenant le droit d'être citée au sein des sciences de gestion.

Il n'existe pas une définition unique est universelle de la stratégie, à ce titre selon Marmuse : « Elle est l'art de combiner économiquement les forces de l'entreprise pour lui permettre d'atteindre les buts fixés dans le cadre de sa politique générale… »[1]. Ainsi la stratégie permet à l'entreprise de rechercher des avantages compétitifs durables et de pouvoir également, choisir la position appropriée dans le marché.

Pour l'Algérie l'émergence de la PME, était contrainte par les facteurs économiques et institutionnels qui fut synchronisé par l'ouverture économique de notre pays, sur l'environnement international, en libérant le commerce extérieur, avec l'augmentation des flux d'investissement étrangers, ce qui a accrue la concurrence, par l'entrée de produits et producteurs étrangers, en menaçant ce type d'entreprise et les mettant dans des situations vulnérables. Or, ces facteurs ont exigés à l'entreprise algérienne d'intégrer la réflexion stratégique pour s'adapter aux changements et assurer la compétitivité[2], admettant que cette réflexion, ne concernait pas seulement les grandes entreprises, mais elle comprend la petite et moyenne entreprise.

En effet, les nouvelles caractéristiques de la PME algérienne en terme de mode de fonctionnement, notamment le recours de certains dirigeants de PME à des bureaux d'étude et l'émergence de nouveaux entrepreneurs qui utilisent toutes les techniques modernes de gestion[3], peuvent favoriser ce type d'entreprise à adopter des stratégies qui leur convient.

1. **La problématique :**

« Quelle type de stratégies adoptent-elles les PME ? Et quel est la réalité de ces concepts pour le cas algérien»

[1] C. MARMUSE Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques, Economica, 2édit, Paris, 1996, p 91.
[2] A.HAMADOUCHE, Méthodes et outils d'analyse stratégiques, les éditions Chihab, 1997, p133
[3] A.BOUYACOUB, Les caractéristiques de la gestion des ressources humaines dans le P.M.E en Algérie à l'heure de la transition vers l'économie de marché, Les cahiers CREAD N°spécial, 1997, p 71

Le traitement de cette problématique mène à poser les questions suivantes :

- Quelles sont les déterminants de la stratégie de la PME? Et quels sont leurs réalités pour la PME algérienne ?

- Comment se formule la stratégie de la PME algérienne ?

- Quelles sont les options stratégiques adoptées par la PME algérienne?

2. Les hypothèses :

- la stratégie de la PME algérienne comporte touts les piliers de la stratégie qui sont : les objectifs, l'organisation, les activités, et l'environnement.
- La stratégie dans la PME algérienne est une stratégie implicite.
- Etant donné que la PME algérienne souffre d'une insuffisance de ressources financières, elle adopte la stratégie de la spécialisation.

D'après les résultats d'une enquête réalisée sur les PME, Julien et Marchesnay[4], ont affirmé que la plupart des entreprises sinon toutes avaient une stratégie, mais cette stratégie était le plus souvent implicite. Dans le même contexte, Marchesnay stipule que la stratégie de la petite et moyenne entreprise, est l'interaction entre quatre piliers qui sont : les buts, l'organisation, les activités, et l'environnement, autrement dit, ces piliers composent le système stratégique de la gestion d'entreprise[5]. En effet, selon Tabet aoul et Charif: « *il existe trois types de stratégie de développement au sein de la PME algérienne, stratégie de spécialisation, stratégie de diversification, et stratégie d'internationalisation, où le choix d'une stratégie ou de l'autre est déterminé par des considérations financières*»[6].

[4] A. NÖEL, « Perspectives en Management Stratégique », Tome I : 1992/93, Economisa, Paris, p108
[5] M. MARCHESNAY, C. FOURCADE, « gestion de la PME/PMI, Nathan », 1997, pp 80-81
[6] W. TABET AOUL, op. cit.

3. L’intérêt et les motifs du thème :

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

- L’évolution du cadre organisationnel et institutionnel, relatifs à la PME.

- Les PME constituent une grande partie du tissu économique algérien.

- L'importance accrue donnée aux PME en raison du rôle joué par ce secteur d’entreprise dans le développement économique et social.

- Etant donné que la stratégie définit la relation entre l’entreprise et son environnement, les PME doivent adopter des stratégies, pour atteindre leurs objectifs.

- La stratégie permet à la PME d’avoir des avantages concurrentielles, d'autant plus que ce type d’entreprise existe dans un environnement, caractérisé par une concurrence internationale forte, résultant de l'ouverture du commerce extérieur, du partenariat avec l'UE et prochainement l'adhésion à l'OMC,

- Le nombre limité des recherches dédiées, que ce soit à la PME ou à la stratégie, notamment celles consacrées à la PME algérienne.

4. L’objectif du travail :

Notre objectif au plan théorique s’agit de:

- déterminer les concepts de la stratégie d’entreprise et plus précisément ceux de la PME;
- identifier les spécificités de la gestion stratégique au sein de la PME ;
- déterminer les différentes options stratégiques offertes à la PME ;

Sur le plan pratique il s’agit :

- déterminer l’étendue d’adoption de la stratégie par la PME algérienne,
- mettre en évidence les caractéristiques des stratégies de la PME algérienne.

5. Méthodologie de la recherche et plan de travail:

Pour répondre à notre problématique, on a eu recours dans notre recherche à l'utilisation de la méthode descriptive, en présentant ainsi les différents concepts liés à la stratégie et à la PME. Sur le plan pratique nous allons entamer une enquête de terrain (enquête par questionnaire) auprès d'un échantillon de PME, pour collecter les données, qui seront traitées selon la méthode analytique, afin d'examiner la réalité des stratégies dans la PME algérienne, en y tirant des résultats qui vont nous permettre de dresser une typologie de PME selon les caractéristiques de la stratégie adoptée.

Pour réaliser ce travail on va s'appuyer sur :

- les ouvrages, les communications aux colloques, les articles de revues, les thèses de doctorat, et les mémoires du magistère ayant une relation avec notre thème.
- les journaux officiels de l'Etat.
- les rapports tels que, ceux du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, et celui du conseil national économique et social (CNES).
- les sites internet.

6. Le plan de travail

Pour aborder notre thème de recherche, nous avons scindé notre travail en quatre chapitres comme suit :

Premier chapitre : vise à mettre en évidence les fondements de la stratégie d'entreprise. Il s'agit de présenter les différents concepts de la stratégie, et la démarche stratégique au sein de l'entreprise.

Deuxième chapitre : a pour objet, de présenter les spécificités de la PME, de montrer les caractéristiques de la stratégie et la démarche stratégique au sein de cette dernière,

de déterminer les différentes options stratégique offertes à ce type d'entreprise pour qu'elles puissent se développer.

Troisième chapitre : aborde la PME algérienne, en présentant un aperçu sur la réalité du secteur des PME en Algérie, de déterminer les caractéristiques de la gestion stratégique de la PME, et enfin montrer le rôle de l'Etat pour promouvoir ce type d'entreprise.

Quatrième chapitre : il est dédié à présenter l'étude empirique menée sur un échantillon de PME en Algérie, basée sur l'outil de collecte de données, le choix de l'échantillon, les méthodes d'analyses appliquées qui vont nous permettre par la suite, d'exposer et analyser ces données, et enfin on essayer de dresser une typologie de PME selon les caractéristiques de l'entreprise.

Chapitre I
La stratégie de l'entreprise

Clicours.COM

INTRODUCTION :

La stratégie d'entreprise est l'une des plus jeunes sciences du management, son objet est l'entreprise en tant qu'acteur de la vie économique et sociale.

La compréhension de la stratégie, constitue le fil conducteur de ce chapitre, où on va dans la première section voir ses concepts dans le domaine militaire**,** lequel est considéré comme le domaine origine, de sa naissance, puis on va étudier, l'approche sociologique de la stratégie, en arrivant à donner les différentes définitions de la stratégie.

La deuxième section est consacrée pour mettre en évidence la démarche stratégique dans l'entreprise, notamment la phase du diagnostique stratégique et les outils utilisés dans ce dernier, ainsi que la phase de la décision stratégique qui s'appuie principalement sur la détermination des objectifs et les résultats tirés du diagnostique, pour choisir la stratégie, possible pour l'entreprise.

SECTION I : LES CONCEPTS DE LA STRATEGIE

Avant de procéder à définir le concept de la stratégie et ses bases, il convient le mieux de montrer ces origines :

1.1 Le concept de la stratégie dans le domaine militaire :

L'origine du mot stratégie est le mot grec *strategia*, qui signifie l'art du général. L'art du coordonnateur de l'action des forces militaires au combat[1]. D'autres sources, dit que le mot stratégie vient du grec et il est composé de deux parties, *stratos* qui signifie armée, et *agos* signifie je conduis[2], donc malgré qu'il y a une distinction étymologique, la signification est la même, qui est l'art de conduire des forces armées en vu de la victoire : c'est l'art de réfléchir aux voies et aux moyens qui seront nécessaires pour gagner.

Au sein de cette approche, deux écoles peuvent être distinguées :

I.1.1 L'art de la guerre selon Sun Tzu *:*

Plus de cinq cent ans avant Jésus-Christ, Sun-Tzu[3], le militaire chinois considéré comme le premier guerrier qui a utilisé la stratégie dans la guerre, dans son ouvrage « l'art de la guerre »[4]. Ce texte fut pour la première fois porté à l'attention de l'Occident en 1772, grâce à la traduction française du père Amiot. L'existence de Sun Tzu à fait écoulé beaucoup d'encre, certains ont nié sont existence comme Samuel B. Griffith, et même si cet auteur a existé, certains autres ignorent si l'ouvrage qui lui a été attribué est bien de sa main. Mais les détails qu'on trouve dans cet écrit plaident, en faveur d'une œuvre du V^{e} siècle avant Jésus-Christ. Organisé en treize articles, l'art de la guerre décrit une philosophie tout à fait originale de la conduite de la guerre, où le stratège s'attache surtout

[1] R-A.THIETART, J-M.XUEREB, «Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre », Dunod, Paris, 2005, P21
[2] M. GERVAIS, « stratégie de l'entreprise », Economica, 2003 p 8
[3] Selon les éditions, Sun Tzu, peut s'écrire Sun Zi, Sun Tse, Sun Tze, Sun Wu
[4] C. MARMUSE, « Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques », Economica, 2édit, Paris, 1996 p 58

à déjouer les plans de l'ennemi et à assurer sa propre protection qu'à rechercher la destruction de l'armée adverse.

La logique de ces treize articles peut se résumer comme suit :

a) Les fondements de l'art militaire : la guerre est une affaire d'importance vitale pour l'Etat, la province de la vie et de la mort, la voie qui mène à la survie ou à l'anéantissement il est indispensable de l'étudier à fond, en s'appuyant sur cinq variables qui sont : l'influence morale, les conditions atmosphériques, le terrain, l'autorité, et la doctrine.

b) La façon de conduire la guerre : Sun Tzu propose de mener le combat dans le moment opportune afin de préserver des vies humaines, et que l'argent et les provisions ne s'épuisent, ainsi il recommande de bien traiter les prisonniers et de chercher à les assimiler.

c) La stratégie employée : (la neutralisation des plans de l'adversaire) : l'idée centrale de cet article est de s'attaquer aux plans de l'ennemi avant toute chose, où les plus belles victoires sont celles obtenues sans combat. La stratégie s'intéresse donc à un moment de la guerre qui se situe dans l'entre-deux de la manœuvre menaçante et du combat, l'avantage étant obtenu en ayant une bonne connaissance de l'ennemi et de soi-même.

d) La préparation du combat : la victoire vient de l'attention à éviter la moindre faute , et il faut avoir tout prévu, avoir paré à toutes les éventualités, en connaissant nos forces et faiblesses, ainsi que celles de l'ennemi.

e) L'habilité dans les commandements des troupes : l'idée présentée ici et qu'il est possible d'imaginer un grand nombre de combinaison de forces permettant d'obtenir la victoire, et le bon chef est celui qui a su acquérir auprès de ses troupes une autorité incontestée, sa puissance est de faire sortir le courage et l'intrépidité de la poltronnerie et de la pusillanimité et d'engendrer la force dans la faiblesse.

f) La manœuvre du plein et du vide : ce principe permet de choisir le moment et le lieu du combat le plus favorable, il autorise une réaction adaptée à l'évolution de l'action d'ennemie.

g) les avantages à se procurer: sur le champ de bataille, il faut être capable de créer des positions avantageuses, et cela se fait par la présence indispensable d'une bonne logistique, une parfaite organisation et un bon système d'information.

h) les recommandations pour agir : Sun Tzu précise dans cet article les variables essentielles que tout chef militaire doit garder à l'esprit pour s'assurer de la victoire, également les circonstances et le terrain qui déterminent l'action.

i) la tactique et la veille stratégique : ce neuvième article traite surtout les problèmes purement militaires. Il fournit les principes généraux à respecter pour occuper le terrain, et tirer du moindre signale faible.

j) la connaissance du terrain : la connaissance des lieux que les deux armées peuvent occuper, permet de définir la formation qu'il faut donner à ses troupes et de décider s'il faut livrer la bataille ou différer l'engagement.

k) les actions à mener selon les neuf types de terrain : Sun Tzu recommande dans ce point l'action adéquate pour chaque type de terrain, où quel que soit le type de terrain, l'action doit toujours être rapide , de manière à jouer sur la surprise et tirer avantage du fait que n'est pas prêt.

l) l'attaque par le feu : une telle violence n'est justifiée que lorsque la victoire ne peut être obtenue autrement, car pour Sun Zu, le but de la guerre n'est pas d'apporter la désolation mais de procurer la paix à l'Etat.

m) l'utilisation d'agents secrets : pour combattre efficacement l'ennemi, il faut disposer de renseignements préalables sur sa situation.

Les principes de Sun Tzu constituent un ensemble parfaitement cohérent, et une source d'inspiration non négligeable pour le monde des affaires aujourd'hui[1].

I.1.2 La stratégie militaire selon von Clausewitz

Les travaux de Carl von Clausewitz constituent l'un des traités militaires les plus volumineux et les plus universellement connus[2].

La guerre selon Clausewitz, est une simple continuation de la politique par d'autres moyens, ainsi la guerre est une forme de l'engagement total et de longue durée pour affaiblir progressivement l'adversaire, alors que selon Sun Tzu la guerre était plus subtilement de *conduire l'adversaire à abandonner la lutte* y compris son combat.

Clausewitz voit que la stratégie se situe avant le combat, et elle peut être définie comme suit : « *la stratégie est l'usage de l'engagement aux fins de la guerre. Elle doit donc fixer à l'ensemble de l'acte de guerre un but qui correspond à l'objet de la guerre. C'est-à-dire qu'elle établie le plan de guerres et fixe en fonction du but en question une série d'actions propres à y conduire ; elle élabore donc les plans des différentes compagnes et organise les différents engagements de celles-ci*»[3].

Selon les stratégies de SunTzu et de Clausewitz l'art de la guerre est celui de conduite d'un affrontement entre adversaires, mais avec l'apparition de l'arme nucléaire une autre forme d'action stratégique basée sur l'idée de la dissuasion a été introduite. Dans ce cas, la logique s'inverse et le but est alors de faire usage de sa « réserve puissance » pour dissuader l'adversaire de s'engager dans un conflit[4].

Ces différentes conceptions militaires de la stratégie, ont constituées des sources d'inspiration des managers d'entreprises, lesquels découvrent parfois que les logiques des stratégies « douces » à la Sun Tzu ou non offensives dans la ligne de la dissuasion ont du

[1] M. GERVAIS, op. Cit. p 14.
[2] C. MARMUSE, op. Cit. p. 58.
[3] C. CLAUSEWITZ., « Et la théorie de la guerre » , dans De la guerre, les éditions de Minuits 1955. (in C. MARMUSE, op. Cit. p p 69).
[4] M. GERVAIS, op. Cit. p 8.

bon et permettent de disposer d'une plus grande variété stratégique[1]. Ainsi selon Gervais, la stratégie militaire est transposée à la vie des affaires, en effet, on peut penser que l'entreprise mène vis-à-vis de la concurrence une lutte, dont l'enjeu est la survie et qu'elle cherche à modifier à son profit l'état de l'environnement, en explorant un maximum d'options et en établissant un plan de campagne qu'elle tentera d'exécuter au mieux.

I.1.3 Le rapprochement entre la stratégie militaire et celle de l'entreprise :

A travers les points qui se suivent on remarque que la stratégie de l'entreprise nécessite des éléments, inespérés de ceux de la stratégie militaire : «

a) le *pourquoi de la lutte, c'est-à-dire la finalité poursuivie par la firme ;*

b) le(s) lieu(x) du combat, c'est-à-dire les parties de l'environnement ou les couples produits-marchés qui feront l'objet du combat ;

c) les voies du combat : la stratégie permet de saisir les opportunités et d'éviter les contraintes ;

d) le mode opératoire de la lutte : faut-il engager une guerre ouverte ou se contenter d'un mode dissuasif ?

e) les moyens du combat, c'est-à-dire l'allocation des ressources résultant des choix effectués en (a), (b), (c) et (d) ;

f) la mise en œuvre des moyens, c'est-à-dire la définition des activités et leur gestion ;

g) le contrôle des activités »[2].

Ces points peuvent être regroupés en trois ensembles, où la première constitue les objectifs généraux de la firme, laquelle contient le choix (a), le deuxième correspond à la stratégie dont il contient les choix (b), (c), (d) et (e), alors que les autres choix appartient à l'ensemble tactique[3] ;

[1] C. MARMUSE, op. Cit. p. 72.
[2] M. GERVAIS, op. Cit. 18.
[3] On va revenir à ce concept -tactique- dans la suite de ce chapitre.

I.2L'approche sociologique de la stratégie :

La sociologie des organisations s'est fortement développée après la seconde Guerre mondiale[1]. Maints d'auteurs en théorie des organisations ont abandonné le postulat de la domination de l'économique selon lequel la stratégie est uniquement déterminée par les forces du marché et de la concurrence, et ils tendent d'imposer le seul jeu des acteurs comme processus structurant[2], puisque l'entreprise est une organisation finalisée composée d'individus et de groupes, où son fonctionnement est d'abord et par essence la résultante des relations interpersonnelles ou intergroupes.

La stratégie est au cœur du comportement social des individus et des organisations, et la problématique fondamentale est d'essayer de comprendre comment des stratégies individuelles deviennent collectives et permettent de gouverner la complexité. Le comportement stratégique d'un individu, selon M. Crozier[3], est déterminé d'une part à la *rationalité* laquelle est liée au contexte de lutte -coopération, et d'autre part par les *relations* interagies de pouvoir. Ainsi les gens se comportent stratégiquement, et ce ne signifient pas qu'ils savent ce qu'il veulent, qu'il formulent des objectifs, et qu'ils s'y tiennent , le plus souvent , leurs actions sont ambigües, changeants, et dépendent des opportunités qui se présentent et elles s'insèrent dans un processus continu[4]. Alors le passage du comportement d'un individu, à ce d'une organisation fait émerger une stratégie collective, notant que l'acteur lorsqu'il fait partie d'une organisation il utilise toujours une stratégie, comme le souligne Michel Crozier et Erhard Freidberg, « *chaque acteur s'efforcera simultanément de contraindre les autres membres de l'organisation pour satisfaire ses propres exigences (stratégie offensive) et d'échapper à leur contrainte par la protection systématique de sa propre marge de liberté et de manœuvre (stratégie*

[1] M. MARCHESNAY, « Management stratégique », les éditions chihab, 1997, p10
[2] A.C. MARTINET, « Management stratégique : organisation et politique », McGraw-hill, Paris, 1984, p51
[3] M.CROZIER, « Une approche sociologique des stratégies dans les organisations »Revue Française de Gestion, janvier-février 1988,p. 62.
[4]M . GERVAIS, op. Cit. p. 20.

défensive). L'importance respective de ces deux orientations stratégique variera, bien entendu, dans le temps et dans l'espace en fonction de la situation et des atouts propres de chaque acteur. Elles coexisteront cependant toujours dans toute stratégie d'action »[1].

Une stratégie collective exige suffisamment de cohérence et d'intentionnalité, où son émergence, se résulte d'un/ ou par la combinaison des quatre modalités suivantes:

- Le développement d'une vision forte à laquelle les membres de l'organisation adhèrent sans arrière pensée.
- les individus ont des buts en commun, au sein de l'organisation, lesquels sont obligés à les poursuivre, admettant que ces buts résultent des buts personnels.
- Les acteurs trouvent leur intérêt à partager volontairement des buts qui ne sont pas les siens.
- Un détenteur d'influence dominant réussit à imposer ses buts formels et sa stratégie à toute l'organisation en ayant recours à l'autorité.

Ainsi, dans ce même contexte, l' identification de la stratégie retenue dans une organisation, est influencée par les *réseaux sociaux*, par lesquels se résultent des relations interindividuelles, et de la *culture de l'organisation* qui est un ensemble de croyances partagées et implicites, inspirées de, l'histoire de la firme, et de son appartenance, à un secteur d'activité de sa localisation dans une région donnée, ou de la présence dominante en son sein d'une profession spécifique, elle interagit sur la représentation que l'organisation se fait d'elle-même et de son environnement.

I.3 La Définition de la stratégie d'entreprise

En matière des affaires, il est difficile de donner une définition unique et universelle, car à chaque auteur une définition lui est confiée selon son approche de recherche.

[1] M.CROZIER et E. FRIEDBERG, « L'acteur et le système, Seuil », 1977, p 91

Pour Igor ANSOFF, « *la stratégie est l'un de critères de décision qui guident le comportement d'une organisation* »[1]. Ces critères sont des règles, par lesquels doivent répondre à certaines caractéristiques, et qui peuvent être : orientations, objectifs, stratégies commerciales, stratégies administratives, et même les grandes orientations opérationnelles.
Ainsi, si SALLENAVE, intègre d'autres composant dans sa définition de la stratégie tels que : le plan, l'équilibre concurrentiel, et l'avantage de l'entreprise, en la définissant comme suit : « *la stratégie est un plan d'utilisation et d'allocation de ressources disponibles dans le but de modifier l'équilibre concurrentiel et de la stabiliser à l'avantage de l'entreprise considérée* »[2], alors Alain Charles MARTINET la définit qu'elle: « *désigne l'ensemble des critères de décision, choisi par le noyau, pour orienter, de façon déterminante et sur la durée, les activités et la configuration de l'entreprise* »[3]. Cela veut dire que le noyau qui est le gouvernement de l'entreprise, va prendre des décisions, en s'appuyant sur un ensemble de critères, tel que : l'environnement, les règles, les normes, et les conditions nécessaires pour guider l'entreprise à atteindre ses objectifs, en s'intéressant plus sur le facteur du temps.

Selon Porter[4], la stratégie de l'entreprise est : « *la combinaison des fins (objectifs) que s'efforce d'atteindre les firmes et des moyens (des mesures) par lesquels elle cherche à les atteindre* ». Cette définition s'appuie sur deux éléments qui sont d'une part les objectifs, et d'autre part, les moyens mis en œuvre, pour atteindre ces objectifs.
Ainsi, la stratégie se détermine par la relation entre les informations recueillies et l'action, ce qu'il a stipulé E. MORIN[5] où la stratégie *« […] est l'art d'utiliser les informations qui*

« [1] I. ANSOFF, Stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation », Paris, 1989, p110
[2] J.P SALLENAVE, 1984 (cité par P. JOFFRE, G.KOENIG, Stratégie d'entreprise, Antimanuel , les Editions d'organisations, 1984, p52)
[3] A.C. MARTINET, op. Cit. p.48.
[4] M. PORTER, « Choix stratégiques et concurrence », Economica, 1982 p XII
[5] E. MORIN, « Science avec conscience » , Paris, Seuil, 1990

surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action […]. ».

En effet, dans le cas de la diversité des définitions, Marchesnay les classe autours des thèmes répétitifs suivants[1] :

Le thème des buts : est stratégique toute démarche qui repose sur la définition de buts à long terme, et la détermination des moyens pour les réaliser. Ce type de définition s'intéresse plutôt aux problèmes de politique générale de l'entreprise ou de l'organisation.

Le thème du plan : est stratégique toute démarche reposant sur une planification de l'engagement des ressources sur un horizon donné. Sans plan pas de stratégie, dans cette conception extrême. Le management stratégique s'identifie alors à la planification stratégique.

Le thème de l'environnement : est stratégique toute décision qui a pour but de rendre l'entreprise compétitive à long terme, de se renforcer par rapport à un environnement où règne la concurrence. D'où les définitions de ce thème se rapprochent au marketing stratégique.

Le thème du changement : est stratégique toute décision impliquant des changements importants, et structurels.

De sa part Marmuse, définit la stratégie comme : « *l'art de combiner économiquement les forces de l'entreprise pour lui permettre d'atteindre les buts fixés dans le cadre de sa politique générale. Tour à tour planifiée ou opportuniste, elle tend à assurer le développement de l'entreprise par la réduction de sa vulnérabilité concurrentielle et par l'accroissement de ses propres capacités d'action. Elle utilise en permanence les arguments de l'action et de la défense pour profiter des opportunités qui*

Clicours.COM

[1] M. MARCHESNAY, op. Cit. p.04.

s'offrent à elle ou qu'elle a su créer. Qu'elle soit implicite ou explicite, la stratégie est toujours à la fois choix de moyens (processus) et résultat de ses choix »[1].

Donc même si les différentes définitions, se différent dans certaines éléments mais elles se sont unifiées pour deux concepts qui sont les objectifs et les moyens mis en œuvre. Cette dernière définition nous semble qu'elle est satisfaisante en englobant tous éléments de la stratégie.

I.4 Les niveaux de la stratégie :

Certains auteurs comme Marchesnay, et Andrew, font une distinction entre la stratégie générale (corporate strategy) et la stratégie d'activité (business strategy).

La stratégie générale correspond à la politique générale de l'entreprise, elle est élaborée par la direction générale[2], pour Kenneth Andrew[3] cette stratégie est :« *l'ensemble des décisions qui détermine et révèle les objectifs, la mission et les buts, qui produit les principales politiques et plans pour atteindre ces objectifs et définit le domaine d'activité que l'entreprise poursuit, le type organisation économique et humaine qu'elle a l'intention d'être et la nature des contributions économiques et non économiques qu'elle a l'intention de faire à ses actionnaires, employés et clients et à la communauté*».

La stratégie d'activité est tenue par les responsables des unités, et les décisions prises à ce second niveau sont logiquement et formellement contraintes par les décisions du premier niveau[4], selon Kenneth Andrew[5], cette stratégie est moins englobant que la première, et elle couvre « *le choix de produits ou de services et le marché des activités de la firme* ». Ces deux niveaux sont étroitement liés, où dans la petite entreprise, ils sont *parfaitement confondus*[6].

[1] C. MARMUSE, op. Cit. p.58.
[2] M. MARCHESNAY, op. Cit. p.05
[3] K. ANDREW cité par (R-A.THIETART, J-M.XUEREB, op. cit. 2005, P 23)
[4] C. MARMUSE, Op. Cit. p. 43.
[5] K. ANDREW cité par (R-A.THIETART, J-M.XUEREB, op. Cit. 2005,P 23)
[6] M. MARCHESNAY, op. Cit. p.05

Dans ce même contexte, MARMUSE, ajoute un troisième niveau de direction et de répartition des responsabilités (Figure 1), qui est la stratégie opérationnelle (operation strategy), ce niveau est essentiellement de nature tactique, où l'idée de stratégie est moins présente dans ce niveau, car les opérations étant largement déterminées par les décisions du niveau supérieur[1], ainsi la tactique consiste à concevoir , préparer et exécuter les opérations requises pour accomplir la stratégie, et selon Jean- Pierre BRECHET « *la distinction entre le tactique et la stratégie se situe dans la nature et le degré de complexité de l'information traitée. La stratégie traite une information fluide et imparfaite, où se mêlent les données parfois précises, souvent probabilistes et contingentes. La tactique se fixe sur les objectifs concrets, observables et mesurables ; sur l'effet tangible que doit produire telle opération élémentaire. Elle se montre par nature plus déterminée, plus mécanique que la stratégie»* [2].

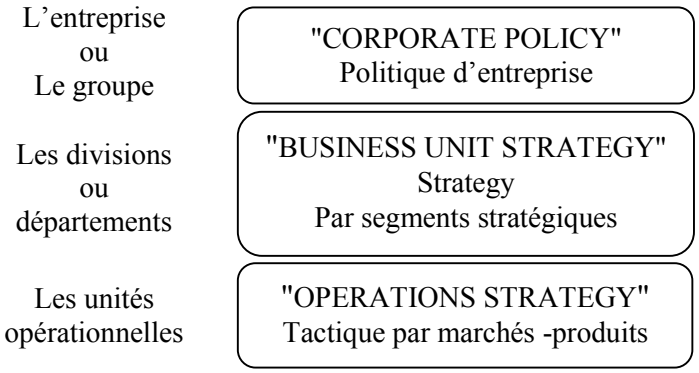


Figure 1 : **Une politique à trois niveaux**[3]

I.5 Les éléments de la stratégie :

L'analyse des différentes définitions de la stratégie, fait ressortir qu'elles comportent plusieurs éléments, par lesquels toutes stratégies reposent. Autrement dit, la compréhension de la définition de la stratégie s'appuie sur la compréhension de cet ensemble d'éléments que sont la mission (métier, vision, vocation), le choix du portefeuille d'activités (produits et services), la recherche de combinaisons optimales de ressources et

[1] C. MARMUSE, Op. Cit. p 43
« [2] J- P. BRECHET, Gestion stratégique, le développement du projet d'entreprendre », Eska, Paris, 1996, p96
[3] C. MARMUSE, Op. Cit. p 44

d'actions (synergies), les moyens d'actions (les ressources mobilisées), le mode de développement (croissance interne ou externe), les compétences distinctives (les atouts), les priorités (choix), la préparation à l'imprévu(les scénarios).

- La mission : (métier, vision, vocation) elle est un guide de choix à faire toutefois ce guide ne peut être ni trop flou, ni trop rigide. Une fois la mission définie, il s'agit de choisir son champ de bataille. Que va faire l'organisation de manière précise ? Que va-t-elle produire ? Où va-t-elle écouler ses produits ? Et en conséquence, à quelle concurrence va-t-elle être confrontée ?[1]

Pour mieux éclairer cet élément il faut définir ce qui suit :

Le métier : lequel se fonde sur le savoir-faire technologique, commercial, administratif, dérivant d'une culture d'entreprise.

La vocation : correspond au rôle que les dirigeants entendent faire jouer à l'entreprise pour répondre aux besoins de l'environnement d'une part et à ses aspirations d'autre part[2].

- Le choix du portefeuille d'activités (les produits et services): il représente un choix primordial qui permet de focaliser les efforts de l'entreprise sur un domaine privilégié, ainsi l'entreprise tente de sélectionner ses activités de manière que les activités déclinantes soient compensées par celles de croissance, et que les activités profitables supportent celles qui le sont moins ou dont le développement nécessite l'apport des ressources importantes.[3]

- La recherche de combinaisons optimales de ressources et d'actions (synergie) : ce phénomène a été illustré par A. Osborn par une formule devenue célèbre : « 2+2=5 »[4], elle représente le fait que l'effet de complémentarité donne des résultats plus élevés que la somme de chacun des effets pris séparément[5]

[1] R-A.THIETART, J-M.XUEREB, op. Cit. 26
[2] J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, « Management, Stratégie et organisation »,6e éd, Vuibert, Paris, 2006, p 49
[3] R-A.THIETART, J-M.XUEREB, op. Cit, 27
[4] M. GERVAIS, op. Cit. p.56.
[5] R-A.THIETART, J-M.XUEREB, op. Cit. 26

- Les moyens d'actions :(les ressources mobilisées) : qui sont définies comme des actifs stratégiques et les compétences consistent à les mettre en œuvre par l'entreprise pour accomplir sa mission[1].

- Le mode de développement : il existe deux modes de développement, la croissance interne et externe. Croissance interne ou croissance organique, elle consiste en la création, par la firme, d'une capacité nouvelle, il s'agit souvent d'une chaîne de production, capacité de recherche ou capacité de commercialisation. Le processus de croissance externe implique une relation entre plusieurs entreprises et entraîne un transfert d'actifs existants d'un acteur vers un autre, il s'agit en effet du regroupement intégral ou partiel de deux ou plusieurs entreprises[2].

- Les compétences distinctives : quel que soit le mode de développement, ce dernier s'appuie idéalement sur les atouts ou compétences distinctives de l'entreprise. La valorisation des atouts ou compétences distinctives est un élément fort de la stratégie et s'oppose à la vision réductrice, mais confortable, de forces. La possession des ressources et compétences donne un avantage concurrentiel sur les autres entreprises moins bien loties, lorsque ces atouts sont difficilement imitables.

- Les priorités : (choix) il n'existe pas un seul chemin qui mène à atteindre les objectifs de l'entreprise mais plusieurs[3].

- La préparation à l'imprévu : dont se fait par la formation des scénarios, qui sont des visions de l'évolution de l'environnement qui reposent sur des futures possibles des hypothèses faites sur les tendances que vont suivre quelques variables clés caractérisant le secteur.[4]

Les éléments présentés ci-dessus sont résumés dans le tableau 01 :

[1] J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. P 115
[2] J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. 2006, PP 232-233
[3] R-A.THIETART, J-M.XUEREB, 2005, op. Cit, PP 31-32
[4] J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. P 448

Mission	Qu'aimons-nous faire ? que savons-nous faire ?
Champs de bataille (portefeuille d'activités)	Que faisons-nous ? quels sont nos produits-marchés ?
Synergie	2+2=5
Moyens	Hommes, matériels, finance
Tactique (mode de développement)	Innovation, pénétration, expansion, diversification
Priorités	Que faire en premier lieu ?
Atouts	Quelles sont nos compétences distinctives ?
Préparation à l'imprévu (stratégies de contingence)	Que se passe-t-il au cas où ?

Tableau 01 : Les éléments de base de la stratégie[1]

SECTION II: LA DEMARCHE STRATEGIQUE

En matière, de formation de la stratégie, il y a ceux qui la considèrent comme étant un processus délibéré et préalable à l'action organisationnelle, et ceux qui la considèrent comme un processus émergent et simultané à l'action[2]. En effet, selon MINTZBERG, les stratégies émergeantes, sont celles qui apparaissent sans intentions claires, en répondant à une situation changeante, or, la stratégie peut se former qu'être formulée. Ainsi, les stratégies efficaces peuvent se manifester dans les endroits les plus étrangers et se développer à travers les moyens les plus inattendus[3]. Certains auteurs voient que le processus d'élaboration de la stratégie, est tâtonnant car il combine entre les actions délibérées et émergentes[4]. Où les actions délibérées sont celles induites par la volonté et le choix stratégique, et les actions émergentes sont celles issues d'initiatives au sein de l'entreprise et d'événements plus ou moins favorables qui se produisent dans l'environnement. Autrement dit, la formation de la stratégie est la contribution de la

[1] R-A.THIETART, J-M.XUEREB, 2005, op. Cit, 33
[2] La perspective constructiviste de la stratégie en contexte de PME: une voie de renouvellement: web.hec.ca/airepme/images/File/2006/099_Laperspectiveconstructiviste.pdf
[3] H.MINTZBERG, « Le management, voyage au centre des organisations », éditions d'organisation, Paris, 1998, pp.55-69.
[4] M.J.AVENIER, « la stratégie « chemin faisant » », Economica, Paris, 1997, p19.

conjonction de la volonté et du hasard, du choix et de l'opportunité[1]. Alors, pour la démarche stratégique on va étudier celle délibérée.

II.1 Les étapes du processus d'élaboration de la stratégie

L'élaboration de la stratégie se passe par un processus, ou encore la stratégie elle-même est un processus, tel qu'il a stipulé BESSEYRE DES HORTS, quand il définit la stratégie d'entreprise: « *la stratégie est avant tout perçus comme un* ***processus*** *du management de l'entreprise : orientant l'évolution de l'entreprise à terme…consistant en un ensemble de décisions…relatives au diagnostic des ressources, à la formation des objectifs généraux, et au choix parmi des options possibles…consistant en un ensemble d'actions…plans opérationnels… concernant tout autant le domaine externe… que le domaine interne…impliquant la participation d'un nombre de personnes qui peut varier…* »[2], À travers cette définition, l'auteur décrit les actions, et les étapes principales constituant le processus stratégique.

En effet, Jean Pierre et al, ont proposé le schéma suivant (**figure 2)** pour illustrer le processus stratégique dans l'entreprise, lequel est inspiré du modèle LCAG[3].

[1] R-A.THIETART, J-M.XUEREB, 2005, op. Cit, 39
[2] C-H. BESSEYRE DES HORTS, Vers une Gestion stratégique des ressources humaines, Editions d'Organisation, 1988, p 32 (in management stratégique, MARCHESNAY, 1997)
[3] Learned E.P., Christensen C.R., Andrews K.R. et Guth WD, (in stratégor, 1997, p10)

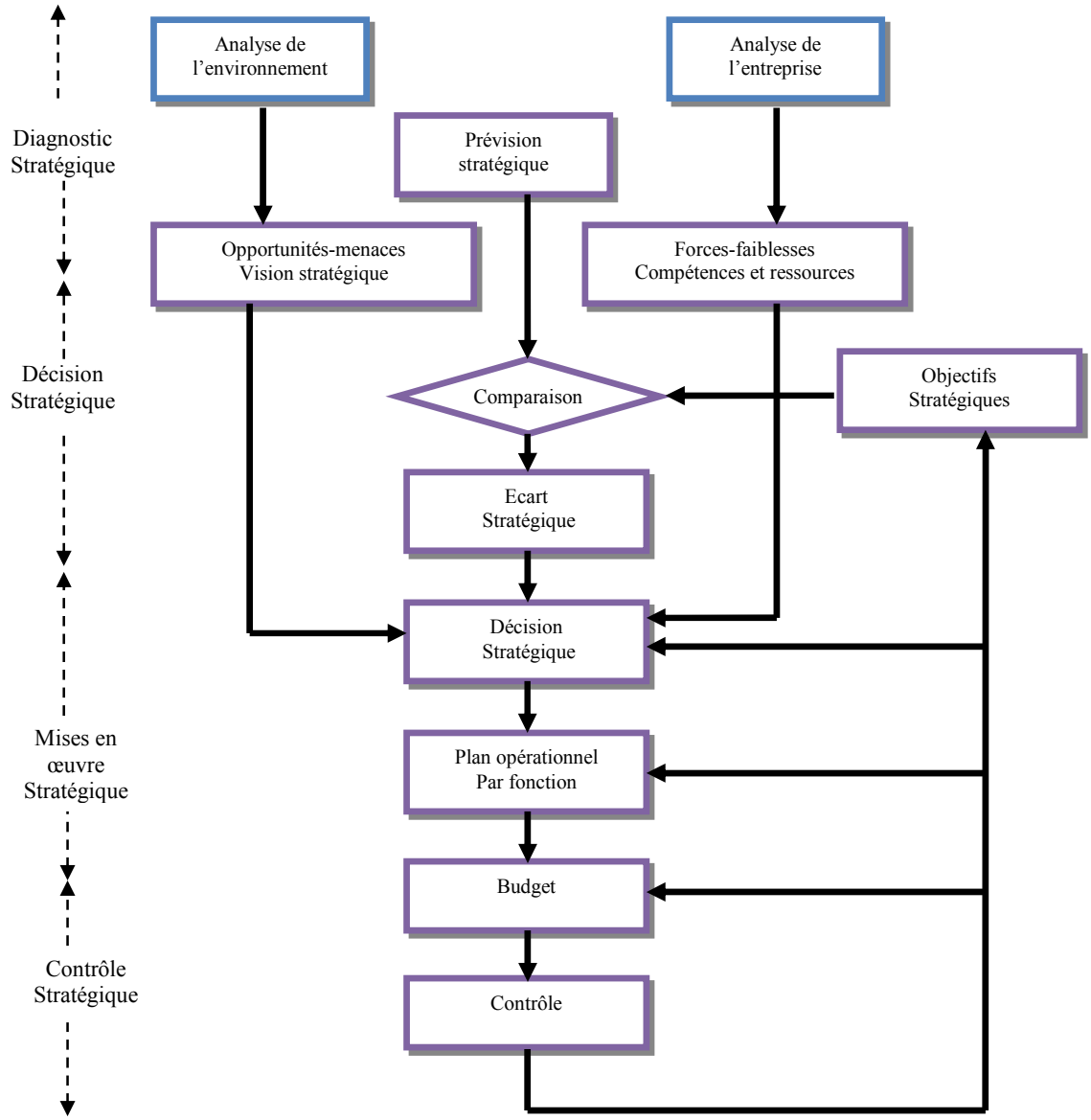


Figure 02 : la démarche stratégique.[1]

II.2 Le diagnostic stratégique :

La démarche consiste à contenir les problèmes rencontrés au sein de l'entreprise, en regardant les atouts internes (ce qui la rend compétitive) et l'évolution de l'environnement (ce qui pose le problème de positionnement). La difficulté de l'analyse stratégique provient du fait qu'elle exige une maîtrise de concepts, d'outils, de grilles d'analyse. Ces outils, et grilles d'analyse ne donnent pas la solution, mais ils servent à décrypter une situation complexe, à repositionner les problèmes, à cadrer les solutions possibles.

[1] J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. P 38

L'analyse stratégique doit s'adapter aux circonstances, et notamment aux contingences : la taille, la structure de l'organisation, la relation avec l'environnement, le secteur d'activité, etc.[1]

II.2.1 La segmentation stratégique :

Pour une entreprise diversifiée qui a une multi-activité, et avant de procéder au diagnostique, elle est évoquée d'étudier l'homogénéité de l'ensemble de l'entreprise en ce qui concerne ses compétences fondamentales, et éventuellement de la décomposer en sous-ensembles homogènes, puis de procéder à une segmentation stratégique[2]. A l'issue de cette opération, le segment stratégique est un domaine d'activité caractérisé par une combinaison unique de facteurs clés de succès, faisant appel à des savoir-faire particuliers sur lesquels l'entreprise peut accumuler de l'expérience, borné par des frontières géographiques pertinents[3]. Un segment stratégique représente un champ de lutte concurrentiel spécifique, cerné par des barrières, se comporte des intitulés divers, centre d'activité stratégique (CAS), strategic business unit (SBU), domaine d'activité stratégique (DAS), groupe d'activité homogène(GAH)[4].

Pour segmenter les activités stratégiques de l'entreprise, plusieurs critères sont pris en compte :

Le type de la clientèle : ce critère répond à la question suivante : les activités que l'on compare touchent ou non des clientèles identiques ?

La fonction d'usage : on recherche si les produits issus des activités que l'on compare satisferont le même *besoin* et si ces produits correspondront aux mêmes critères d'*achat*.

Les circuits de distribution : on considère que deux activités doivent être distinguées en raison de l'existence d'implantations géographiques spécifiques.

[1] M. MARCHESNAY, op. Cit. p.168
[2] J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 72
[3] STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 3e édition, Dunod, Paris, 1997, p 91
[4] C. MARMUSE, Op. Cit. p185

La concurrence : la présence de concurrents identiques dans deux produits est souvent à l'origine d'un regroupement de ceux-ci en un seul segment stratégique.

La technologie : elle peut également constituer une base provisoire de segmentation, si elle représente aussi une dimension première de la lutte concurrentielle.

La structure des couts : en examinant les structures de coûts de deux activités, il est donc possible de savoir si, d'après ce critère, elles appartiennent ou non au même segment stratégique[1].

II.2.2 Le diagnostique externe :

Il consiste en une étude des principales tendances de celui-ci, afin de saisir les opportunités qui se présentent mais aussi de cerner les menaces, le but étant d'identifier les facteurs déterminant la réussite (les facteurs cruciaux de succès).[2]

Le diagnostique externe peut d'abord être mené sur deux plans, celui de l'environnement global et celui de l'analyse du secteur que l'on dénomme aussi analyse de l'industrie.[3].

L'environnement global :

Il s'agit essentiellement du regard porté sur l'environnement de l'entreprise, lequel peut être composé de multiples facettes d'environnements : économique, politique, démographique, sociologique, culturel, juridique, technologique, écologique (figure3).

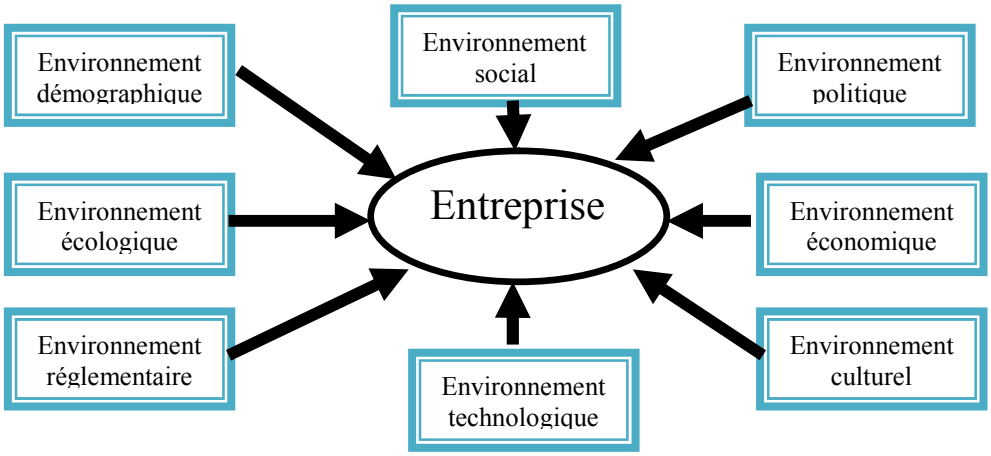


Figure 3 : Les multiples facettes de l'environnement(SPECTRED)[1]

[1] STRATEGOR, op. Cit. 1997, pp. 94-96
[2] M. GERVAIS, op. Cit. p. 41.
[3] J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 81.

Généralement l'entreprise où qu'elle se trouve, est insérée dans des environnements multiples qui tous, peuvent être à des degrés divers, influencent la situation présente et les volontés stratégiques pour l'avenir.

L'analyse de secteur : le secteur se définit comme un ensemble d'entreprises ou agents ayant le même domaine d'activité[2], il est directement lié à la répartition des activités économiques en type d'activités. En effet, il existe trois types de secteurs : primaire, secondaire, tertiaire. Dans ce cas, l'objectif de ce type de diagnostic externe, est de déterminer les opportunités de développement et les menaces, et pour l'entamer, il convient d'aller dans quatre tendances[3] :

- *La demande* : en distinguant la demande actuelle d'une part et son évolution de l'autre part, où l'analyse dans ce niveau est proche du marketing et recourt aux techniques de marché, en résultant à déterminer les menaces et les opportunités.

- *L'offre* : il permet, d'appréhender dans sa globalité, la structure du secteur et non pas les produits offerts par l'entreprise.

- *Les groupes stratégiques* : il s'agit d'analyser la situation, des orientations, et des potentiels de développement et particulièrement de réactions de concurrents.

- *L'intensité concurrentielle* : qui prévaut dans un secteur, détermine le niveau de rentabilité moyen des firmes et influence les stratégies suivies par les entreprises.

II.2.3 Le diagnostic stratégique interne :

Le diagnostique interne se fait en mettant le point de l'état relatif de l'entreprise face à la concurrence. Il ne s'agit pas de dire : « nous savons faire cela », mais « comment le faisons-nous, par rapport aux autres ? », l'objectif étant de déterminer (par grande

Clicours.COM

[1] J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 81
[2] C. MARMUSE, Op. Cit. p240
[3] J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 80-99

fonction) les forces et les faiblesses relatives de la firme et sa (ou ses) compétences(s) distinctive(s)[1].

Le diagnostique interne consiste à mettre en évidence les facteurs suivants[2] :

Les fonctions et les processus : classique dans sa démarche, ce diagnostique s'appuie d'aborder successivement les différentes fonctions et processus de l'entreprise, pour procéder à cette approche analytique, il convient de distinguer successivement trois étapes qui sont : déterminer les fonctions et processus à analyser, définir les critères d'évaluation pour chaque fonction, et choisir le mode d'évaluation soit dans l'absolu, soit par rapport à ses concurrents sinon de comparer le profil de l'entreprise à un profil « idéal » attendu par l'environnement.

Les ressources et les compétences : les ressources sont définies comme des actifs stratégiques et les compétences consistent à les mettre en œuvre. Leur diagnostique est donc essentiel pour comprendre les capacités stratégiques de l'entreprise. En effet pour les ressources c'est d'identifier l'ensemble des moyens qu'ils soient physiques, financiers, humains ou intangibles disponibles tant interne qu'externe, que l'entreprise peut utiliser pour mettre en œuvre ou renforcer sa stratégie. Ainsi cette opération déterminer l'ensemble des connaissances et des savoir-faire de l'entreprise[3].

II.3 Les outils du diagnostique stratégique :

La multiplication des modèles d'analyse stratégique au cours des années soixante et soixante-dix résulte d'un double besoin[4] :

- besoin d'un cadre conceptuel et d'outils propres à rationaliser les choix stratégiques ;
- besoin de comparer selon des méthodes homogènes des domaines d'activités différents et de gérer un portefeuille de telles activités.

[1] M. GERVAIS, op. Cit. p. 44.
[2] J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. pp 102-121
[3] R-A.THIETART, J-M.XUEREB, op. Cit. 2005, P 73
[4] STRATEGOR, op. Cit. 1997, p 104

Tous ces modèles s'inscrivent dans un continuum, qui va de plus universel au plus instrumental, comme il est illustré dans la figure 4**.**

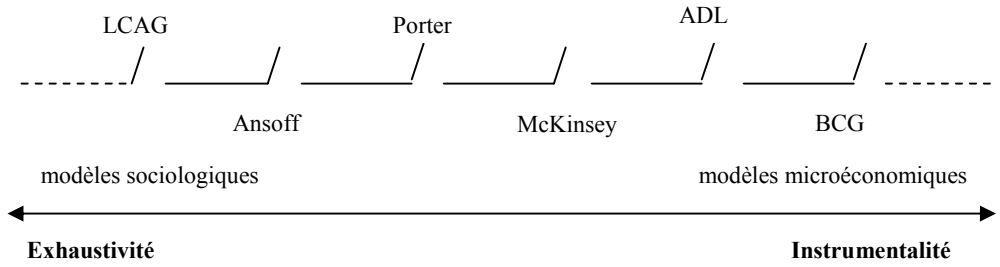


Figure 4 : le spectre des modèles d'analyse stratégique[1]

L'approche universelle, dont le fleuron est le modèle LCAG repose sur un système de liste exhaustive de variables qui s'intègre dans un raisonnement logique et itératif. Ce modèle est connu sous l'acronyme de « SWOT », lequel revient à se demander si la combinaison des forces(Strengths) et des faiblesses (Weaknesses) de la firme est en mesure de faire face aux évolutions de l'environnement, ou s'il est possible d'identifier de nouvelles opportunités (Opportunities) qui permettraient de mieux tirer profit des ressources et des compétences de l'organisation, en détectant les menaces(Threats) qui entourent l'entreprise.[2]

II.3.1 Le modèle d'Ansoff :

Dans son ouvrage intitulé : « Stratégie du développement de l'entreprise », Igor Ansoff, a défini les logiques générales de formulation de stratégie du développement de l'entreprise. Cette matrice à pour vocation d'identifier les voies de croissance possible pour l'entreprise **(figure 5**).

Selon Marmuse, « *Ce modèle reste un très bon outil, et beaucoup d'entreprises l'utilisent implicitement ou explicitement. Et il conduit à considérer la diversification comme un cas tout à fait à part dans les logique de développement* »[3].

[1] STRATEGOR, op. Cit. 1997, p 104
[2] M. GERVAIS, op. Cit. p. 40.
[3] C. MARMUSE, op. Cit. p 374

Produits / Missions	Actuels	Nouveaux
Actuelles	Pénétration du marché	Développement des produits
Nouvelles	Extension du marché	Diversification

Figure 5 : les composants du vecteur de croissance.[1]

II.3.2 La matrice du Boston Consulting Group :

La matrice BCG (figure 06) positionne les domaines d'activité stratégique en fonction de leur situation au regard de deux dimensions, la *part de marché* relative d'une part, et le *taux de croissance* du marché d'autre part[2]. Selon les auteurs de Stratégor[3], derrière ces deux variables transparait une logique financière, où le BCG part du principe que l'un des objectifs essentiels de la stratégie est de permettre une allocation optimale des ressources dont dispose l'entreprise, entre différents segments stratégiques, pour acquérir une meilleure position concurrentielle globale.

La matrice est composée de quatre quadrants, où chaque quadrant contient un segment d'activité selon ses caractéristiques :

* Les vaches à lait, comprend les activités qui génèrent un flux net de liquidité.

* Les poids morts, ont un faible potentiel de développement, sont équilibrés du point de vue financier (pas de besoins, pas de liquidités créées) mais immobilisent (parfois inutilement) des ressources non disponibles pour d'autres activités.

*Les dilemmes : sont des activités exigeantes des investissements importants, pour suivre la progression du marché, notamment pour l'amélioration d'une position médiocre[4].

[1] I. ANSOFF, op. Cit. p116
[2] J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 131
[3] STRATEGOR, op. Cit. 1997, p 105
[4] C. MARMUSE, op. Cit. p 376

*Les vedettes : contient les activités en croissance rapide, elles sont autofinancées et constituent la base de développement du portefeuille. Elles sont appelées à se transformer en vaches à lait(ou en poids morts si l'on perd l'avantage du volume lorsque la croissance se ralentit).

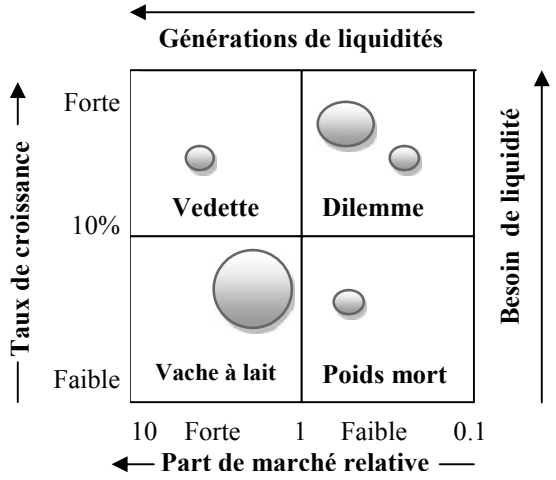


Figure 06 : la matrice BCG[1]

L'approche développée par le BCG présente plusieurs avantages, entre autre, on cite qu'elle facilite l'analyse du portefeuille d'activités de l'entreprise dans son intégralité, comme elle permet de vérifier si le flux de fonds générés par certaines activités compense les besoins ressentis ailleurs et de contrôler si des activités nouvelles vont pouvoir remplacer à terme les produits en déclin.[2]

II.3.3 La matrice McKinsey(ABC) :

Cette matrice (figure 07), repose sur la représentation des domaines d'activité stratégique par rapport à deux dimensions, l'attrait du marché à moyen terme (diagnostic externe) et la position concurrentielle ou force compétitive (diagnostic interne)[3].

Ces deux dimensions de la matrice vont être évaluées à l'aide d'un index résultant de l'agrégation de plusieurs facteurs[4].

[1] C. MARMUSE, op. Cit.
[2] R-A.THIETART, J-M.XUEREB, 2005 op. Cit., P 170
[3] J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 137.
[4] R-A.THIETART, J-M.XUEREB, op. Cit. 2005, P173.

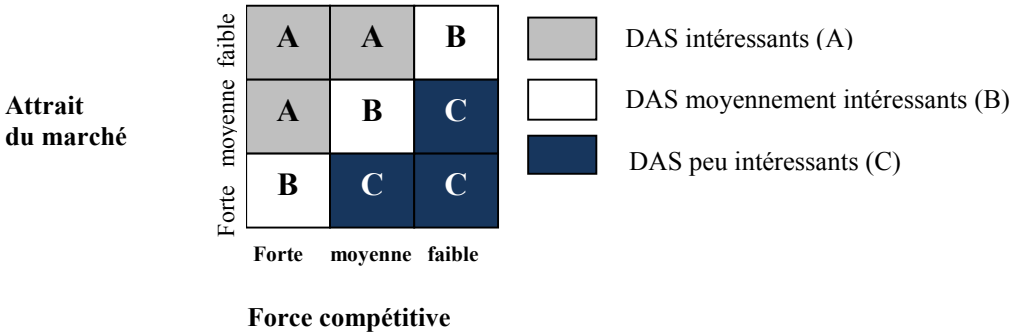


Figure 07 : la matrice McKinsey[1]

Selon Gervais, les appréciations critiques adressées à cette méthode sont : «

- *elle est supérieure à l'analyse du BCG concernant les variables d'évaluation de la concurrence.*

- *la grille de positionnement ABC correspond à une généralisation de celle du Boston, on passe d'une approche quantitative et quelque peu statique à une approche plus qualitative et plus dynamique, et les stratégies ABC sont a priori similaires à celles proposées par le BCG.*

- *la pertinence de l'outil dépend de la fiabilité de l'information concernant la concurrence* »[2].

II.3.4 Le modèle de Porter :

Le schéma méthodologique proposé par Michaël Porter (figure 8), constitue la base de toute démarche de compréhension de la logique concurrentielle qui prévaut dans un secteur.

[1] C. MARMUSE, op. Cit. 380
[2] M. GERVAIS, op. Cit. p. 89.

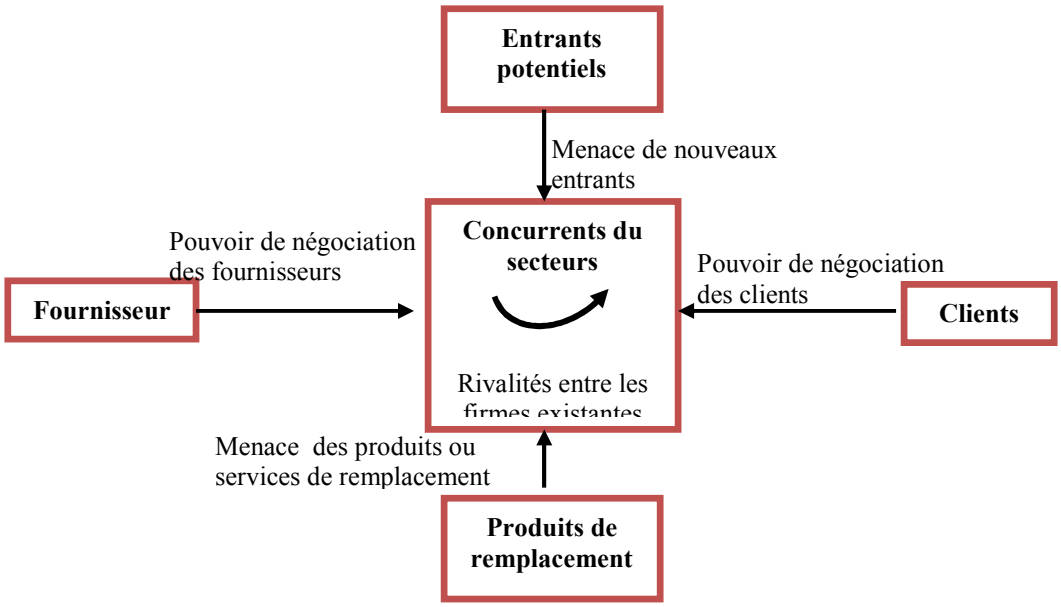


Figure 08 : Les cinq forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur[1]

Ainsi, l'apport conceptuel de ce modèle réside dans le rapprochement entre l'économie industrielle et l'analyse stratégique des entreprises, il permet de mettre en évidence le rôle du contexte sectoriel dans la stratégie d'entreprise[2]. Le but ultime d'une stratégie, face à la concurrence, est d'utiliser, ou ce qui est mieux, de modifier ces règles en faveur de la firme, en dernier ressort la rentabilité du secteur. Dans tout secteur, qu'il soit d'envergure nationale ou internationale, qu'il produise un bien ou un service, le jeu concurrentiel résulte de cinq forces: « *l'entrée de nouveaux concurrents, la menace de produits de remplacement (produits de substituts), le pouvoir de négociation des clients, le pouvoir de négociation des fournisseurs, et la rivalité entre les concurrents existants* »[3].

En effet, l'intensité de chaque force concurrentielle est fonction d'une série de caractéristiques structurelles propres à chaque secteur[4], et la combinaison entre ces forces, sert à mesurer le taux de rendement de l'investissement pour les firmes dans un secteur

[1] M. PORTER, « L'Avantage Concurrentiel », InterEditions, Paris, 1986, p15.
p[2] P. JOFFRE, G.KOENIG, « Stratégie d'entreprise, Antimanuel », les Editions d'organisations, 1984, p21-22
[3] M. PORTER, op. Cit. p15
[4] J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 93.

donné, s'il dépasse en moyenne le coût du capital. Ainsi la vigueur de ces forces varie d'un secteur à l'autre et peut changer à mesure qu'un secteur évolue.

D'après Marmuse, le bilan de l'analyse structurelle du secteur permet d'identifier plus facilement et plus sérieusement les forces et les faiblesses de l'entreprise[1].

Aussi M. Porter recommande de scinder l'entité « secteur » en unités d'analyse plus homogène qu'il nomme « groupes stratégiques», car ces groupes ne subissent pas tous les forces de la concurrence de la même manière et avec la même intensité.[2]

Cette analyse -de secteur - explique l'intérêt qu'une entreprise peut trouver à rester dans un secteur, mais, elle peut avoir deux critiques selon J-P Helfer et al :«

- *elle intègre mal la dynamique concurrentielle ; elle est trop statique, dans le monde réel, tous les éléments évoluent à grande vitesse et il est alors nécessaire de repérer les tendances plus qu'une situation à un instant donné.*

- *les notions de secteur, de marché, d'activité, sont beaucoup plus floues qu'elles n'étaient naguère. Un secteur se défait, se reconstruit, se transforme de sorte que l'idée de barrière « chère » à porter perd de son pouvoir explicatif. Une barrière est un espace ouvert aux dimensions évolutives. Dans les environnements d'hypercompétition, la présente analyse n'a plus sa place »* [3].

II.3.5 La chaine de valeur :

C'est un outil fondamental d'analyse de sources de l'avantage concurrentiel, développé par l'américain M. Porter [4], où il s'appuie sur l'analyse systémique de toutes les activités qu'exerce une firme et leurs interactions. En effet, ce modèle permet de faire la distinction entre les activités de base et les fonctions supports (**figure09**).

[1] C. MARMUSE, op. Cit. 263.
[2] M. GERVAIS, op. Cit. pp.112-113.
[3] J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 93.
[4] M. PORTER, op. Cit. p.49

Pour bien analyser les avantages concurrentiels d'une firme, Helfer et al recommandent: «

- de replacer sa propre chaîne de valeur par rapport à celle de ces fournisseurs, et de ses clients pour voir par, exemple, quelle différenciation elle apporte, autrement dit, il faut non seulement comprendre la chaîne de valeur de la firme, mais aussi la façon dont la firme s'insère dans le système générale.

- de comprendre le comportement des coûts des diverses activités pour repérer celles qui ont le plus de valeur »[1].

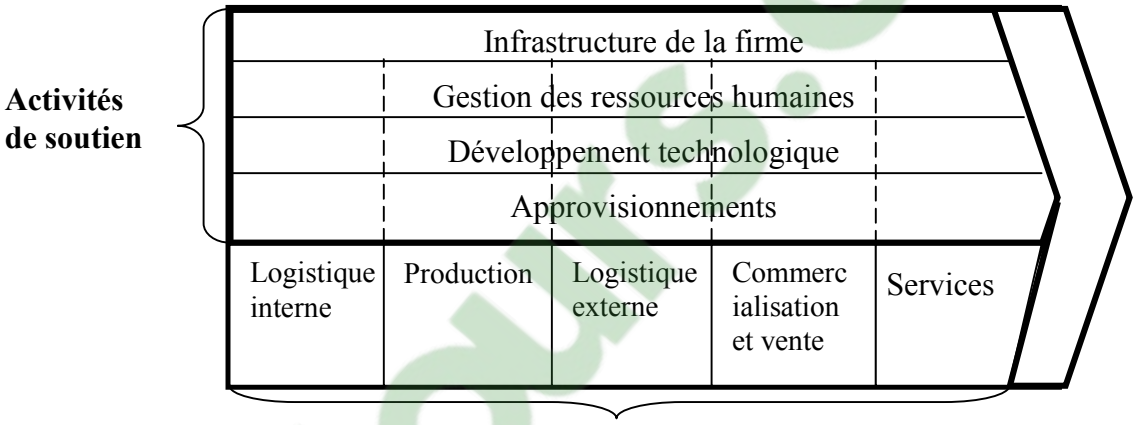


Figure 09 : La chaîne type de valeur [2]

M. Porter propose de diviser les activités créatrices de valeur en activités principales et en activité de soutien. Les activités principales sont celles qui participent directement à la fabrication et à la vente de produits, elles sont spécifiques au produit, ou centre d'activités stratégiques analysé. Les activités de soutien, comme leur nom l'indique, interviennent indirectement dans la fabrication et la vente. Elles sont généralement communes à l'ensemble des produits ou centres d'activités stratégiques de l'entreprise et vont faciliter la bonne réalisation des activités[3]. En conséquence, l'entreprise aura intérêt à

[1] J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 110
[2] M. PORTER, op. Cit. p.53
[3] R-A.THIETART, J-M.XUEREB, 2005, op. Cit, 84

externaliser les activités pour lesquelles elle ne dispose pas de cet avantage compétitif et à se spécialiser dans les activités clés.

Selon Marchesnay, cette analyse de chaîne de valeur, si séduisante, pose beaucoup de problèmes : «

- *la mesure comptable de la valeur des activités reste pour l'instant utopique, et il vaut mieux parler d'outil de réflexion.*

- *il convient de dépasser l'analyse statique, en termes de diagnostique organisationnel.*

- *l'environnement concurrentiel évolue en permanence, et en conséquence les bases de la valeur perçue, exigeant de nouveaux positionnements concurrentiels* »[1].

II.4 La décision stratégique :

Une technique de sélection d'une stratégie s'inspire du modèle le plus connu et l'universel de prise de décision, donné par H. Simon [2](figure 10), dont il comporte les étapes suivantes[3]:

1. Le premier niveau représente *l'intelligence*, ou *recherche des choix possibles* autrement dit l'observation, et la compréhension, dans une logique de construction d'information pour l'action. Le point de départ est constitué par les objectifs et l'écart stratégique de l'entreprise, ce dernier résulte d'une comparaison entre l'objectif et la prévision, qui elle-même découle des analyses externes et interne.

La recherche des choix possibles peut être marquée par le principe de la rationalité limitée qui conduit les managers à cesser leurs recherches de solutions possibles lorsqu'ils en trouvent une qui est « satisfaisante » par rapport aux objectifs fixés.

[1] M. MARCHESNAY, op. Cit. p.113.
[2] H.A SIMON," The New Science of Management Decision", Harper et Row, 1960(in MARMUSE, 1996 p 134)
[3] C. MARMUSE, op. Cit. pp 137-138

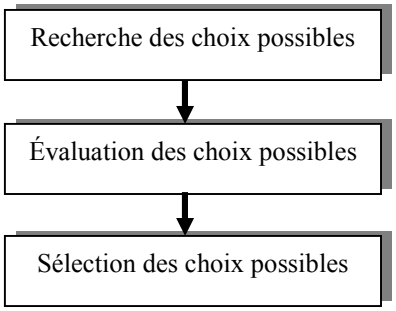


Figure 10 : La décision stratégique[1]

2. Le deuxième niveau est *la modélisation*, ou *évaluation des choix possibles* cela veut dire que l'entreprise utilise et interagit des systèmes hommes-modèles, afin de concevoir la solution d'un problème. Il s'agit d'effectuer une évaluation au regard de la contribution des stratégies à la réalisation des objectifs et de la mission de l'entreprise, à l'intérieur des contraintes de moyens disponibles et compte tenu des tendances prévisibles de l'environnement.[2] Selon Helfer et al[3], l'entreprise à ce stade étudie la réalisabilité des objectifs, on procédant à une démarche qui s'appuie sur une grille de comparaison. cette démarche consiste successivement :

- à définir des critères de choix ;
- à pondérer ces critères ;
- à noter chaque choix possible par rapport à chaque critère ;
- à totaliser les scores ;

3. La dernière étape est *la sélection*, dont permet à l'entreprise de comparer les différentes solutions élaborées dans l'étape précédente, afin de choisir une, qui sera mise en œuvre en fonction des priorités de l'entreprise. Ce choix se dépend des facteurs suivant :

- les valeurs de l'équipe dirigeante, tant économiques et sociales, voire morales ;
- la probabilité de réalisation des objectifs ;
- le risque attribué à chaque choix possible, sachant que la recherche d'un grand profit s'accompagne d'un risque important.

Clicours.COM

[1] J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 40
[2] R-A.THIETART, J-M.XUEREB, 2005, op. Cit, 50
[3] J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 40

- les résultats du diagnostique interne ;

- la synergie, il s'agit de combiner les stratégies de façon à obtenir un effet de synergie.

II.5 La mise en œuvre de la stratégie

Il s'agit d'un stade de transformation de la vision globale en plans précis et concrets, où cette opération est composée de deux étapes :

1. les plans opérationnels, lesquels sont des sous stratégies qui s'appliquent aux différentes divisions et fonctions de l'entreprise, en répondant à un ensemble d'interrogations que cette phase soulève, que faire en premier lieu , quand le faire , qui va le faire ?

2. les budgets : il s'agit de traduire les plans et les décisions stratégiques en termes monétaires pour chacune des divisions et fonctions impliquées, on établit des engagements financiers pour une période donnée. Au cours de cette phase de mise en œuvre, la stratégie globale est décomposée en sous-éléments divers.

II.6 Le contrôle :

Il ne s'agit pas d'un simple examen, mais il constitue un enchainement, cyclique, hiérarchique, itératif, d'opérations complexes. En conséquence, le processus n'apparaît pas fermé, mais il est continuel ou, pour être plus précis, il se déroule continuellement au rythme de périodes de contrôle adaptées aux besoins de l'entreprise[1].

II.7 Les stratégies génériques :

Le concept des stratégies génériques revient à Porter, il s'appuie à combiner deux grands types d'avantage concurrentiel qui sont "coûts moins élevés", et "différenciation", au champ d'activités visé qui soit une "cible large" portant sur tout le secteur, soit une "Cible étroite" visant uniquement une partie de celui-ci. Donc cette combinaison donne trois *stratégies de base* (figure 11) pour atteindre des résultats supérieurs à la moyenne du secteur[2].

[1] J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. p 43
[2] M. PORTER, 1986, op. cit., pp 22-23

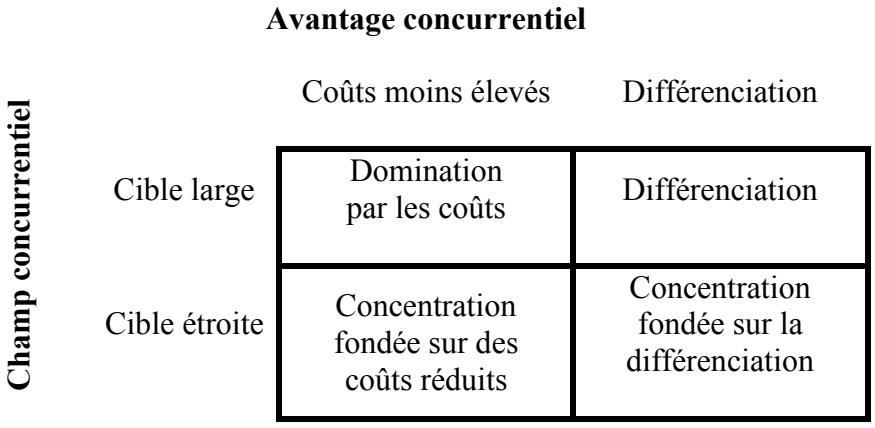


Figure 11 : les trois stratégies de bases[1]

II.7.1 La domination par les coûts :

La logique d'une stratégie fondée sur les coûts veut qu'une firme soit la *seule* à dominer, et non une parmi plusieurs. Pour ce faire elle se base sur une ou plusieurs sources de l'avantage par les coûts, lesquelles peuvent comprendre la recherche d'économie d'échelle, une technologie exclusive, ou un accès préférentiel aux matières premières…

II.7.2 La différenciation

La logique de la stratégie de différenciation exige que les caractéristiques retenues pour se différencier soient uniques. Autrement dit, dans une stratégie de différenciation, une firme cherche à se singulariser sur certaines dimensions fortement appréciées des clients. Elle choisit une ou plusieurs caractéristiques que de nombreux clients du secteur perçoivent comme importantes et se met en position de seule satisfaire ces besoins, cette position unique est rémunérée par un surprix.

II.7.3 La concentration

La stratégie de concentration (niche) consiste à sélectionner un segment ou un groupe de segments dans le secteur, et à tailler sur mesure sa stratégie pour les servir à l'exclusion de tous les autres.

Cette stratégie comporte deux variantes :

[1] M. PORTER, 1986, op. cit., p24

• la stratégie de concentration fondée sur des coûts réduits, qui consiste à chercher un avantage en ayant les coûts les plus bas sur le segment cible.

• la stratégie de concentration fondée sur la différenciation, qui consiste à se différencier dans le segment cible.

Les deux variantes de la stratégie de concentration reposent sur des *différences* entre les segments retenus pour cible par la firme et les autres segments du secteur.

CONCLUSION :

L'origine de la stratégie est le domaine militaire, dont elle signifie l'organisation des ressources conformément à un plan pour vaincre l'ennemi, où on trouve que la plupart de la terminologie utilisée dans le domaine économiques stratégiques, est inspirée du domaine de la guerre. Ainsi la stratégie a une approche sociale, fondée sur le concept que chaque individu adopte une stratégie, qui devient collective et permet de gouverner la complexité dans une entreprise.

Malgré la diversité des définitions de ce concept pour l'entreprise, nous trouvons qu'elles sont d'accord sur certains éléments importants qui sont : les ressources, et les objectifs et, pour certains définition s'ajoute l'environnement comme un élément, qui ne peut pas être négligé lors de son élaboration.

La stratégie comporte trois niveaux différents, qui sont la stratégie opérationnelle, business stratégie, et la corporate stratégie - stratégie générale- laquelle constitue le niveau supérieur et représente les objectifs des dirigeants. L'analyse de la stratégie de l'entreprise indique qu'elle comprend plusieurs éléments entre autres: la mission, l'image, le portefeuille d'activités, la synergie, et la vision...

La formulation de la stratégie suit souvent un processus, en commençant par la phase de diagnostic interne et externe avec l'utilisation des différents outils de diagnostic, en passant à la phase de sélection d'un choix stratégique en fonction des résultats du diagnostic, et des objectifs fixés par les dirigeants, ensuite en arrivant à la mise en œuvre de cette stratégie, et enfin il y aura un contrôle qui permet de déterminer les écarts stratégiques et leurs causes.

Chapitre II
La PME et la stratégie

INTRODUCTION :

L'apparition de la petite et moyenne entreprise dans ces dernières années est favorisée :

D'une part, par l'échec de la grande entreprise, considérée pendant longtemps, comme moteur de développement,[1] et d'autre, part par l'évolution des relations entre la grande entreprise et la petite entreprise[2]. Malgré que cette entité ait affirmé sa compétence, dans la croissance des pays, et malgré l'accord des pouvoirs publics, et des chercheurs concernant son rôle socioéconomique, il n'existe pas une définition unique et universelle pour ce type d'entreprise, ainsi ses comportements stratégiques ne sont pas clairs tels le cas pour la grande entreprise, donc elles nécessitent toute une étude.

Alors à travers ce chapitre composé de trois sections, on va essayer, de répondre dans la première section, aux questions suivantes : quelles sont les courants d'étude de la petite et moyenne entreprise et quelles sont les définitions données à la PME ? Puis de montrer les pratiques de gestion dans ce type d'entreprise.

Dans la deuxième section, on va mettre l'accent sur les caractéristiques de la stratégie et de la démarche stratégique, dans la PME.

La dernière section est affectée pour, l'étude des différentes options stratégiques attribuées par la PME, et qui ont pour un premier but la survie de l'entreprise.

[1] Alternatives économique, N°224,avril 2004, p 11
[2] C. FOURCADE, « Petite entreprise et développement local », éditions, ESKA, paris, 1991 pp 8 -9

SECTION I : LES CARACTERISTIQUES DE LA PME

Pendant longtemps, le développement économique des pays a été lié à la création de la grande entreprise, mais à partir des années soixante-dix, ce tissu économique à connu une émergence de nouvelle entité, qui est la petite et moyenne entreprise.

I.1 Les courants d'analyse de PME

A partir du milieu des années 70, deux courants distincts, spécialisés dans l'analyse exclusive des PME, se développent conjointement [1] :

I.1.1 Le courant de la spécificité :

Ce courant a pour projet de mettre en évidence les traits caractéristiques des entreprises de petite taille et de proposer une théorie spécifique de l'organisation-PME. La PME est alors considérée comme un objet de recherche. Or, cette thèse se nourrit des différences établies comparativement aux grandes entreprises, et donc elle présente une faible autonomie de recherche du fait des nécessaires comparaisons qui doivent être faites pour étayer la preuve de sa spécificité.

I.1.2 Le courant de la diversité :

Il cherche à établir des typologies dans le but d'ordonner et de classer l'hétérogénéité du monde des PME. Dans ce cas, la PME est considérée comme un champ de recherche. En effet, ce courant présente une forte autonomie de recherche par rapport aux travaux sur la grande entreprise, et en évaluant dans l'absolu, la diversité de ce monde particulier, or il est difficile d'établir un cadre général, soit parce qu'il y en a plusieurs (approches typologique) soit parce qu'il en a une infinité (approche contingente).

[1] O. TORRES, « VINGT CINQ ANS DE RECHERCHE EN PME : UNE DISCIPLINE ENTRE COURANTS ET CONTRE-COURANTS », In O. TORRES, « PME De Nouvelles Approches », Economica, Paris, 1998, pp 27-46

I.1.3 Le courant de la dénaturation:

Ce courant ne considère pas la thèse de la spécificité comme un postulat mais comme une simple hypothèse de recherche réfutable. Or, cette approche repose sur l'idée que la PME est spécifique mais admet également qu'une entreprise de petite taille puisse ne plus correspondre à la conception classique de la PME telle qu'elle est décrite par la littérature.

I.2 La définition de la PME

La diversité des définitions de la PME peut être justifiée par :

- Une diversité économique : diversité par la *dimension* d'abord, car sous cette appellation sont regroupées des entreprises de tailles fortes différentes. Cette même diversité se retrouve au niveau du *marché* et de *produit*, attribuées à la PME.
- Une diversité juridique : selon le statut juridique adopté par l'entreprise il existe une pareille diversité.[1]

Et pour définir la PME, il faut la subdiviser en deux approches distinctes selon les critères de références utilisés : d'une part, les définitions utilisant des critères qualitatifs d'autre part, celles utilisant des critères quantitatifs.

1.2.1 La définition qualitative de la PME

L'approche qualitative rejoint plus la réalité socio-économique par son caractère descriptif, elle permet de mieux cerner la spécificité de la petite dimension, par rapport à la grande dimension. 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.

L'aspect humain lié à l'entreprise, constitue un élément fondamental qui revient avec constance quoiqu'il y ait de variation. La PME est « *une unité de production ou de*

[1] R. WTTERWULGHE, avec collaboration de Janssen F, « La PME Une entreprise humaine », DeBoeck Université, Paris,1998, p 13-14

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 »[1]. Le chef d'entreprise est omniprésent dans ces approches descriptives, son rôle est considéré comme déterminant dans la PME, donc ce type d'entreprise est caractérisé par la personnalisation de la gestion.

Ainsi aux Etats-Unis, dès 1953, le « Small Business Act », indique que la définition de la PME reposait sur : l'indépendance de gestion de l'entrepreneur, sa propriété du capital de l'entreprise et le fait de ne pas avoir de position dominante sur le marché,[2] donc on peut retenir que cette définition de la PME s'appuie sur l'articulation de trois aspects, qui sont, l'aspect de la gestion, l'aspect financier, et l'aspect économique représenté par le marché.

En effet, en Grande Bretagne, parmi les résultats du rapport Bolton[3], la définition donnée aux PME, dont repose sur 3 critères :

- Le fait que l'entreprise soit dirigée par ses propriétaires d'une manière personnalisée :

Ce critère traite les éléments liés à la personnalité du dirigeant de PME. Ainsi selon cette analyse, la PME est dirigée par ses propriétaires d'une manière personnalisée et non par le biais d'une structure managériale formalisée.

- Une part de marché relativement restreinte : Le rapport Bolton insistait sur le fait que la PME est une entreprise qui, en termes économiques, ne possède qu'une *part* relativement petite d'un *marché*. En d'autres termes, ces entreprises ont à faire face à de nombreux concurrents. Selon le rapport, la plupart de ces entreprises n'ont pas une part suffisante de leur marché pour leur permettre d'influencer de manière significative sur leur prix de vente

[1] CONFIDERATION GENERALE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES – définition permanente, service de documentation, 1983, p1 in PME humaine
[2] R. WTTERWULGHE op. Cit. pp 15-16
[3] Cette commission a été chargée d'analyser la problématique de la PME devant la diminution de la population des PME constatée durant les golden sixties, et elle a été placée sous la présidence du Professeur J.E BOLTON, où Les résultats de cette analyse débouchèrent sur un rapport dénommé du nom de son président

en modifiant les quantités qu'elles produisent. Selon WTTERWULGHE[1], : « *dans certains cas, une définition basée sur pareil concept est clairement influencée par la théorie de la concurrence parfaite, et néglige toutes les PME qui occupent une position de quasi-monopole sur les marchés particuliers, c'est-à-dire des niches* ».

- L'indépendance de la société : Il implique qu'une société de taille réduite, qui fait partie d'un groupe plus important, est exclue de la classe des PME.

On remarque que cette définition, convient à celle donnée par le « Small Business Act », à deux critères, et diffère dans le troisième critère, où celle de la « Small Business Act » s'appuie sur l'autonomie financière, et pour le Bolton repose sur l'indépendance de décision.

Ainsi, Djillali LIABES, voyait que la définition qualitative de la PMI algérienne, est nécessaire, dans le temps où la définition quantitative est non opérante, en effet, il recommandait que : « *la définition doit prendre en charge des aspects beaucoup plus complexes et qui sont relatifs (en gros) aux types de machines et à l'organisation du travail qu'imposent ces machines , aux modes de gestion et de prise de décision, à la structure des qualifications et aux relations entreprise/marché local du travail, au marché de l'entreprise (les besoins que satisfait la PMI d'une façon générale)* »[2]. Cette définition de la PMI algérienne, qui a été donnée pendant l'économie socialiste ne se distinguait pas à ceux présentées ci-dessus, seulement, elle détaillait bien les critères de définition.

Donc, à travers ces différentes définitions, on peut dire que la définition qualitative est une définition qui repose sur les caractéristiques de la PME, de son dirigeant, et de son environnement.

Clicours.COM

[1] R. WTTERWULGHE, op. Cit. pp 15-16
[2] D. LIABES, Cahiers du CREAD N°2, 2ème trimestre 1984, pp 15-27

1.2.2 La définition quantitative de la PME

La définition quantitative permet de cerner plus rapidement et plus facilement ce que l'on entend par « PME », ainsi cette définition permet de fixer des limites entre la petite, la moyenne et la grande entreprise, afin de réaliser des études statistiques, fiscales, et même d'identifier les entreprises qui bénéficient de certains programmes d'aide. Des entreprises qui correspondent à ce critère de taille ne répondent pas nécessairement à la spécificité de la PME, d'autre plus grandes peuvent à l'inverse s'inscrire dans le concept PME.[1]

Cerner l'aspect dimension de l'entreprise, repose sur plusieurs critères, entre autres, nous trouvons, soit à titre unique , soit combinés entre eux: le profit brut, la valeur ajoutée, le profit net unitaire, le capital, le patrimoine net, la capacité de production, le nombre de personnes employées, le chiffre d'affaires, la part de marché, les investissements, les surfaces occupées, les bénéfices, le degré d'association entre propriété et pouvoir, le rayon d'activité géographique, la production annuelle [2]…etc.

Les critères les plus utilisés[3] sont, le chiffre d'affaires et le nombre de travailleurs occupés.

- Le chiffre d'affaires : il est considéré, comme critère crédible, qui représente le niveau d'activité de l'entreprise, et son avantage concurrentielle.
- L'effectif : c'est le critère le plus utilisé, pour déterminer la dimension de l'entreprise, en raison de la facilité d'avoir les données correspondant à l'emploi dans les entreprises.

La définition quantitative, de la PME varie d'un Etat à un autre, et aussi dans le même Etat d'une institution ou d'un programme à l'autre.

[1] R. WTTERWULGHE, op. Cit. p 23
[2] R. WTTERWULGHE, op. Cit p 25
[3] J. C PAPILLON, « Economie de l'entreprise de l'entrepreneur à la gouvernance », 2 éd, management et société, Caen, 2000.p 34

1.2.3 La définition de l'union européenne :

Dans la plupart des pays de l'UE, il y a une distinction entre définition juridique et définition Statistique. La définition juridique, fondée sur la recommandation 2003/361/CE de l'UE (tableau 02), prend en compte l'effectif, le chiffre d'affaires annuel, le total de bilan et le degré d'autonomie.

- Définition établie à des fins juridiques et administratives :

Entreprises	Effectif (nombre de salariés)	Chiffre d'affaires annuel (€)	Total de bilan annuel (€)	Autonomie
Micro-entreprise	De 1 à 9	< 2 millions	< 2 millions	25 % ou plus du capital ou des droits de vote d'une autre entreprise
Petite entreprise	De 10 à 49	< 10millions	< 10millions	
Moyenne entreprise	De 50 à 249	< 50 millions	< 43 millions	
Grande entreprise	Plus de 250	> 50 millions	> 43 millions	

***- Définition établie à des fins statistiques* :**

Le principal critère de définition des PME à des fins statistiques est le nombre de salariés.

Tableau02: Définition des PME selon la recommandation 2003/361/CE de la Commission européenne[1]

Certains pays de l'UE retiennent une définition juridique simplifiée en fonction de l'effectif et du chiffre d'affaires. C'est également le cas de la Hongrie et de la Moldavie. Certains pays de l'UE n'ont pas de définition juridique et administrative communément admise ; tel est le cas des Pays-Bas et de l'Espagne. De même, pour, la France, la Norvège et la Suisse n'utilisent pas une définition juridique.

La définition statistique est généralement fondée sur l'effectif ou prend simultanément en compte l'effectif et le chiffre d'affaires. Certains pays prennent comme critères : l'effectif et le degré d'autonomie, comme la Norvège, et certains d'autres

[1] 2ème conférence de l'OCDE des ministres en charge des petites et moyennes entreprises (PME) p10

utilisent, outre la définition recommandée par l'UE, une définition simplifiée fondée sur l'effectif tel est le cas pour la France et la Finlande.

I.2.4 La définition en Algérie :

Quel que soit son statut juridique, en Algérie la PME est définie, comme étant une entreprise de production de biens et/ou de services :

- Employant une (1) à (250) personnes,
- Dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards de Dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars,
- Et qui respecte les critères d'indépendances.

Au titre de la présente loi (par cette définition), il est entendu par :

1- *personnes employées* : le nombre d'unités de travail- années (UTA), c'est-à-dire au nombre de salariés employés à temps plein pendant une année. Le travail partiel ou le travail saisonnier étant des fractions d'unité de Travail- Année.

L'année à prendre en considération est celle du dernier exercice comptable clôturé.

2- *Seuils* pour la détermination du chiffre d'affaires ou pour le bilan ceux afférents au dernier exercice clôturé de douze mois.

3- Entreprise indépendante : l'entreprise 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[1].

Selon la loi[2] algérienne la PME est classée comme suit :

- *La moyenne entreprise* est définie comme une entreprise employant 50 à 250 personnes et dont le chiffres d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de dinars ou dont le totale du bilan annuel est compris entre 100 et 500 millions de dinars.

[1] Article 04 du Journal officiel N° 77 15/12/2001.
[2] Article 05, 06,07 du Journal officiel N° 77 15/12/2001.

- *La petite entreprise* est définie comme une entreprise employant 10 à 49 personnes et dont le chiffres d'affaires n'excède pas 200 millions de Dinars, ou dont le totale du bilan annuel n'excède pas 100 millions de Dinars.
- *La très petite entreprise* (TPE), ou micro-entreprise, est une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires inférieur à 20 millions de Dinars ou dont le total du bilan annuel ne dépasse pas 10 millions de Dinars.

Donc la définition de la PME algérienne, combine entre les critères quantitatifs et le critère qualitatif qui est l'indépendance.

I.3 les caractéristiques de la gestion dans la PME

Selon TORRES, la proximité est le principe interne qui fédère l'ensemble des spécificités économiques organisationnelles et psycho-sociologiques de la PME lors de sa gestion par le dirigeant[1], et selon Marchesnay[2] ces spécificité de gestion, conditionne la compétitivité de la petite entreprise.

I.3.1 La gestion du personnel

Selon les différentes définitions quantitatives, la PME dispose d'un faible effectif par rapport à la grande entreprise, cela implique une gestion de ressource humaine caractérisée[3] par :

- Un niveau de gestion administrative (exécution des procédures, respect des lois…), où dans la majorité des PME, cette fonction est confiée à des acteurs non spécialiste, tel que le responsable administratif, avec la garde de la prise des différentes décisions de recrutement, rémunération ou de formation par le dirigeant lui-même. En outre, la vision de ce dernier influence l'essentiel de la fonction de GRH, à savoir de ses souhaits et de l'avenir de son entreprise.

[1] O. TORRES, Article : « les PME », p 25
[2] M. MARCHESNAY, « Management stratégique, les éditions d'organisation », les éditions Chihab,1997 p 26
[3] M. MARCHESNAY, C. FOURCADE, « gestion de la PME/PMI, Nathan », 1997, pp 141-149

- La formalisation de la GRH en PME, se lie proportionnellement à l'effectif, autrement dit, plus l'entreprise aura un effectif important plus elle développera une GRH formalisée, ainsi la formalisation s'oppose avec le contexte organisationnel de la PME, où la flexibilité et la capacité d'adaptation sont souvent les clefs de succès. Or, la flexibilité passe par la polyvalence des travailleurs, mais aussi par la souplesse dans la planification.
- La planification des emplois est peu écrite, et intuitive, et le recrutement s'appuie sur l'emploi intérimaire et de contrats à durée déterminée, associées aux exigences et de flexibilité. En effet, le recrutement utilise des méthodes qui sont subjectives et peu structurées, réduites à l'analyse des CV et des entretiens, et en ce qui concerne la gestion des carrières et la possibilité de promotion existent que rarement.
- La gestion des ressources humaine en matière des rémunérations en PME se limite souvent à une administration de la paie qui est tenue par le comptable, ou par la secrétaire, et le contrôle de la masse salariale constitue la majeure préoccupation des responsables dans une logique de maîtrise des coûts au détriment quelquefois de la motivation des salariés.
- La communication interne, n'utilise pas les supports d'information écrits, et lorsqu'elle est plus facile et rapide elle se passe de bouche à l'oreille.
- Ces tendances décrites concernent la plus parts des PME, mais certains d'autre, ont pu montrer une fonction de GRH totalement différente, comme les PME les plus innovantes, de haute technologie et celles tournées vers l'international.

I.3.2 La gestion financière

Le problème majeur de la gestion financière dans la PME, réside dans les moyens dont elle utilise pour le financement d'investissement, et de l'exploitation. Donc l'étude de la gestion financière en PME, implique l'étude de sa structure de financement, qui comporte trois sources[1] :

- *L'autofinancement* : c'est le choix prioritaire du financement de la PME, elle consiste à mettre en disponibilité touts les fonds propres, qui regroupent des ressources internes provenant essentiellement des apports des propriétaires, des bénéfices dégagés de l'activité de l'entreprise[2], et aussi la rémunération ou les avantages que le dirigeant va parfois laisser dans l'entreprise afin de la financer. Malgré que le l'autofinancement, renforce l'indépendance de la PME envers son environnement, il limite sa croissance à sa capacité bénéficiaire diminuée de l'impôt qui affecte le résultat.

- *L'endettement* : face à l'insuffisance de l'autofinancement, la PME recoure prioritairement à l'endettement bancaire. Donc le banquier constitue sa première source de financement externe car d'une part, l'endettement est moins coûteux que le marché des capitaux, d'autre part l'emprunt est plus avantageux du point de vue fiscal que l'ouverture au capital. L'endettement n'est pas sans limites, d'une part il rend l'entreprise vulnérable, et dépendante de sa banque, d'autre part la capacité d'endettement s'accord proportionnellement avec les fonds propres, ainsi, l'endettement crée des rigidités en termes de payement d'intérêts et de remboursement.

- *L'ouverture du capital* : la PME qui souhaite croître, possède une autre solution de financement, dont elle distingue de l'autofinancement, et de l'endettement, c'est l'ouverture du capital, il s'agit de vendre des actions à des nouveaux associés via le marché financier.

[1] R. WTTERWULGHE, op. Cit. p 126
[2] M. MARCHESNAY, C. FOURCADE,1997, op. Cit. p 170

En outre, la gestion financière en PME, comporte la gestion des risques d'illiquidité, et d'insolvabilité, et les risques qui pèsent sur la rentabilité d'exploitation et financière[1].

I.3.3 La gestion commerciale

Les petites et moyennes entreprises se situent sur des marchés interstitiels. Bien évidemment ce sont des marchés qui, sont par nature, limités[2]. Le marché de la PME est constitué par ses fournisseurs et ses clients. Souvent la PME négocie avec un nombre restreint de fournisseurs, qui peut mettre l'entreprise dans une *dépendance* vis-à-vis de ces derniers, et il est obligé de maintenir une relation caractérisée par la fidélité, confiance, vigilance envers ses partenaires, ou sur les nouveaux arrivants sur le marché. La fidélisation du client qui peut être consommateur final, entreprise de transformation, de distribution, petite ou grande est le souci du chef d'entreprise.

- Les dirigeants des PME développent un réseau de partenaires, affin d'éviter la concurrence, mais ceci ne les empêche pas de maintenir des veilles concurrentielles qui leur permettent de conserver leurs clients et leurs fournisseurs.
- L'information externe s'appuie sur des démarches formelles tel que les revues professionnelles, les chambres de commerces, les relations personnalisées, et sur des pratiques astucieuses, comme les suggestions des distributeurs, des clients, des conseilles des fournisseurs, et même l'analyse des produits des concurrents. Les PME utilisent la communication institutionnelle, qui consiste à sponsoriser une équipe de son village, ou de présenter dans un reportage du journal régional…, le marketing et aussi plus répandu dans la PME, ce qui permet d'instaurer des relations, itératives avec les clients.

[1] M. MARCHESNAY, C. FOURCADE,1997, op. Cit. p 180
[2] M. GERVAIS, « stratégie de l'entreprise », Economica, 2003 p 40

- La fonction commerciale en PME, est encadrée soit par le dirigeant lui-même, soit par un commercial, ou elle peut être externalisée auprès d'un agent commercial indépendant.
- En plus, qu'elle accueillit de la clientèle, et prend en charge la gestion des fichiers de publipostage et la prise de rendez-vous téléphoniques, la fonction commerciale cherche à assurer des relations affectives avec ses vendeurs.

Le dirigeant est présent dans toutes les pratiques de gestion, et s'il délègue une tâche, il garde son contrôle, donc on peut dire que l'étude de la gestion en PME dépend de la personnalité de son dirigeant.

En effet, ces caractéristiques ne peuvent pas être généralisées à toutes les PME, car selon Torres et all, une nouvelle image de PME est émergée qui est la PME managériale, où ce terme – managérial - peut paraître paradoxal lorsqu'il est employé pour décrire le mode de fonctionnement d'une PME, car en générale la logique managériale est associée à la grande entreprise. Et le paradoxe est toutefois levé si la PME managériale est définie comme l'antithèse de la PME classique. Alors, la PME managériale est en rupture avec son homologue, classique sur un grand nombre de point. Elle substitue l'explicite à l'implicite, le procédural au processuel, le formel à l'informel, l'écrit au verbal, le global au local…la PME managériale est non seulement une entreprise dont la structure du capital n'est plus totalement à la situation classique où le dirigeant est généralement le seul et unique propriétaire mais également une PME dont les pratiques de gestion font appel à des compétences managériales relativement sophistiquées.

clicours.com

SECTION II : LA STRATEGIE ET LA DEMARCHE STRATEGIQUE DE LA PME

Après avoir montré les caractéristiques générales de la PME, et de sa gestion on va traiter dans cette section sa gestion stratégique.

II.1 Le concept de la stratégie de la PME

HOROVITZ et PITOL-BELIN, donnent une définition de la stratégie de la PME, laquelle est un « *Concept de base de la politique générale, la stratégie a deux buts :*

- Choisir parmi les alternatives, les orientations que l'entreprise veut prendre pour son avenir ;

- Assurer la cohérence des actions décidées. »[1]. A partir de cette définition, on peut retenir que l'entreprise qui adopte une stratégie, fait un choix parmi les alternatives disponibles, qui se combine avec ses orientations à long terme, et pour la réalisation de ces actions, elle met en disponibilité des moyens et des ressources. Généralement, dans les petites firmes ces ressources se caractérisent par la faiblesse et la restriction, lesquelles, obligent l'entrepreneur à pratiquer des stratégies moins couteuses, et l'empêchent à avoir un système d'information stratégique puissant.[2]

En effet, selon CHAILLOT [3]la notion de la stratégie dans la PME se traduit par : « *la reprise des idées – finalités - fortement implantées. Où la principale idée est d'être leader au marché, ceci se traduit concrètement par des objectifs de croissance du chiffre d'affaires, d'augmentation de sa part de marché, et la seconde idée, est la nécessité d'innover pour gagner, ainsi, la stratégie développée par le dirigeant dans ce type*

[1] J. HOROVITZ, J-P. PITOL-BELIN 1984, cité par (M. MARCHESNAY, Management stratégique, les éditions chihab, les éditions d'organisations, 1997 p187)
[2] La perspective constructiviste de la stratégie en contexte de PME: une voie de renouvellement: web.hec.ca/airepme/images/File/2006/099_Laperspectiveconstructiviste.pdf
[3] O. CHAILLOT : « *La stratégie en TPE PME-PMI* », Revue Française, du Marketing-n°155,1995/5, pp 57-58

d'entreprise, est limitée à une démarche de décision souvent non formalisé et non communiquée, mais rarement utilisée comme un outil de management ».

Julien et Marchesnay[1], stipulent que la flexibilité est la caractéristique principale de la décision stratégique dans la petite entreprise, « *la flexibilité stratégique sera définie de façon externe et dans une optique de long terme : c'est le nombre degrés de liberté dont dispose l'entreprise pour fixer (potentiel) et accomplir (effectif) ses buts, traduits en objectifs, compte tenu de l'environnement* ».

Pour sa part Mintzberg,[2] définit le concept de la stratégie par les « cinq P » :

- P comme plan, soit un type d'action voulu consciemment.
- P comme pattern (modèle), soit un type d'action formalisé, structuré.
- P comme ploy (manœuvre), soit une action destinée à réaliser un objectif précis (il ne s'agit que de tactique).
- P comme position, soit la recherche d'une localisation favorable dans l'environnement, pour soutenir durablement la concurrence.
- P comme perspective, soit une perception de la position dans le future.

Marchesnay[3] voit que ces cinq P, constituent le caractère systémique de la stratégie, de la réflexion à l'action, lesquels sont combinés étroitement, d'une façon d'autant plus spécifique que l'entreprise est petite et personnalisée. Ainsi le processus stratégique dans la grande entreprise, qui est déterminé par un plan formalisé, lequel s'exécuter au travers de manœuvre, se dérouler dans le temps (perspectives), et entrainer un certain positionnement sur le marché, diffère à celui suivi dans la petite entreprise. Dans cette dernière, les manœuvres stratégique sont importantes, et la stratégie émerge au jour le jour, et contribue à positionner l'entreprise, sans qu'il y ait de plan écrit au départ, et la ligne stratégique va évoluer avec le temps.

Clicours.COM

[1] P-A. JULIEN et M. MARCHESNAY, « La petite entreprise », Vuibert, Paris, 1988, p 33
[2] M. MARCHESNAY,1997, op. Cit p05
[3] M. MARCHESNAY, C. FOURCADE,1997, op. Cit, p 82

II.2 Les caractéristiques de la stratégie de la PME :

En effet, Julien et Marchesnay[1], afin de mettre en évidence la stratégie de la PME, ils en donnent ses caractéristiques clés, retenues des différentes enquêtes, réalisées au sein des PME par des diverses parties :

1) La plupart des PME, sinon toutes, adoptent une stratégie, qui est le plus souvent implicite.

2) la stratégie prend en considération les changements externes. A partir de ce facteur on distingue deux types de PME, le premier type comporte, les PME les plus efficaces au point de vue stratégique, lesquelles s'intéressent aux changements environnementaux influençant le plus leur évolution, et l'autre type, contient surtout les PME en difficulté, lesquelles cherchent, parfois même désespérément, à trouver dans la totalité de l'environnement des solutions ou des opportunités.

3) L'intégration de la stratégie dans la petite entreprise est importante du fait que les différentes fonctions sont peu précises. En conséquence que la direction délaisse d'intervenir totalement dans les différentes fonctions, elle procède à intégrer graduellement ces tâches dans sa stratégie.

4) La stratégie repose sur une vision du futur à un horizon qui dépasse rarement deux ans, dont constitue une difficulté pour la PME qui refuse de planifier à long terme.

5) Les caractéristiques de la stratégie au point de vue dynamisme (passive, réactive, active ou proactive) dépendent au dynamisme du propriétaire-dirigeant, car c'est lui qui prend toutes les décisions de l'entreprise .ainsi ce dynamisme s'explique par, le temps écoulé depuis que le propriétaire-dirigeant est dans l'entreprise.

[1] A. NÖEL, « Perspectives en Management Stratégique », Tome I : 1992/93, Economisa, Paris, p108

6) Le développement de la stratégie est le plus souvent «incrémentale», et le choix des options stratégiques se fait graduellement, à mesure que l'entreprise performe, lequel reflétera des changements stratégiques internes nombreuses et variantes.

7) La stratégie est aussi circonstancielle. Ainsi, plus l'environnement est turbulent, plus les changements internes sont nombreux.

8) certains enquêtes postérieures confirme que la stratégie des PME, est « étapiste », parce qu'elle fonctionne par étape, permettant au propriétaire-dirigeant de ralentir ou d'accélérer l'application de certaines décisions, en fonction de la conjoncture, ainsi la stratégie est flexible ce qui permet au propriétaire dirigeant de corriger, d'ajuster ces décisions et même de profiter des opportunités qui surviennent entre-temps.

Quand il s'agit des niveaux de la stratégie abordés précédemment,-stratégie générale, stratégie d'activité - dans la petite entreprise sont étroitement liés, et parfaitement confondus[1].

II.3 Les piliers de la stratégie de la PME :

Selon Marchesnay, la stratégie de la PME peut être appréhendée par quatre dimensions qui sont :

Les objectifs

Pour certains auteurs, tels que Cyert, March, Simon : seuls les individus ont des buts, ceux de l'organisation sont que la résultante, pour certains autres – les tenants des théories managériales- stipulent que l'entreprise peut viser un objectif[2]. Selon R-A.THIETART, J-M.XUEREB , les objectifs: « *résultent d'un marchandage entre coalition et entre individus, de plus ils sont des éléments dynamiques qui s'ajustent en fonction des pressions de l'environnement* »[3]. L'objectif donne une direction à suivre et influe sur le type d'actions à entreprendre, il constitue ainsi une étape souhaitée de son évolution, alors

[1] M. MARCHESNAY, 1997 p05
[2] A.C. MARTINET, « Management stratégique : organisation et politique », McGraw-hill, Paris, 1984, p45
[3] R-A.THIETART, J-M.XUEREB, 2005, op. Cit, 36

il sert à évaluer et contrôler l'entreprise. Pour qu'un objectif soit utile pour l'organisation, il doit être clair, spécifique, réaliste, cohérent compréhensible, acceptable, contrôlable[1]. La fixation des objectifs est partagée entre deux écoles, l'une normative préconise de rechercher des méthodes pour déterminer des objectifs, l'autre plus descriptive, se borne à observer les différentes pratiques qui varient selon les circonstances[2].

Et en ce qui concerne la PME, Il existe une forte articulation, entre ses objectifs et celles de son dirigeant. Cependant la compréhension du style de gestion, et des objectifs de la PME, se réalisent par la connaissance du profil de l'entrepreneur[3]. La recherche de l'indépendance managériale et financière, constitue l'une des principales préoccupations de l'entrepreneur, et à coté de ces objectifs, d'autres peuvent être recherchés à titre d'exemple : la volonté d'assurer un revenu, ou un emploi pour sa famille, le désir de réaliser des produits de qualité, la créativité, le pouvoir, le statut, la réalisation de soi, la pérennité de l'entreprise, la continuité des traditions familiales. Les objectifs de chaque entrepreneur sont souvent multiples et sont susceptibles de varier au fil du temps et du développement de l'entreprise.[4]

P. A JULIEN et M. MARCHSNAY[5], proposent deux type d'entrepreneur selon leurs objectifs, où cette typologie s'appuie sur trois grandes aspirations socio-économiques, chez l'entrepreneur, qui sont : la pérennité de l'entreprise, impliquant notamment, l'espoir de transmettre celle-ci à un membre de la famille, l'indépendance et la croissance.

- l'entrepreneur PIC (pérennité, indépendance, croissance) obéit à une logique d'action patrimoniale, et leur premier plan c'est la pérennité de son affaire, dans le but de la transmettre ou de la revendre, pour cela, il cherche toujours a être indépendant .la

[1] R-A.THIETART, J-M.XUEREB, 2005, op. Cit, 38
[2] J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. 2006, p 57
[3] M. GERVAIS op. Cit. p 40
[4] F. JANSSEN, « Entreprendre une introduction à l'entrepreneuriat », De Boeck, Paris, avril, 2009 p 183
[5] P. A JULIEN et M. MARCHESNAY, « L'Entrepreneuriat », Economica, Paris, 1996, pp 58-59

croissance est acceptable si elle n'oppose pas avec la pérennité et l'indépendance de l'entreprise.

- l'entrepreneur CAP (croissance, autonomie, pérennité) vise à valoriser ses capitaux, donc il privilège les affaires à qui ont une croissance forte. Dans ce cas, la croissance elle peut être un objectif en soi, comme elle peut être la conséquence de la poursuite d'autres objectifs tels que la sécurité, le prestige ou le pouvoir. Elle peut également renforcer la position de l'entreprise face à ses concurrents, à ces clients et à ces fournisseurs, réduire sa dépendance vis-à-vis d'autres entreprises ou lui conférer une plus grande maîtrise de son environnement par le biais d'un plus grand pouvoir de négociation et, par conséquent réduire le degré d'incertitude à laquelle elle est confrontée[1]. Ainsi l'entrepreneur va rechercher l'autonomie de ces décisions mais pas l'indépendance financière, pour lui la pérennité ne constitue pas une préoccupation majeure.

Une autre typologie a été donnée par Laufer[2](tableau 03). Cette typologie résulte du croisement des motivations de l'entrepreneur avec les objectifs assignés à l'entreprise, en particulier la croissance.

Donc les objectifs assignés à l'entreprise, sont multiples, variables et évolutifs dans le temps.

	Objectifs		
Motivation dominante	Croissance et innovation	Croissance mais autonomie financière	Refus de la croissance et maintien de l'autorité
Réalisation	Entrepreneur manager		
Pouvoir		Entrepreneur propriétaire	Entrepreneur technicien
Autonomie			Entrepreneur artisan

Tableau 03 : La typologie de LAUFER[3]

[1] F. JANSSEN, 2009, ibid. p 184
[2] J .C LAUFER, « *Comment on devient entrepreneur* », Revue française de Gestion, nov. 1975(in WTTERWULGHE, op, Cit. p 55)
[3] J .C LAUFER op. Cit.

L'organisation

D'une part, l'organisation est une collectivité de personnes réunies pour obtenir les objectifs fixés, et d'une autre part l'organisation renvoie à l'action d'organiser qui consiste à affecter les tâches à chaque travailleur, distribuer les responsabilités, déléguer l'autorité, concevoir un système de communication. Or, ces deux approches sont complémentaires, par exemple : l'accroissement de la taille de l'organisation nécessite de recruter plus de travailleurs, ce qui implique une réorganisation des tâches, d'autorité, et de système de communication[1]. En effet, l'organisation en tant que structure, se caractérise par plusieurs paramètres qui sont spécifiques dans les PME, citant d'entre autres[2] :

- une faible spécialisation des tâches :qui résulte du manque de formalisation et de définition précise des postes de travail du fait que, bien souvent, les travailleurs ont une variétés de tâches différentes, et n'ont pas de poste bien défini.
- une forte centralisation: car les pouvoirs sont entre les mains du dirigeant de PME, où ce dernier est un acteur clé de l'organisation, mais cela n'empêche pas certains dirigeants de déléguer une part de leur autorité, à des fonctionnaires, et même certains autres, développent dans leurs entreprise un esprit d'équipe, tout cela dépend du profil et des compétences des membres de l'entreprise.
- un faible degré de formalisation : la structure est informelle, car généralement le dirigeant de la PME n'attribue pas de règles, de procédures, et de méthodes de communication écrites, mais il peut les développer dans le cas de recrutement d'un dirigeant, ou lorsqu'une PME se lance dans une opération de certification.
- une structure plate : laquelle se résulte de la réduction des niveaux hiérarchiques, en conséquence, un nombre important de collaborateurs sont placés sous le contrôle d'un

[1] M. MARCHESNAY, C. FOURCADE, 1997, op. Cit, p 188
[2] M. MARCHESNAY, C. FOURCADE, 1997, op. Cit, pp 190-191

même supérieur hiérarchie, et quand l'éventail de contrôle devient très large, le dirigeant de l'entreprise délègue une partie de ses fonctions à un adjoint. Mais ce type de structure n'est pas le cas de toutes les PME, où selon MARCHESNAY, les configurations organisationnelles possibles pour la PME sont très diverses, et varient depuis l'artisanat jusqu'aux structure adhocratiques les plus sophistiquées[1].

L'environnement

Il peut se décomposer en deux niveaux[2] : le premier est sociétal lequel comprend les collectivités et institutions locales de tous types, ainsi que le réseau de relations personnelles tissées par le dirigeant, et le deuxième est industriel qui peut être scindé en plusieurs niveaux :

* *L'industrie,* dont regroupe les activités au sein desquelles opère l'entreprise, ce niveau selon M. Porter est limité par les acteurs suivants : les concurrents directs, indirects (entrants potentiels et substituts) les clients et fournisseurs[3], ainsi les institutions qui ont un rôle dans la réglementation et de la régulation de l'industrie. Pour la PME, ce niveau comporte une analyse de vulnérabilité et il comprend[4]:

- La complexité : évaluée à partir d'une batterie d'indicateurs, commerciaux et technologiques.
- la turbulence : laquelle exprime le rythme de changement des procédés et des processus techniques ainsi que l'ampleur de changement dans le domaine technique, et le domaine commercial par le taux de rotation dans l'ampleur des demandes à satisfaire, et même des variations de leurs nature.
- -L'accessibilité : se traduit par la possibilité et la facilité d'avoir un nouveau savoir-faire, au niveau technique.

[1] M. MARCHESNAY: « *PME, Stratégie, et Recherche* » in Revue Française de gestion n°95 p 73
[2] M. MARCHESNAY : « *La PME une gestion spécifique ?* », Problèmes économiques N°2276, 20 mars 1992 p28
[3] M. E PORTER, « Choix stratégiques et concurrence », Economica, 1982, p04
[4] M. MARCHESNAY: RFG n°95, ibid, p 74

*_La filière_, comporte l'ensemble des acteurs qui assurent la chaîne de transformation et d'adjonction de valeur à un produit, ou un ensemble de produits liées ou interconnectés, depuis les stades initiaux jusqu'au stade final, avec analyse de dépendance en termes de concentration, substituabilité et essentialité. Cette dépendance s'analyse comme le degré de réduction de liberté stratégique, due à une relation avec un partenaire : fortement concentrée dans le flux, difficilement substituable, et essentielle à l'activité de l'entreprise.[1]

* _Le marché,_ sur lequel s'exerce la concurrence directe, qui pourra se révéler plus au moins agressif.

Ainsi l'environnement selon F. JANSSEN[2] peut être repéré par trois dimensions :

- générosité ou hostilité de l'environnement : représente la mesure dans laquelle un environnement est susceptible de favoriser ou empêcher l'entreprise à réaliser ces objectifs. Par exemple, un environnement généreux, est caractérisé par une faible intensité de la concurrence, une concentration du marché, d'importantes barrières à l'entrée, une forte fidélisation des consommateurs, des marges de profit importantes ou une croissance de la demande. Par contre un environnement hostile est caractérisé par exemple par : la complication des relations avec l'Etat ou groupes d'influence, la rareté des ressources, les complexités administratives et législatives…etc.

- stabilité ou dynamisme de l'environnement : le dynamisme constitue le degré d'instabilité d'un marché, qui résulte de facteurs imprévus, et qui a d'impacte sur l'incertitude laquelle peut complexifier le traitement de l'information par l'entrepreneur.

[1] M. MARCHESNAY , «SUR LES RELATIONS PETITE ENTERPRISE ENVIRONNEMENT LOCAL: QUELQUES OBSERVATIONS POSITIVES ET NORMATIVES» in C. FOURCADE,1991, op. Cit. p 153
[2] F. JANSSEN,2009, op. Cit p 193

- complexité ou simplicité de l'environnement : la complexité résulte de la nécessité pour l'entreprise de récolter un grand nombre de données et de connaissances sur les produits ou les clients. Si ces données sont faciles à appréhender l'environnement sera considéré comme simple.

L'activité

La base « activité » correspond aux biens et des services offerts par l'entreprise à ces clients. MARCHESNAY, voit que la petite entreprise, peut développer des activités où elle possède un avantage compétitif par rapport à la grande entreprise. A l'opposé de la grande entreprise qui recherche une taille supérieur, en s'appuyant sur trois éléments qui sont : l'économie d'apprentissage et d'expérience, l'économie d'échelle, et l'économie de champ, la petite entreprise trouve un terrain favorable, pour autant qu'elle reste petite dans les activités suivantes : déséconomies d'expérience (activités innovatrices et créatrices), déséconomies d'échelle (activités à forte charge en services), déséconomies de champ (micromarché fortement segmentés).

II.4 Les caractéristiques de la démarche stratégique

D'après Helfer et al[1] , « *quelque soit le statut de la petite entreprise, elle adopte le management stratégique, et son chef possède une vue préalable sur le devenir de l'organisation dans un avenir relativement éloigné, mais cette vue n'est pas rédigée, formalisée, comme elle l'est dans la grande entreprise, donc le diagnostic managérial dans la petite entreprise a des singularités* ».

Ainsi, SAPORTA, qui voit que le choix d'une option stratégique, se fait par un processus de planification[2], et après avoir examiné les comportements des dirigeants, dit que ces comportements ne se combinent pas avec la démarche, où « *la rédaction d'un plan stratégique écrit semble toujours constituer l'exception plutôt que la règle chez les*

[1] J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. 2006, p 429 - 430
[2] B. SAPORTA,« *Stratégies des petites et moyennes entreprises* », Encyclopédie de gestion,Tome3,1997 p. 3118.

dirigeants des PME »[1] .Dans la même idée d'ordre THURSTON[2], stipule que : « *la planification, pour certains PME, n'est pas explicite, où le dirigeant l'a simplement dans sa tête, pour d'autres, elle est formelle et prend la forme de textes soigneusement élaborés d'objectifs, d'actions spécifiques à mener, et de budgets correspondants* ». En effet, le même auteur, dit que l'adoption d'une méthode ou de l'autre dépend des facteurs suivants du:

-style et de capacités du patron,

-degré de participation d'autres personnes dans les décisions du management

-la complexité et d'incertitude de l'activité. En effet, d'après Gervais, l'union de ces facteurs favorise l'implantation de la planification dans une PME, car un système de planification formelle, ne peut pas être forcément un gage de réussite pour ce type d'entreprise[3].

Malgré qu'il existe des difficultés lors de l'implantation de la démarche planificatrice dans la PME, SAPORTA, propose quelques suggestions pour que la démarche stratégique soit adaptée à la PME, lesquelles s'articulent autour de : la minimisation de la consommation des ressources, y compris le temps disponible du dirigeant; la cohérence avec le « style stratégique » intuitif, parfois fulgurant, des dirigeants concernés, notamment dans le contexte de saisir les opportunités en mesure qu'elle présente ; l'aide donné au dirigeant à avoir une vision à long terme de son entreprise et à concevoir les options susceptibles de l'orienter dans le cadre de cette vision[4].

[1] B.SAPORTA, 1997,op. Cit., p. 3118.
[2] P.H THURSTON, « *La pacification dans les PME* », Harvard Business Review, 61(3), p99
[3] M. GERVAIS, 2003, op. Cit. pp 414-416
[4] B. SAPORTA, 1997, op. Cit. p 3124

II.5 Les étapes de la planification stratégique dans la PME:

Pour Thiétart, et Xuereb la planification stratégique dans l'entreprise, s'agit d'un « … *ensemble d'étapes qui, par expérience, ont donné de bons résultats. Ces étapes peuvent paraître contraignantes et empêcher la spontanéité …la planification stratégique s'attache à résoudre un problème majeur : comment faire en sorte pour atteindre les objectifs de l'entreprise ?* »[1]. Donc la planification stratégique est une succession d'étapes, ou un processus qui mène à formuler les différentes décisions stratégiques de l'entreprise.

Et quand il s'agit de la PME, SAPORTA donne un schéma (figure 12) qui permet d'illustrer la démarche planificatrice au sein de ce type d'entreprise. Cette démarche est « minimale », elle commence par la définition des objectifs, et le diagnostic « interne » précède le diagnostic « externe », ensuite les options choisies seront décrites en terme aussi brefs et simples que possible, et le document écrit où elles seront consignées n'excédera pas quelques pages.

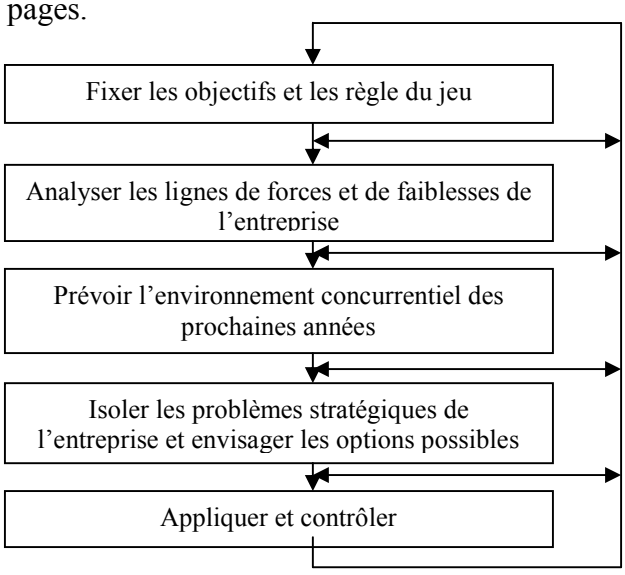


Figure 12 : Principales étapes du processus de planification dans une PME.[2]

Dans le même contexte, Michel Gervais[3], voit que la PME entreprend une démarche planificatrice, lorsqu'elle vit dans *un environnement mal connue*, pour le mieux

Clicours.COM

[1] R-A.THIETART, J-M.XUEREB, op. Cit ,2005, P 40
[2] B.SAPORTA, 1997, op. Cit., p. 3119
[3] M. GERVAIS, 2003, op. Cit. pp 417-420

connaître et prévoir son évolution. Et pour réussir cette approche, l'auteur recommande de respecter les conseils suivants :

1. La phase de recueil de l'information est cruciale et c'est vraisemblablement celle qui prendra le plus de temps. L'objectif est de bien comprendre ce qu'est l'entreprise et de mieux cerner les forces intérieures qui constitue un travail non quotidien réalisé par le dirigeant et ses collaborateurs, et de comprendre les forces extérieures qui la gouvernent, notamment les forces de marché. Donc cette étape est assimilée à l'étape du diagnostique interne et externe, et la PME est incitée à utiliser les outils d'analyse présentés précédemment mais en les adaptant à son cadre,[1]en effet, Olivier TORRES et all, ont stipulé qu' : « …, *il est possible d'envisager et analyser les entreprises de petite taille à l'aide de représentations théoriques provenant de la grande entreprie* »[2]. Ainsi, Chaillot dit que les meilleurs outils de diagnostic, sont ceux qui permettent un transfert réel de méthode, en signalant à ce propos les outils de sensibilisation et de diagnostique développées par l'AFPLANE, et ceux ordonnés dans le guide méthodologique, « management stratégique des PME/PMI » aux Editions Economica[3].

Lors de cette étape, le groupe dirigeant doit prendre en considération : la difficulté d'accès à l'information**,** et sa pertinence, ainsi sa source, en évitant les informations collectées avec des préjugés, ainsi dans cette étape, MINTZBERG[4] recommande d'éviter les informations formalisées car, elles sont souvent trop limitées, trop générales pour les besoins du manager, elles arrivent trop tard… . D'après SAPORTA, « *le dirigeant de la PME qui adopte une démarche planificatrice, il doit prendre conscience du rôle l'information dans ce domaine, en constituant un système d'information stratégique, assimilé à celui de la grande entreprise et caractérisé par :*

[1] B. SAPORTA, « Stratégies pour la PME, Montchrestien, Paris », 1986, pp145-214
[2] O. TORRES «AU-DELA DE LA SPECIFICITE DE GESTION : VERS UNE THEORIE MANAGERIALE DE LA PME », in O.TORRES, 1998, op. Cit. p164.
[3]O. CHAILLOT, op. Cit. P59
[4] H.MINTZBERG, « Le management, voyage au centre des organisations », éditions d'organisation, Paris, 1998, pp142-143

la simplicité liée à la structure de la PME, la convivialité, et la proximité des sources d'information »[1],tels que les revues professionnelles , les chambres de commerce, et les congrès professionnels [2]. En outre, JULIEN, et MARCHESNAY[3], voient que la PME peut réaliser toute une veille technologique, différente de celle réalisée dans la grande entreprise, laquelle s'agit d'un processus le plus souvent itératif et surtout cumulatif. Elle consiste

1) en accumulation et tri d'information, en partie ciblée, en partie désordonnée (au hasard), 2) en une analyse de cette information surtout à partir de relations de confiance et de vérifications auprès de plusieurs sources, 3) en une diffusion notamment chez les collaborateurs internes(cadres et personnel-chef), 4) en une utilisation au moment opportun (assez, et pas trop tôt, ou trop tard).

2. *La phase de détermination des objectifs* n'en est pas moins importante. Durant son déroulement, deux écueils sont à éviter :

- les objectifs ne doivent pas se résumer à une simple liste de vœux pieux : ils doivent se situer dans le domaine des possibles et être opérationnels ;
- ils ne doivent pas être des objectifs à court terme mais correspondent à une orientation sur 2 à 3 ans.

Le patron de la PME, lors de cette phase peut envisager les problèmes suivants :

- L'appréhension globale et intuitive de la situation actuelle, incite de déterminer que les objectifs pour la période en cours.
- L'intégration des aspirations personnelles du dirigeant dans les finalités de l'entreprise, ce problème résulte du mode de fixation des objectifs informel, par contre, lorsqu'il a recours à un plan, la procédure analytique pousse à ce qu'il détermine l'orientation de la firme en essayant d'écarter à ses objectifs personnels.

[1] B.SAPORTA, 1997, op. Cit., pp. 3125-3126.
[2] M. MARCHESNAY, C. FOURCADE, 1997, op. Cit. p 158
[3] P. A JULIEN et M. MARCHESNAY,1996, op. Cit. p 48

- Un autre problème qui se pose particulièrement devant les PME familiales, est la détermination des objectifs lors de la succession, et la question qui se pose : « qu'adviendrait-il de l'entreprise, en cas de décès du seul ou du principal actionnaire ? » la solution est de poursuivre les objectifs fixés par l'entreprise.

3. *La phase de prévision et de choix des alternatives* ne demande pas de recourir à des outils complexes. L'avantage compétitif des PME est d'une part, la *flexibilité*, est d'autre part, elle est souvent dans le fait qu'il faut peu de temps entre l'idée et sa mise en application ou entre le contrôle et la correction... L'important est de cerner les facteurs qui auront un impact durable sur la performance et d'avoir une idée cohérente de son entreprise pour le futur. En conséquence, pas de formalisme excessif, on développera plutôt des scénarios « robustes », facilement révisables, fondés sur un nombre restreint de variables pertinentes.

4. Pour ce qui est de *la mise en œuvre*, toutes les personnes clés doivent être impliquées.

Le plan dans l'entreprise est construit soit par le chef d'entreprise, soit par le groupe dirigeant l'essentiel, qu'il soit facile à mettre en application par les exécutants. Parfois, ce plan n'est révélé que progressivement, afin d'éviter d'alerter la concurrence ou de susciter une résistance interne. Cette attitude permet de créer l'effet de surprise souhaité et de générer des décisions rapides, mais elle a aussi pour rançon d'amener une incompréhension et des tensions au sein du personnel.

5. Quelles que soient les modalités du système adopté, deux conseils généraux semblent pouvoir être prodigués.

- Commencer doucement, compte tenu de la prégnance des problèmes de court terme.

- il est nécessaire de garder confiance dans la réflexion à long terme, agir en fonction d'une idée claire que l'on poursuit permet de mieux allouer les ressources et de mieux saisir les opportunités.

En effet, le processus stratégique dans la PME, n'est pas toujours planifiée, et il est décrit selon MINTZBERG comme suit, « *le processus stratégique dans une organisation entrepreneuriale*[1]*, est souvent de type visionnaire, en grande partie délibéré mais émergent et flexible pour les détails, ainsi qu'il est intuitive et souvent orienté vers une recherche agressive d'opportunités* ».[2] Donc à partir de cette description, il convient de mettre en lumière quelques concepts clefs:

La vision stratégique : d'un certain niveau, s'agit :

« *d'une vision de l'avenir que l'on veut construire à ce niveau. Elle exprime un vouloir faire réfléchi, plutôt que s'imposant comme une révélation, elle est explicitée sous la forme de grandes orientations* » [3]. Dans une organisation entrepreneuriale, le dirigeant ce n'est pas qu'il « voit » les choses dans une nouvelle perspective, mais qu'il sache à communiquer cette vision à ceux qui l'entoure[4].

L'intuition : c'est une forme de pensée, qui repose sur la physiologie de l'entrepreneur, et selon MINTZBERG, « *elle est cachée dans les méandres muets de l'hémisphère droit du cerveau humain…et apparait fonctionner selon un processus n'est linéaire ni analytique. Elle semble s'effectuer selon un processus parallèle, d'une façon plus holistique, orientée vers la synthèse* »[5].ainsi MARCHESNAY montre le rôle de l'intuition dans la prise de décision, en stipulant que la plupart des décisions prises sont le résultat d'un mix de logique et d'intuition[6].

Les opportunités : il s'agit des chances saisies par l'entrepreneur, où selon G.P Sweeney[7] l'opportunité est la transformation des évènements par l'entrepreneur. Ce dernier dernier trouve les opportunités par trois sources : la première la plus importante, est liée à

[1] Comme nous avons dit précédemment la plupart des PME ont une structure entrepreneuriale.
[2] H.MINTZBERG,1998, op. Cit. p214
[3]M.J.AVENIER « la stratégie « chemin faisant » », Economica, Paris, 1997, p10
[4] H.MINTZBERG, 1998,op.Cit, p222
[5] H.MINTZBERG, 1998,op.Cit, p612
[6] M. MARCHESNAY, 1997, op. Cit. p142
[7] G.P SWEENE, « les nouveaux entrepreneurs, petites entreprises innovatrices », Editions d'Organisation, Paris, 1982

l'expérience de l'entrepreneur, la deuxième moins importante qui est le lien avec son expérience passée, la troisième source est la recherche systématique d'une opportunité avec des techniques[1].

Ainsi Smith donne quelques caractéristiques qui permettent de définir l'entrepreneur opportuniste, *« lequel est un entrepreneur instruis, a des expériences de travail. Il vise avant tous la croissance de son entreprise. Il est flexible et confiant dans son habilité à composer avec son environnement* »[2]. Donc après avoir abordé les différentes étapes du processus stratégique qui mènent à établir un choix, il nous reste de déterminer les différents choix stratégiques possibles pour la PME.

SECTION III : LES OPTIONS STRATEGIQUES DE LA PME

Les options stratégiques sont de nature si diverse que s'imposent des classifications, que l'on trouvera dans la plupart des manuels récents. En effet, SAPORTA[3] SAPORTA[3] ordonne d'une manière séquentielle les différentes options qui s'offrent aux PME, lesquelles sont destinées à maximiser les chances de sa survie :

III.1 Stratégies d'innovation :

En outre l'objectif de survie de l'entreprise, Thiétart, et Xuereb, stipulent qu'une stratégie d'innovation est probablement l'option de croissance interne, dont les effets externes sont les plus important, notamment : sur la structure de la concurrence - l'apparition de nouveaux concurrents – sur la croissance et création de nouveau segments d'activités[4].

L'innovation a plusieurs formes, elle peut être : une invention, une découverte, une idée nouvelle, un besoin nouveau exprimé par un client ou un fournisseur. Elle se distingue cependant de l'invention, ou de la découverte, dans la mesure où sa mise en

[1] E.M.HERNANDEZ, « Le processus entrepreneurial, vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat », L'Harmattan, Paris, 1999, p 42
[2] R. WTTERWULGHE, op. Cit. p 33
[3] B.SAPORTA, 1997, op. Cit., p. 3106.
[4] R-A.THIETART, J-M.XUEREB, op. Cit. 2005,P226

œuvre repose sur des stratégies d'organisation, au sein de l'entreprise.[1] L'innovation, ainsi passe par un processus complexe, en commençant par une idée, qui se passe à une recherche technique, ensuite par des recherches de développement, et en fin par des études de commercialisation. Ainsi l'innovation peut être mesurée, soit par les dépenses en matière de recherche et développement, soit par l'attribution de brevets.

L'entreprise de petite taille innove souvent dans le cadre d'une demande pragmatique et non systémique. Autrement dit, la PME va innover lorsqu'elle est entraînée par son dynamisme, confrontée à des débouchés ou des besoins nouveaux du marché, face à des contraintes de réduction des coûts de fabrication, ou face à une concurrence exacerbée[2]. Ainsi les nouvelles technologies résultantes de l'innovation, constituent un facteur d'amélioration de la productivité et elles permettent de maintenir ou d'augmenter la compétitivité en particulier dans les branches industrielles peu ou non protégées.[3]

L'expériences d'innovations des dirigeants de PME, leurs démarches sont comparable à celles des bricoleurs, face à la démarche de l'ingénieur, qui serait celle de la grande entreprise, ils innovent parfois sans le savoir, parce qu'ils sont confrontés à un défi,[4] en effet, plusieurs enquêtes ont montrés que l'innovation reste souvent une action ponctuelle au sein des PME, elle est en général menée de manière réactive.[5]

L'entreprise utilise la stratégie d'innovation, pour créer un avantage concurrentiel et renforcer ainsi sa position sur son marché.

- *L'innovation et avantage de coût*

Le recours à des technologies plus performantes, en utilisant des innovations, permet à l'entreprise d'améliorer sa position sur certains éléments de sa structure de coûts,

[1] M. MARCHESNAY, C. FOURCADE,1997, op. Cit. p 284
[2] R. WTTERWULGHE, op. Cit. pp 110-114
[3] P.A. JULIEN, « NOUVELLES TECHNOLOGIES, PETITES ENTERPRISES ET ENVIRONNEMENT LOCAL » in C. FOURCADE,1991, op. Cit. p 202
[4] R. WTTERWULGHE, op. Cit. pp 113-114
[5] M. MARCHESNAY, C. FOURCADE,1997, op. Cit. p 286

et acquérir ainsi un avantage sur ses concurrents. Cet avantage se traduit par une augmentation des marges et une profitabilité accrue sur des marchés où le prix est imposé par l'entreprise.

- *L'innovation et différenciation*

La stratégie de différenciation consiste à faire accepter au client de payer un différentiel de prix justifié par le caractère unique d'une offre[1]. L'innovation est très fréquemment à la base des stratégies de différenciation car c'est un moyen puissant de donner à l'offre un caractère unique, dans son aspect, dans ses caractéristiques fonctionnelles, et son conditionnement, défendable contre les tentatives d'imitation de la concurrence.

En effet, pour conduire une stratégie d'innovation dans la petite et moyenne entreprise, B. SAPORTA donne quelques suggestions, lesquelles s'articulent autour de: «

- l'acquisition de la nouveauté à d'autres plutôt que de la concevoir soi-même, en s'ouvrant sur leur environnement;

- en instaurant un processus de filtrage rigoureux, de façon à ne pas dépenser inutilement.

- l'appuie maximum sur les aides publics au financement de l'innovation, et en apportant un soin particulier à la politique de dépôt de brevet »[2].

III.2 Stratégies de renforcement

La PME fait appelle à des stratégies de renforcement, pour atténuer ou supprimer les facteurs de vulnérabilité gardés par les stratégies d'innovation. Or, il s'agit de deux types de stratégies :

III.2.1 Les stratégies de spécialisation

La spécialisation « *est une orientation simple qui consiste à axer les efforts de la firme sur un marché et sur un même type de produit. Souvent, il s'agit de la seul*

[1] J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. 2006, P 233
[2] B.SAPORTA, 1997, op. cit., p. 3115.

possibilité offerte à une petite entreprise qui devra son succès soit à un avantage en matière de coûts, soit à une différenciation des attributs ou des services fournis »[1]. Donc selon cette définition l'entreprise qui se spécialise, choisit une des stratégies géniriques. La spécialisation selon MARMUSE[2] est entamée lorsque les produits et missions actuels permettent à l'entreprise de se développer conformément à ses objectifs. Ainsi selon F.JANSSEN «…*une petite entreprise qui viserait la croissance devrait donc se concentrer sur un nombre restreint de produits ou de services et combler des interstices inoccupés par les grandes entreprises* »[3], donc une stratégie de spécialisation, peut même aller plus loin que la survie, et sert à atteindre l'objectif de la croissance, de la petite entreprise.

III.2.1.1 Les formes de la spécialisation :

Il existe plusieurs formes de spécialisation (figure 13). Lesquelles dépendent du degré de maturité de l'activité, et de la position concurrentielle de l'entreprise[4]. Au sein du cycle de vie d'une activité, l'entreprise se spécialise lorsque l'activité présente des perspectives importantes de développement. Généralement, la spécialisation est rencontrée dans la phase de croissance. Sur un métier neuf et très attractif, le concurrent victorieux sera celui qui aura su croître le plus rapidement, en concentrant tous ses efforts sur la croissance de la production dans le domaine d'activité (spécialisation extensive).

Dans les phases de maturité ou de déclin, les positions sont plus figées, et l'entreprise va choisir, soit la spécialisation qu'elle a développé dans les phases précédentes (spécialisation passive), soit l'autre voie de développement.

[1] J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. 2006, P 197
[2] C. MARMUSE « Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques », Economica, 2édit, Paris, 1996,p 514
[3] F. JANSSEN,2009 op. Cit. p 191
[4] STRATEGOR, « Politique générale de l'entreprise », 3e édition, Dunod, Paris, 1997,pp134-135

Dans la phase de croissance d'une activité, l'entreprise qui a une position faible et non défendable, identifie une niche très spécifique, adaptée à ces compétences et à ces moyens financiers. En resegmentant son champ d'action, elle pourra ainsi atteindre un niveau de spécialisation lui assurant une certaine compétitivité (spécialisation restrictive).

Les entreprises qui se retrouvent dans des positions difficiles dans des domaines d'activité en phase de maturité, s'orientent vers des solutions radicales :

- l'abandon, qui est cependant souvent irréaliste, notamment lorsque les barrières à la sortie sont très élevées, ou quand l'activité considérée est la seule que possède l'entreprise.
- le recentrage sur cette seule activité, par abandon d'autres activités de diversification, ce qui entraîne souvent une amélioration rapide des compétences négligées qui restent potentiellement exploitables.
- la resegmentation, soit par retranchement sur une niche où l'entreprise est bien positionnée et peut se refaire une santé, soit par une stratégie de rupture générant un nouveau domaine dans lequel l'entreprise dispose des compétences.

		Phase de maturité	
		Démarrage (croissance)	**Maturité (déclin)**
Position Concurrentielle	**Forte et défendable**	Spécialisation extensive	Spécialisation passive Envisager l'autre voie de développement : diversification
	Faible et non défendable	Spécialisation restrictive (niche)	Spécialisation par reconcentration Spécialisation restrictive (retranchement) Spécialisation par diversification

Figure 13 : les types de spécialisation[1]

[1] STRATEGOR, 1997, op. Cit, p136

III.2.1.2 Les voies de la spécialisation :

L'entreprise spécialisée pour se développer dans un DAS, peut suivre deux voies distinctes successivement ou simultanément[1].

✓ *L'expansion (ou retranchement) géographique*

Consiste à faire des choix d'expansion ou de restriction au sein de marché pertinent qui circonscrit l'étendue spatiale du domaine d'activité de l'entreprise. La spécialisation par l'expansion est conçue par la détermination des frontières du marché pertinent de l'activité, où une entreprise qui décide une spécialisation dans un cadre strictement national, alors que le marché pertinent du domaine d'activité est international, est vouée à la marginalisation et, si elle ne réagit pas rapidement, elle disparait.

Toute stratégie de retranchement sur une partie seulement du marché pertinent ne peut se concevoir qu'à partir d'une segmentation affinée, permettant de dégager une niche géographique, caractérisée par des conditions particulières de marché, par des barrières érigeables et défendables par l'entreprise. Le marché pertinent peut avoir des frontières étroites, résultantes des coûts d'adaptation, ces dernières peuvent ruiner une stratégie d'expansion fondée sur une expérience spécialisée. Au-delà d'un certain seuil, en effet, le montant des coûts d'adaptation annule tous les effets de synergie que l'on peut attendre de l'extension du marché pertinent.

✓ *La diversification (ou retranchement) marketing*[2]

La diversification marketing comprend deux voies : produits nouveaux pour clients actuels ou clients nouveaux pour produits actuels, ce choix reste de la spécialisation dés lors qu'elle ne nécessite pas la mise en œuvre de compétences nouvelles pour l'entreprise. Offrir un produit nouveau, c'est accroître son potentiel de vente. Dans le cas de la spécialisation, l'entreprise peut développer toute une gamme

[1] J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. 2006, P 198

[2] STRATEGOR,1997, op. Cit., p138

Clicours.COM

étendue de produits, homogène, dessinée à sa clientèle traditionnelle, cela permet d'amplifier ou de prolonger la croissance de l'activité, en améliorant la compétence de l'entreprise, ainsi, il permet de présenter une synergie maximale pour accroître l'expérience globale de l'entreprise sur chacun des facteurs clés de succès. L'expansion peut également provenir de changements de type de clientèle, auquel s'adresse l'entreprise.

La stratégie de la spécialisation, peut susciter des limites pour l'entreprise[1] :

- les conséquences dramatiques d'une évolution négative des marchés servis.
- la vulnérabilité liée à l'obsolescence du produit ou à la disparition de la clientèle visée.
- l'évolution de l'entreprise très liée aux compétences personnelles de quelques techniciens ou commerciaux.

III.2.2 Stratégies de gestion de la dépendance

La dépendance constitue pour la PME un risque stratégique, lequel peut apparaître quand la petite entreprise réalise la plus grande part de son chiffre d'affaires avec un seul client, ou grâce à un seul fournisseur[2].

Le chef de la PME peut assumer ce problème en cherchant l'alliance, en effet, avant de définir la stratégie d'alliance, il convient de mettre en évidence les concepts de chacune de la coopération, et le partenariat, lesquelles semblent avoir une même signification, que celle de l'alliance.

- *la coopération*, est le fait de réaliser une action ensemble, assimilée à une forme générique d'action commune qui peut aller de simples échanges d'informations à des formes très avancées de collaboration entre firmes, y compris en termes contractuels. Dans cette même définition, s'intègre la sous-traitance, qui est considérée selon

[1] C. MARMUSE,1997, op. Cit. p 516
[2] M. MARCHESNAY, C. FOURCADE,1997, op. Cit. p 112

MONTMORILLON : « *l'une des plus ancienne forme de coopération entre entreprises, il s'agit d'une entreprise donneuse d'ordre, et une autre sous-traitante, où la deuxième produit des biens ou des services à l'intérêt de la première* »[1]. Et dans ce cas là le chef de la PME, doit savoir se rendre indispensable auprès de son client ou son donneur d'ordres[2].

- *le partenariat* s'agit des pratiques de collaborations qui sont le plus souvent mises en place au sein d'une filière de production, de l'amont vers l'aval, en mettant en scène des firmes juridiquement indépendantes mais économiquement dépendantes, dans le cadre d'un accord particulier.[3]

Et en ce qui concerne l'alliance, d'après Marchesnay[4], elle est une stratégie, laquelle permet à deux sociétés (groupes) ou plus de s'entendre pour créer des unités communes, en prenant une part du capital social, afin de :

Développer des produits nouveaux, en changeant, les expertises ; utiliser le produit fabriqué dans le site ; consolider les relations de distribution, lorsque les uns sont les fournisseurs des autres distributeurs ; pénétrer des marchés internationaux protégés. Une autre raison qui peut mener les entreprises, à entrer dans ces accords, c'est pour qu'elles puissent partager les coûts et les risques de développement, qui ne peuvent être assumé toutes seules[5].

Pour l'équipe de STRATEGOR les alliances stratégiques peuvent se définir comme : « *des associations entre plusieurs entreprises concurrentes, ou potentiellement concurrentes, qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens et ressources nécessaires plutôt que :*

[1] B. de MONTMORILLON, « *Croissance de l'entreprise* », Encyclopédie de gestion, Paris Economica, 1997 p859
[2] M. GERVAIS,2003, op. Cit. pp 414-416
[3] C. MARMUSE,1996, op. Cit. pp. 556-557.
[4] M. MARCHESNAY, 1997 op. Cit. p126
[5] R-A.THIETART, J-M.XUEREB, op. Cit. 2005,P194

- *de se faire concurrence les unes aux autres sur l'activité concernée ;*

- *de fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activité* »[1],

Donc selon cette définition, les alliances s'appuient essentiellement sur deux principes qui sont, un certain niveau de concurrence et la coopération. Dans le même contexte, Marmuse[2] donne une définition qui sert à comprendre le concept alliance, lequel : « *est une collaboration de firmes existantes qui restent indépendantes par ailleurs, où toutes les opérations donnant lieu à prise de contrôle ou participation importante qui ne peut garantir l'indépendance des partenaires, sont exclues* ».

Dans contexte de la PME, Puthod dit que ce type de firme, soufre d'une insuffisance structurelle de moyens, lesquels peuvent être eus par une politique[3] d'alliance qui s'appuie sur la complémentarité. Et de plus cette stratégie aide l'entreprise qui veut implanter à l'international, et de créer les moyens nécessaires à cette implantation, ainsi cette voie peut constituer un accélérateur de développement[4].

III.2.2.1 Les types d'alliance

Il existe trois types d'alliances, lesquels se distinguent en termes d'objectifs et des effets très différents entraînées sur la concurrence, entre les alliés. Ces types sont comme suit :

Les alliances complémentaires : sont le résultat d'association des entreprises dont les compétences et les contributions sont de nature différente, où l'une des entreprises qui a développé un produit nécessite le réseau de distribution de l'autre pour le commercialiser.

[1] STRATEGOR,1997, op. Cit. p214
[2] C. MARMUSE,1996, op. Cit. p 557
[3] Par politique, en comprend que l'alliance, est une stratégie qui appartient au niveau supérieur qui est la stratégie générale, illustré dans la première section du chapitre précédent.
[4] D. PUTHOD, « L'ALLIANCE, UNE OPTION STRATEGIQUE PERMETTANT DE CONTOURNER LES DILEMMES CLASSIQUES DE LA PME », in O.TORRES,1998, op. Cit. p. 95.

Les alliances de co-intégration, ces types unissent des firmes qui s'associent pour réaliser des économies d'échelle sur un composant ou un stade du processus de production isolés. Ces éléments communs sont incorporés à des produits qui restent spécifiques à chaque entreprise et se font concurrence sur le marché.

Les alliances de pseudo-concentration : ce type d'alliance comporte plus de relation d'association entre les associés, car ces derniers développent, produisent, et commercialisent un produit commun. Les compétences et contributions sont de même nature, et l'objectif recherché est un objectif de taille[1].

III.3 Stratégies de redéploiement

Si la survie n'est pas assurée par le type de stratégies précédentes l'entreprise doit trouver de nouveaux terrains d'action, en adoptant les stratégies suivantes :

III.3.1 Stratégies de diversification

La diversification dépasse le simple élargissement du champ d'activité de l'entreprise. Alors que la spécialisation repose sur la mise en œuvre d'un ensemble de compétences peu nombreuses, la diversification impose l'utilisation d'un nouvel ensemble de savoir-faire, requis par le nouvel univers concurrentiel dans lequel l'entreprise pénètre[2].

Selon F. JANSSEN : « *la diversification constitue le moyen de développement privilégié pour les moyennes entreprises …, où elle devrait toutefois être en rapport avec les activités existantes de la firme* »[3]. Ainsi pour I. ANSOFF, parmi les causes qui conduisent l'entreprise à se diversifier, c'est quand l'envergure de leur portefeuille d'activité est insuffisante pour atteindre leur objectif[4].

[1] STRATEGOR,1997, op. Cit. p219-221
[2] STRATEGOR,1997 op. Cit. p. 140.
[3] F. JANSSEN, 2009, op. Cit. p. 191.
[4] I. ANSOFF, « Stratégie du développement de l'entreprise », les Editions d'Organisation, Paris, 1989, p. 135.

III.3.1.1 Les fondements stratégiques de la diversification :

La diversification s'appuie sur les fondements stratégiques suivants :

- *Métier et domaine d'activité :*

Par rapport à la diversification, la notion de métier a un caractère subjectif pour l'entreprise, car elle est liée à la conception qu'en a cette dernière, c'est ce qui explique que deux entreprises, ayant une conception différente de leur métier, puissent se retrouver en concurrence dans un même domaine d'activité.

Objectivement, la diversification correspond aux mouvements stratégiques qui se concrétisent par un changement de domaine d'activité, c'est-à-dire par la prise en compte d'un nouvel ensemble de facteurs clés de succès. Le terme « métier » renvoie à des perceptions internes, alors que celui de « domaine » ou de « segment » a un caractère plus objectif.

- *La synergie :*

D'une façon générale, toute stratégie de diversification exploite plus ou moins des éléments de synergie tirés de l'activité principale de l'entreprise[1]. De ce fait, les facteurs de synergie peuvent être de plusieurs natures : le marketing, la distribution, l'image de marque, la communication, la production, la logistique, le système d'information, et l'organisation[2]. En s'appuyant sur ses compétences communes, l'entreprise, dans le cadre de sa nouvelle activité, tirera un avantage concurrentiel de l'expérience acquise dans son activité traditionnelle.

- *Les pivots clés :*

Généralement, la diversification est fondée sur l'utilisation la plus pertinente possible d'éventuelles synergies de compétences, comme autant de *pivots* ouvrant de nouveaux champs d'activité. Une fois que les nouvelles compétences requises pour exercer le

[1] STRATEGOR,1997 op. Cit. p142
[2] J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit. 2006, P 202

deuxième métier sont acquises, elles peuvent constituer de nouveaux pivots de diversification et ainsi de suite[1].

Pour certaines entreprises, la maîtrise de *la technologie* ou d'un ensemble convergent de technologies constitue leur principale compétence distinctive, pour le développement de stratégie, de la diversification. D'autres entreprises se diversifient, suivant une logique commerciale, en privilégiant *le client*, comme l'axe de développement, et l'entreprise passe aisément d'une technologie à l'autre et acquiert au fur et à mesure de ses besoins les compétences technologiques, qui lui faisaient défaut pour servir de nouveaux clients, en élargissant sa gamme de produits et son portefeuille d'activité.

Ainsi, cette stratégie- de diversification- mène l'entreprise à adopter une organisation adéquate, ce qu'il a recommandé SAPORTA[2] à la PME, en se réorganisant, notamment en matière du style de direction et des relations du chef d'entreprise avec ses principaux collaborateurs.

III.3.1.2 Les dimensions de la diversification

L'entreprise peut se diversifier dans trois dimensions principales[3] :

- *La diversification géographique*

Elle intervient dès lors que l'entreprise sort de son marché pertinent et s'attaque à une zone dans laquelle les facteurs clés de succès sont différents, même si les produits fabriqués et vendus par l'entreprise sont semblables, les réseaux et les règles de distribution changent d'une zone à une autre et génèrent souvent des segments stratégiques qui diffèrent sur ce facteur de réussite essentiel.

- *La diversification verticale : l'intégration*

[1] B.SAPORTA, 1997, op. Cit. p. 3114.
[2] B.SAPORTA, 1997,op. Cit., p. 3115.
[3] STRATEGOR,1997, op. Cit. pp. 145-148.

Cette dimension signifie une extension de l'entreprise au long de la filière de production, par l'acquisition de nouvelles compétences et par un renforcement du potentiel concurrentiel de l'entreprise dans son origine, et ce vers l'amont ou vers l'aval (figure 14). On parle « d'intégration amont » lorsque l'entreprise veut contrôler un stade productif antérieur à celui qu'elle assure déjà, et on parle « d'intégration aval » lorsque l'entreprise cherche à contrôler un stade productif postérieur au stade qu'elle occupe[1]. Le choix d'une voie d'intégration a de multiples conséquences pour l'entreprise, notamment il permet de :

- constituer un avantage concurrentiel fondé sur la sécurité des approvisionnements (intégration vers l'amont) ou des débouchés (intégration vers l'aval).
- différencier par rapport aux entreprises concurrentes dans l'activité de départ.
- réduire les coûts de transaction.

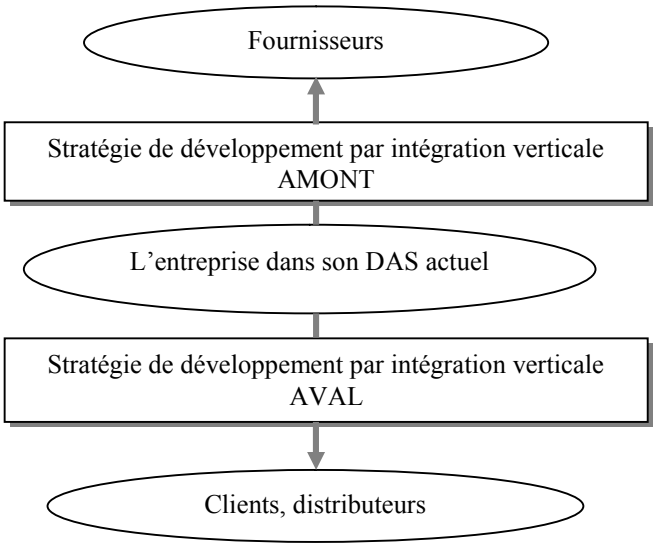


Figure 14 : Les deux formes de l'intégration verticale.[2]

- *La diversification horizontale*

La diversification est dite horizontale, lorsqu'une entreprise, aborde des domaines d'activités différents de son activité principale, où ces nouvelles activités s'appuient

[1] O.TORRES-BLAY, « Economie d'entreprise, Organisation, Stratégie et Territoire à l'aube de la nouvelle économie », 2e éd, Economica, Paris, 2004 p. 165.
[2] J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. Cit 2006, P 203

souvent sur des synergies et des complémentarités. Ainsi, certaines entreprises pratiquent une politique de conglomérat, assimilable à une diversification tous azimuts en termes de domaines d'activité, dont elle s'appuie sur des compétences communes en matière de capacité financière et de savoir-faire lié à la gestion et l'organisation de l'entreprise.

Même si la diversification est apporteuse d'avantages pour l'entreprise, MARMUSE dit que, certaines limites peuvent être attribuées à cette stratégie : «

- la difficulté de contrôle de sociétés aux activités très diverses ;

- l'effet de dilution dans l'attention portée à chaque activité par les dirigeants, en particulier lorsque les activités relèvent de logiques et de technologies très différentes.

- la méconnaissance de la valeur des activités au moment du choix de diversification ;

- la complexification des modes de gestion »[1] ;

III.3.2 L'internationalisation :

Dans un contexte de mondialisation, de l'économie et de la concurrence, les entreprises sont devant des stratégies d'internationalisation à des degrés plus ou moins poussés.

L'exportation constitue le premier stade de l'internationalisation, dont est le résultat de la recherche de nouveaux clients à l'étranger, dans ce cas là, il est conseillé aux entreprises de petite taille de bien maîtriser le marché local puis national avant de se risquer sur les marchés étrangers[2].

Dans le deuxième stade, l'entreprise, va implanter à l'étranger un bureau commercial, où elle peut se poursuivre par le montage ou l'acquisition, seul ou en joint venture, d'une unité de production. Dans cette démarche, une PME peut se faire appuyer par une grande entreprise nationale déjà implantée (portage ou piggy back).

[1] C. MARMUSE,1996, op. Cit. p 516
[2] O.TORRES-BLAY, ibid. pp 171-172

Le troisième stade est celui de l'internationalisation. Les unités implantées à l'étranger, qu'elles soient filiales ou sociétés à part entière, acquièrent une certaine autonomie, et développent les fonctions clés nécessaires à l'acquisition de compétences distinctives appropriées au pays d'accueil[1].

Mais ce processus d'internationalisation de PME, souffre trop d'exception pour avoir une portée générale, car il y a des firmes recourant dès le départ à des formules sophistiquées d'engagement international (transferts de technologies). En effet, SAPORTA.[2] propose avec prudence, quelques suggestions pour l'accompagnement de la PME pendant son internationalisation. D'une part l'établissement d'un rapport entre l'action et les moyens mis en disponibilité, d'autre par la nécessité de limiter les risques liés à l'information, et au change et au risque global associé à l'engagement international, pour ce faire la PME doit chercher des appuis, et contrôler ces efforts, avec l'inscription de la démarche dans un plans.[3]

[1] M. MARCHESNAY, 1997, op. Cit. p134
[2] B.SAPORTA, 1997, op. Cit. pp 3116-3117.
[3] B.SAPORTA, 1997, op. Cit. pp. 3116-3117.

CONCLUSION :

Plusieurs courants d'étude de la PME ont été apparus, ce qui a empêché d'unifier la définition de la PME, alors une diversité de définitions ont été données à cette dernière, résultant de la diversité des activités économiques et même de la diversité des statuts juridiques. Or, pour la définir deux approches ont été évoquées: une qualitative et l'autre quantitative laquelle a été prise pour définir la PME en Algérie.

Malgré la variété des typologies de PME, ils existent des traits communs concernant ses pratiques de gestion, lesquels se caractérisent par la proximité des relations, et la non formalisation de procédures, avec un taux réduit de délégation. Et en matière de la gestion stratégique dans la PME, elle ressemble à la grande entreprise, en inscrivant des spécificités, lesquelles conviennent avec ses caractéristiques. En effet, la démarche stratégique de la PME ne diffère pas à celle de la grande entreprise, mais elle a des singularités, également elle se caractérise par la flexibilité, et la non formalisation des plans. Ainsi son processus stratégique, en outre qu'il est composé d'une succession d'étapes, il s'appuie sur d'autres facteurs clés : tels que l'intuition du dirigeant, la vision stratégique, et l'opportunité.

Les options stratégiques offertes à la PME sont celles offertes à touts types d'entreprises, mais pour la PME elles sont choisies selon le degré de la survie, et le choix d'une telle stratégie, ou de l'autre prend en considération une logique séquentielle et certains autres facteurs, comme l'âge de l'entreprise, et la vulnérabilité, …etc

Tous ces concepts seront vérifiés dans la PME algérienne dans le quatrième chapitre, après avoir exposé des généralités sur la PME en Algérie, ainsi son environnement interne et externe, dans le chapitre suivant.

Clicours.COM

Chapitre III
La PME algérienne entre la gestion stratégique, et le soutien de l'Etat

INTRODUCTION :

Le phénomène d'émergence de la PME dans les économies des pays, ne concerne pas uniquement ceux développés, mais il se propage dans ceux en voie de développement. Admettant que l'Algérie est l'un de ces pays, où son économie est en transition, elle s'appuyait dans ces dernières années sur l'encouragement de la PME, laquelle est considérée comme étant un moteur de développement économique. En effet, nous allons voir dans la première section de ce chapitre la réalité de la population de la PME, à travers les chiffres et les statistiques.

La deuxième section est consacrée à l'étude de la stratégie et de la démarche stratégique dans ce type d'entreprise en Algérie, notant que la pensée stratégique est indispensable pour les dirigeants des PME, dans un environnement caractérisé par la turbulence, et l'instabilité.

Or, la réflexion stratégique seule, ne peut pas être la solution pour la survie et la croissance de la PME, où l'accompagnement de l'Etat est incontournable, alors cette dernière procède à mettre en disponibilité des différents organismes de soutient matériel et immatériel, notant que cette opération comporte des dimensions stratégiques pour la PME.

SECTION I : ETAT DES LIEUX DES PME EN ALGERIE

La PME qui existait en Algérie depuis l'indépendance, est aujourd'hui, une entité importante dans le développement socio-économique, et ce, se manifeste par les statistiques enregistrées dans ce secteur.

I.1. Genèse du développement des PME en Algérie

La majorité des PME en Algérie sont nées à partir de la fin des années 1980. La PME avant cette date n'a joué qu'un rôle secondaire. En générale, on peut distinguer trois périodes de l'évolution de la PME depuis l'indépendance[1].

I.1.1 La période 1963-1982

Le tissu de la PME était composé à l'indépendance essentiellement des entreprises qui ont été contrôlées par des Comités de gestion après le départ de leurs propriétaires étrangers; elles furent intégrées à partir de 1967 dans des sociétés nationales.

Le premier Code des Investissements qui a été promulgué en 1963 n'a pas eu d'effets notables sur le développement du secteur des PME, et ce, malgré les garanties et les avantages qui ont étés accorder aux investisseurs nationaux et étrangers.

Cette période est caractérisée également par l'adoption d'une économie centralement planifiée à prédominance publique et d'une industrialisation rapide basée sur des industries de biens d'équipements et de produits intermédiaires.

Le nouveau Code des Investissements N° 66/284 qui a été promulgué le 15/09/1966 a renforcé le monopole de l'Etat dans les secteurs vitaux et en obligeant les entrepreneurs privés d'obtenir l'agrément de leurs projets auprès de la Commission Nationale des Investissements (CNI). Quant aux conditions d'obtentions d'un agrément étaient inadéquates avec la logique des dispositions de 1966, la CNI a été dissoute en 1981.

[1] Le CNES, Rapport : « pour une politique de développement de la PME en Algérie », Alger, 2002, pp 197-202

A vrai dire, la PME a été considérée durant toute cette période comme « appoint » au secteur public, car toutes les politiques sont concentrées sur le développement de ce dernier en négligeant le secteur privé qui se débrouiller comme il peut. De ce fait, le promoteur privé a investi des créneaux qui nécessitent peu une maîtrise de la technologie et une présence d'une main d'œuvre qualifiée ; à savoir le commerce et les services.

Les PME privées dans cette période avaient plusieurs difficultés au niveau macroéconomique, notamment une fiscalité empêchant leur autofinancement, une législation du travail rude et la fermeture du commerce extérieure.

En effet, dans cette période, et plus précisément c'est à 1969 que l'on fait remonter l'apparition de la petite et moyenne industrie publique (PMI) dans les nomenclatures de la planification nationale. Et jusqu'à 1973 rares des projets qui ont été mis en ouvre, mais à partir de 1974 les premiers changements se profileront à l'horizon[1], où selon les statistiques entre 1971 et 1982 il existait 1442 entreprises, réparties en 369 entreprises de production et 1073 entreprises de réalisations et de service[2].

I.1.2 La période 1982-1988

Durant cette période, de grandes réformes ont été amorcées sous toujours le système de l'économie administrée. Le début était avec la promulgation d'un nouveau cadre législatif et réglementaire relatif à l'investissement privé (loi du 21/08/1982) qui a dicté un ensemble de mesures favorables aux PME telles que :

- Le droit de transfert nécessaire pour l'acquisition des équipements et dans certains cas des matières premières ;

- L'accès, même limité, aux autorisations globales d'importations (A.G.I) ainsi qu'au système des importations sans paiement.

1 Y.S : « *P.M.I la solution de l'avenir* », Revue la révolution africain n° 1000, 1983, p 13

2 A.BENMENNI, « *Le seconde souffle du développement* », Revue la révolution africain n° 1018, 26/08 à 01/09/1983 p 23.

Ce nouveau dispositif a créé certains obstacles pour les PME tels que :

-La procédure d'agrément rendue obligatoire pour tout investissement (ce qui constitue en fait, une régression par rapport au Code de 1966) ;

- La limitation de financement par les banques, et les montants investis à certains plafonds.

- L'interdiction de posséder plusieurs affaires.

Pendant cette période, et précisément en 1983, un Office pour l'Orientation, le Suivi et la Coordination de l'Investissement Privé (OSCIP) est créé, avait pour missions :

-D'orienter l'investissement privé national vers des activités et régions susceptibles de répondre aux besoins du développement et d'assurer sa complémentarité avec le secteur public ;

- D'assurer une meilleure intégration de l'investissement privé dans le processus de planification.

La promulgation du Code des Investissements de 1982 et la création de l'OSCIP, ont favorisé la création de nouvelles PME privées.

Par ailleurs, la sous-traitance a connu un faible développement bien qu'elle soit reconnue comme un domaine d'activité privilégié de la PME.

Globalement, tous les codes d'investissement promulgués dans cette période, en quelque sorte, ont limité l'investissement et l'orientation vers les créneaux que les planificateurs changeaient au gré des plans.

I.1.3 À partir de 1988

Le passage de l'économie administrée à l'économie du marché à partir de 1988 a mené plusieurs réformes :

-La recherche d'une plus grande autonomie des entreprises publiques, devant être régies par des règles de commercialité ;

-La libéralisation des prix du commerce extérieur et des changes ;

-L'autonomie des banques commerciales et la Banque d'Algérie ;

- La privatisation de nombreuses entreprises publiques ;

Ces réformes ont entraîné un développement important du secteur de la petite et moyenne entreprise. Ce développement a concerné à la fois le nombre d'entreprises et leurs poids dans les différentes branches économiques[1].

A ce titre, la loi relative à la monnaie et au crédit de 1990 consacre en son article 183 le principe de la liberté de l'investissement étranger, ainsi que, le système juridique pour le développement de l'investissement et la promotion des petites et moyennes entreprises a connu des réformes, telles que le nouveau code d'Investissement qui a été promulgué le 05/10/1993 relatif à la promotion de l'investissement. Ce code a eu pour objectifs,

-La promotion de l'investissement,

-L'égalité entre les promoteurs nationaux privés et étrangers,

-Le remplacement de l'agrément obligatoire par une simple déclaration pour investir auprès des institutions administratives concernées,

-Le délai maximal d'étude des dossiers étant fixé à 60 jours ;

-La réduction des délais d'études de dossiers, et le renforcement des garanties…

Dans les faits, les textes de 1993, ont été mis en œuvre dans un environnement inopérant, lesquelles avaient des résultats modestes, ce qui a mené les pouvoirs publics d'apporter des correctifs nécessaires en promulguant en 2001 l'ordonnance relative au développement de l'investissement (Ordonnance N° 01/03 du 20/08/2001) et la loi d'orientation sur la promotion de la PME (Loi N° 01/18 du 12/12/2001).

L'ordonnance mise en place, vise comme objectifs premiers la reconstitution de la chaîne de l'investissement et l'amélioration de l'environnement administratif et juridique tels que :

[1] A. BOUYACOUB, M.MADOUI, « Entreprise, entrepreneurs et gouvernance des PME-PMI, Approches franco-algériennes », 2003, les documents du Griot n°16, CNAM p15.

- La création du Conseil National de l'investissement(CNI).

- La suppression de la distinction entre investissements publics et investissements privés.

- L'élargissement de la notion d'investissement à ceux réalisés en concession et/ou licence, aux prises de participation dans une entreprise quand il y a apport en numéraire ou en nature, et aux reprises d'activités dans le cadre d'une privatisation.

De sa part, la loi d'orientation de la PME définit et fixe, entre autres, les mesures de facilitation administratives dans la phase de création de l'entreprise qui pourraient être mises en œuvre. Elle prévoie également la création d'un Fonds de Garantie des prêts accordés par les banques en faveur des PME, ainsi elle comprend des dispositions communes ayant trait au développement du système d'information de la PME et à la concertation avec le mouvement associatif du monde de l'entreprise.

I.2 La réalité de la PME et ses caractéristiques

La statistique, semble qu'elle représente, le meilleur outil, pour cerner la réalité du secteur de la PME en Algérie.

I.2.1 Population du secteur de la PME

Selon le bulletin d'information économique n° 21 du 1 er semestre de l'année 2012, (**tableau 04**) le nombre d'entreprises assimilées à des PME s'élève à 408.340, en marquant une évolution de 6,29% par rapport au 1 er semestre de l'année 2011.

L'examen de ces données montre qu'il y a une évolution de 6,93 %, du nombre des entreprises privées, avec une régression de 6,34 % dans le nombre de PME publiques.

En effet l'évolution positive de la création de nouvelles entreprises est le fait de trois processus[1] :

- *Les investissements classiques* : lesquels recensent les créations issues du processus classique de l'investissement privé constitué principalement de fonds propres.

[1] A. ABEDOU et al, « Entrepreneurs et PME : approches algéro-francaises », l'Harmattan , Paris, 2004 , pp 82-84

-*Les micro-entreprises des jeunes* : ce mode de création concerne les chômeurs (19-40 ans) disposant de qualifications et formulant un projet d'investissement,[1] en créant plusieurs organismes par l'Etat qui sont l'ANSEJ, l'ANGEM, le CNAC. A la fin du mois de juin 2012, l'ANSEJ a arrivé à financer 223.437 projets en créant 564.721 emplois, dans cette même période le CNAC a pu financer 55.311 projets, alors que l'ANGEM a octroyé 391 251 crédits pour un montant global de 14.915.102.069,20 DA[2].

- *Les sociétés des salariés* : ce processus s'appuie sur la dissolution des entreprises publiques locales, où ce mode a donné naissance de 1697 sociétés en 1998.

En effet, selon Bouyacoub[3], actuellement la création de PME est principalement contrainte par les facteurs économiques.

Tableau 04 : La répartition des PME selon la propriété.

Nature des PME	Nbre des PME 1er semestre 2011	Nbre des PME 1er semestre 2012	Evolution	%
PME privées	642 314	686 825	44 511	6,93
PME publiques	599	561	-38	-6,34
Total	384 193	408 340	24 147	6,29

Source : Mipmepi, Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement. Octobre 2012, Bulletin d'information statistique de la PME n°21 données du 1er semestre 2012, http://www.mipmepi.gov.dz, 50 p

Dans ce même contexte, le dynamisme économique est encore plus faible en Algérie si on doit le mesurer par rapport au nombre de création d'entreprises pour 100.000 habitants, qui n'a pas dépassé 131[4] entreprises en fin 2011, alors que ce nombre varie entre 400 et prés de 900 entreprises dans les pays développés.

[1] Rapport : « pour une politique de développement de la PME en Algérie », op. Cit. p211

[2] Mipmepi, Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement. Octobre 2012, Bulletin d'information statistique de la PME n°21 données du 1er semestre 2012, http://www.mipmepi.gov.dz, 50 p

3 A. BOUYACOUB, « Les *caractéristiques de la gestion des ressources humaines dans les PME en Algérie à l'heur de la transition vers l'économie de marché* » in Les cahiers CREAD,N° spécial, 1997, p72

[4] Calculé selon les données statistiques de la population algérienne de l'année 2008.

Les PME privées deviennent prédominantes dans la population globale des entreprises, elles représentent 99.91 % et 99.92 % consécutivement, pour la fin 2011 et le 1er semestre 2012. En conséquence, la prédominance du secteur privé au sein de l'économie, a eue grâce à la suppression des différents monopoles de l'Etat qui existaient dans la pluparts des secteurs d'activités, la privatisation de l'économie s'est faite principalement par ce mécanisme. Où via ce mécanisme plusieurs entreprises publiques dissoutes ont été transformées en PME privées[1].

I.2.2 La structure des PME en Algérie selon la taille

Le constat des données qui concernent la structure des PME en Algérie relevaient que les PME employant 10 salariés et plus, représentaient que 6.76% ,10%, et 4,67% du total des PME consécutivement pour les années 1999,2000, et 2007. Donc, on remarque qu'il y a une prédominance des micro-entreprises, où pour l'année 2008 ce type d'entreprise représentait 96,15 %, alors qu'il présentait 90 % du total des PME pour l'année 1995, selon les données de l'ONS (**tableau 05**).

Tableau 05 : Evolution de la structure des PME en Algérie (1995-2008) en %

	1995	**1999**	**2000**	**2007**	**2008**
Micro-entreprises de 1 à 9 salariés	91,00	93,24	90,00	95,53	96,15
Petites et moyennes entreprises plus de 10 salariés	9,00	6,76	10,00	4,67	3,85
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Source : F. MERZOUK, « *PME et compétitivité en Algérie* », université de Bouira-Algerie, www.univ-tlemcen.dz/~fseg/larevue09/FARIDA%20MERZOUK.pdf

La prédominance d'entreprises qui ont moins de dix salariés, ne semble pas propre à l'économie algérienne[2]. Où de nombreux pays affichent les mêmes données concernant le poids de la micro-entreprise dans l'économie, notamment en : Espagne, France, Italie, Royaume-Uni (**graphique 01**), comme en Allemagne par exemple, la TPE représente

1 A. ABEDOU et al, 2004, ibid ,pp76-77
2 A. ABEDOU et al, 2004, op. Cit, p78

également 86%. En effet, la prédominance de la TPE a d'impacts sur les économies des pays, à titre d'exemple, selon J. Gratel et S Passaris : « *en France, ce sont les entreprises de petite taille beaucoup plus souples qui seront, à cause de leur faculté d'adaptation relativement aux grandes les génératrices d'emplois dans le futur* » [1].

Graphique 01 : Micro-entreprises (0 à 9 employés) en %

Source : construit d'après les données du : problèmes économiques n° 2257, janvier 1992

I.2.3 La répartition des PME privées selon les secteurs d'activités

La répartition des entreprises privées entre les différents secteurs d'activité économique se présente dans le tableau ci-dessous (**tableau 6**), alors plus de 60% des PME sont réparties sur trois grands secteurs d'activités qui sont : le BTP, le commerce, le transport et communication, en effet, les secteurs les moins accueillants de PME sont : le secteur de l'eau et énergie avec seulement 0,03% du total des entreprises, et le secteur des services et travaux pétroliers avec 0,08% du total des PME existantes.

Tableau 6 : La répartition des PME privées (personnes morales) par secteur d'activité.

Secteur d'activité (NSA)	Nombre d'entreprise	%[2]
1. Agriculture et pêche	4 142	1,02
2. Eau et énergie	109	0,03
3. Hydrocarbure	615	0,15
4. Services et travaux pétroliers	308	0,08
5. Mines et carrières	982	0,24
6. ISMME	10 141	2,49
7. Matériaux de construction	8 487	2,08

Clicours.COM

1 J. GRATEL, S.PASSARIS « Le développement local des territoires, des hommes, des initiatives , le partenariat ». Revue d'Economie Régionale et Urbaine, N° 1, 1986

2 Calculé par l'auteur.

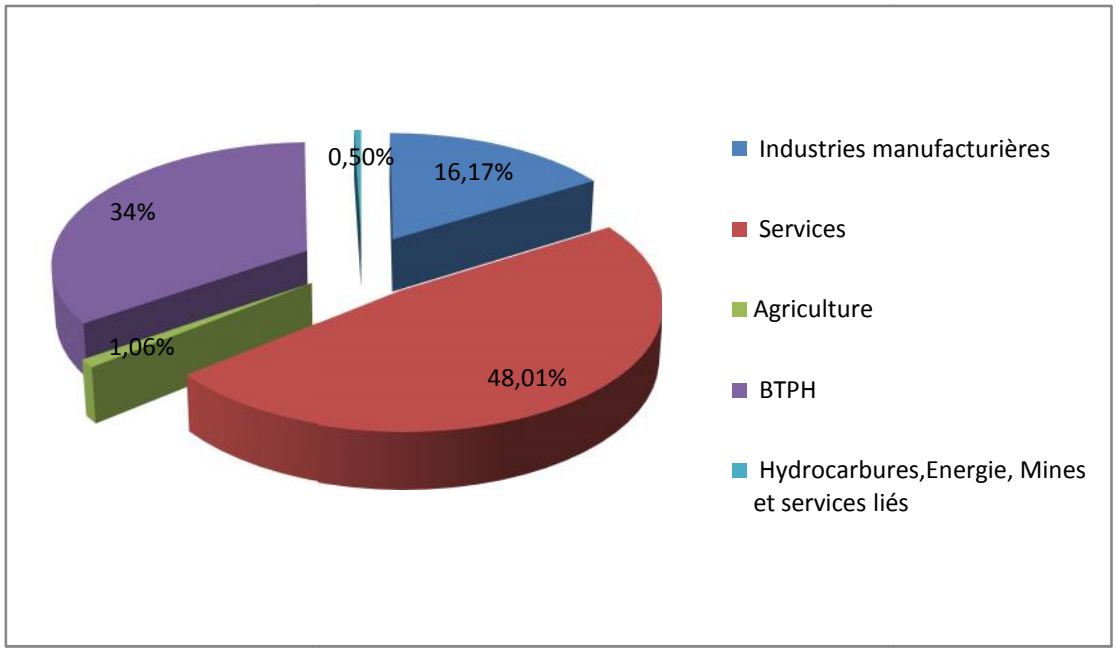
8. Bâtiment et travaux publics	139 875	34,30
9 Chimie, plastique	2 710	0,66
10. Industrie agroalimentaire	19 758	4,85
11. Industrie du textile	4 910	1,20
12. Industrie du cuir	1 747	0,43
13. Industrie du bois et papier	14 169	3,47
14. Industrie divers	3 937	0,97
15. Transport et communication	38 317	9,40
16. Commerce	73 367	17,99
17. Hôtellerie et restauration	22 126	5,43
18. Services fournis aux entreprises	28 813	7,07
19. Services fournis aux ménages	28 114	6,89
20. Etablissements financiers	1 417	0,35
21. Affaires immobilières	1 197	0,29
22. Services pour Collectivités	2 538	0,62
Total	407 779	100,00

Source : Mipmepi, Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement. Octobre 2012, Bulletin d'information statistique de la PME n°21 données du 1er semestre 2012, http://www.mipmepi.gov.dz, 50 p

.

par de groupes de branches d'activité, on observe comme il indique le **graphique 02**, que la branche des services comporte plus de 48% du total des PME, le BTP vient dans le second rang avec plus de 34 %, et le dernier groupe est celui de hydrocarbures et énergie et mines et services industriels avec 0,50%.

Graphique 02 : Répartition des PME par groupes de branches d'activité

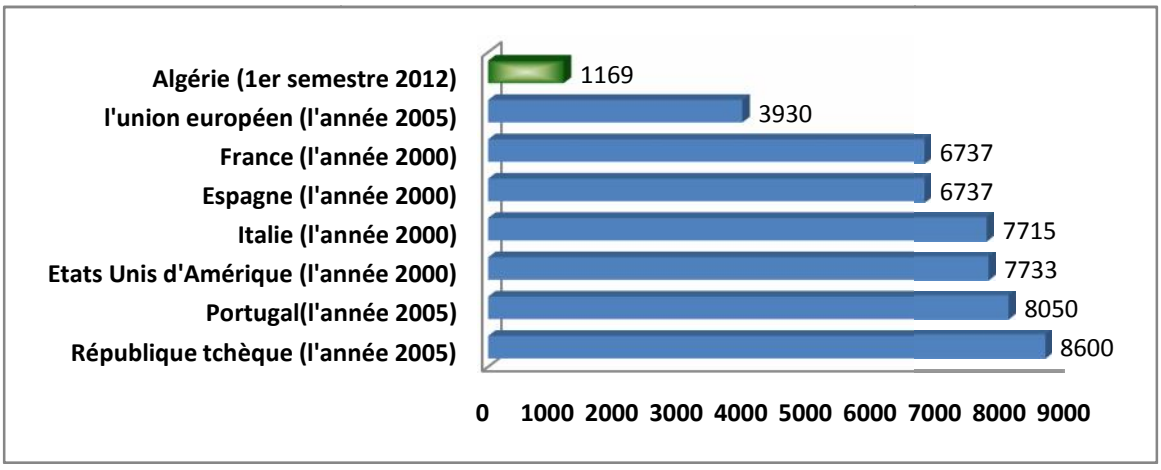


Source : Mipmepi, Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement. Octobre 2012, Bulletin d'information statistique de la PME n°21 données du 1er semestre 2012, http://www.mipmepi.gov.dz, 50 p

I.2.4 La densité des entreprises et la répartition spatiale :

Ces dernières années, le poids de la PME dans le tissu économique et social du pays a fortement augmenté, et ce, se manifeste par l'augmentation de la densité des entreprises. Alors selon cet indicateur, l'Algérie atteint seulement 1064 entreprises pour 100.000 habitants en 1 er semestre 2008, lequel a connu une croissance de 9,89 %[1] en 2012, mais malgré ça , il reste modeste par rapport aux pays développés qui affichent des taux évoluant entre 4000 et plus de 8500 entreprises pour 100.000 habitants comme le montre le **graphique 03** .

Graphique 03 : Densité des entreprises pour l'année 2005



Source : Etabli à partir des données contenues dans A. ABEDOU et al, Entrepreneurs et PME : approches algéro-francaises, l'Harmattan, Paris, 2004, p85, et M.SCHMIEMANN Eurostat statistiques en bref 31/2008 : http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-08-031/FR/KS-SF-08-031-FR.PDF(2008), et à partir de différents statistiques disponibles sur le site du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement :http://www.mipmepi.gov.dz,

Au plan de la répartition spatiale des PME par régions géographiques, et selon les données du 1er semestre 2012 on observe que :

[1] La densité du 2012, est calculé selon les données statistiques de la population algérienne de l'année 2008.

- Le Nord du pays renferme 59,32% du total PME inventoriées, les hauts plateaux 30,44%, le sud et le grand sud 10,24%.

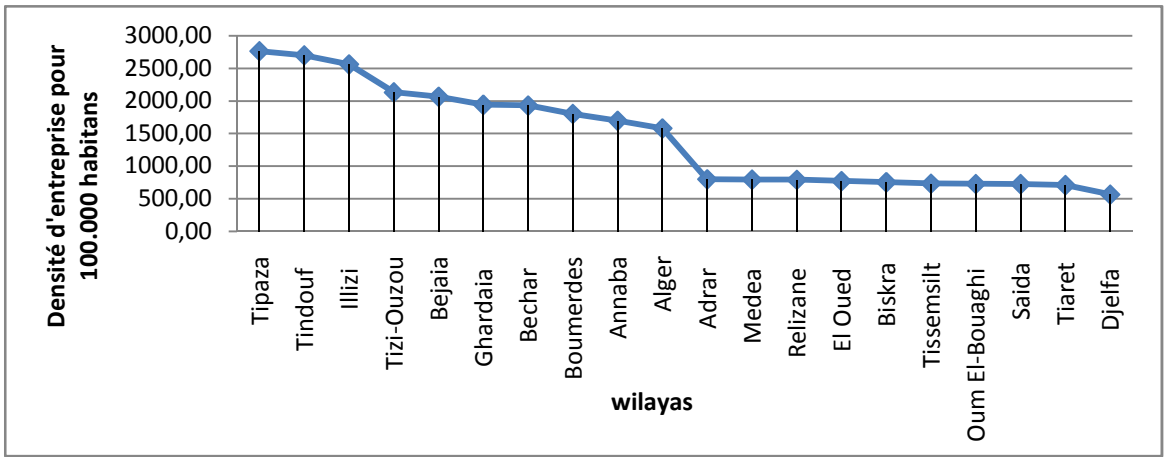
- La densité d'entreprises pour 100.000 habitants se varie entre 566,30 entreprises enregistrées pour la wilaya de Djelfa, et 2766,45 entreprises pour la wilaya de Tipaza.

- Douze wilayas concentrent plus de la moitié du total des entreprises[1], soit un pourcentage de 52%; celles-ci étant généralement localisées au niveau des pôles urbains et industriels ; ces wilayas sont: Alger, T.Ouzou, Oran, Bejaia, Sétif, Tipaza, Boumerdes, Blida, Constantine, Annaba, Batna, Chlef.

- Quant aux wilayates qui affichent moins de 800 entreprises pour 100.000 habitants, elles se situent principalement dans la ceinture des hauts plateaux d'Est en Ouest et dans le grand Sud (**graphique 04**). Par ailleurs ces wilayate, regroupant prés de 20 % de la population algérienne, n'enregistre que 11,57% du total des PME.

Alors on note une répartition déséquilibrée, dont est particulièrement dangereuse pour le développement régional qui a été l'une des forces de l'organisation économique développée dans le passé[2].

Graphique 04 : Classement des 10 premières et 10 dernières wilayates selon la densité d'entreprises pour 100.000 habitants.



[1] Il ne concerne que les PME privées qui ont un statut personne morale.
[2] Rapport : « Pour une politique de développement de la PME en Algérie », op. Cit.p212

Source **:** Mipmepi, Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement. Octobre 2012, Bulletin d'information statistique de la PME n°21 données du 1er semestre 2012, http://www.mipmepi.gov.dz, 50 p

I.3 Le rôle économique de la PME dans l'économie nationale

Suite au rôle important accordé à la PME, cette dernière est devenue un véritable moteur de développement économique, et ce, se manifeste par les résultats économiques obtenus ces dernières années. Alors plusieurs indicateurs peuvent être simplement affichés pour montrer le poids de la PME.

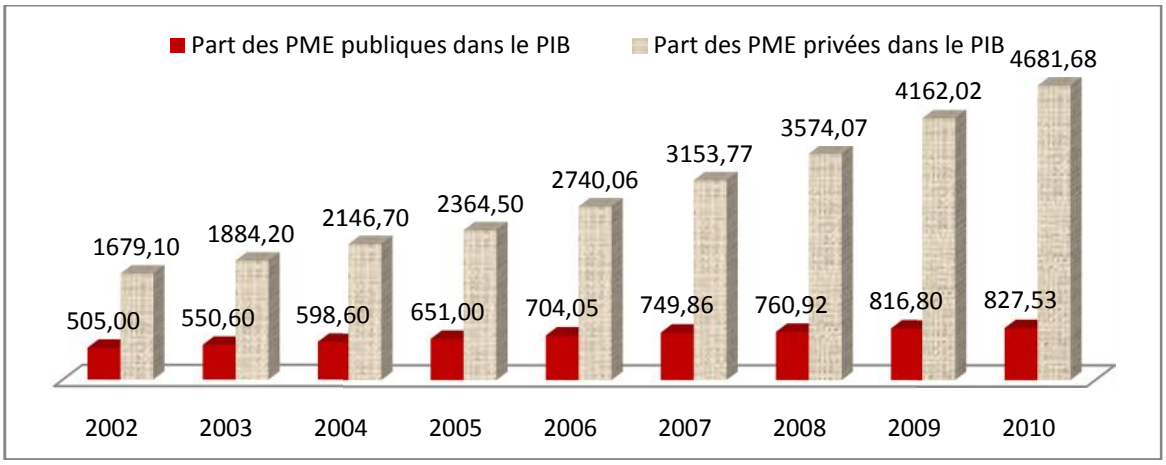
I.3.1 L'évolution du PIB par secteur juridique hors hydrocarbures (2002-2006)

- Le graphique ci-dessous (**graphique 05**) représente l'évolution du PIB par secteur juridique hors hydrocarbure pour la période de 2002-2010, où cet indicateur économique à passé de 2184,1Milliards de DA en 2002, à 5509,21 milliards de DA en 2010 pour le total des secteurs juridiques, soit une croissance de 152.24%.

- Le secteur privé a contribué au cours de l'année 2002 avec plus de 76 % au total du PIB hors hydrocarbures, cette contribution a connue une augmentation de 178,82 % en 2010 par rapport à 2002, soit une valeur de 3002,58 milliards de dinars.

- La part du secteur public n'est pas marginale, elle représentait prés d'un quart du total du PIB enregistré en 2002, soit une valeur de 505 milliards de dinars, en effet, ce secteur a généré une valeur de 827,53 milliards de dinars en 2010, en représentant que 15,02 % de la valeur totale du PIB hors hydrocarbures.

Graphique 05 : L'évolution du PIB par secteur juridique hors hydrocarbures (2002-2010) en Milliards de DA.



Source : Mipmepi, Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement. 2012, Bulletin d'information statistique de la PME n°20 données 2011, http://www.mipmepi.gov.dz, 108 p

I.3.2 L'évolution de la valeur ajoutée (Privé, Public, Secteur d'Activités) :

Cet indicateur montre l'importance de l'entreprise dans l'économie nationale, où pour l'année 2006 les PME ont généré une valeur ajoutée de 3011,29 milliards DA, laquelle a connu une croissance de 25,87% en 2008, ensuite elle atteignait le 4791,32 milliards de DA en 2010, avec une prédominance de la PME privée.

L'analyse de la valeur ajoutée créée par les PME selon les secteurs d'activités entre 2006 et 2010, (**tableau 07**) montre que :

- De 2006 à 2010 la majorité des secteurs ont évolué progressivement, où celui du commerce et distribution vient dans le premier rang dans la création de la valeur ajoutée, , à titre d'exemple en 2010 ce secteur seul a pu générer plus de 26%, notant que le secteur de chaussure et cuir vient durant toutes ces années dans le dernier rang.

- Ainsi durant cette période, quatre secteurs qui sont : l'agriculture, le BTP, le transport, la communication, et commerce et distribution, ont un grand rôle dans la création de la valeur ajoutée. A titre d'exemple ces secteurs contribuaient avec plus de 90,43% en 2006 et plus de 90,88 % en 2010 dans la création de la valeur ajoutée.

Tableau 07 : L'évolution de la valeur ajoutée selon le secteur d'activité (2006-2010)

Valeur ajoutée en Milliards DA

Secteurs d'activités	2006	2007	2008	2009	2010
Agriculture	641,29	704,19	711,75	926,37	1015,19
BTP	610,07	732,71	869,99	1000,05	1071,75
Transport et communication	743,53	830,07	863,57	914,36	988,03
Services fournis aux Entreprises	64,24	71,71	84,04	98,58	122,37
Hôtellerie et Restauration	75,2	80,75	91,18	105,45	114,39
Industrie Agroalimentaire	146,02	152,13	164,16	187,55	197,53
Cuir et chaussure	2,57	2,38	2,53	2,55	2,59
Commerce et distribution	728,37	833	1003,2	1151,62	1279,47
Total :	**3011,29**	**3406,94**	**3790,42**	**6395,53**	**4791,32**

Source : Mipmepi, Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement. 2012, Bulletin d'information statistique de la PME n°20 données 2011, http://www.mipmepi.gov.dz, 108 p

I.3.3 L'évolution des emplois déclarés :

D'après le **tableau 08**, on observe que, le nombre des postes d'emploi créées par les PME privées entre le 1er semestre 2011 et le premier semestre 2012 a atteint les 102.317 postes, y compris 44511 postes pour les employeurs.

Les PME publiques n'étaient pas compétentes à générer plus d'emploi, à contrario elles ont connu un décroissement de 4,07 %, où le nombre d'emploi a passé de 50 467 emplois en 1er semestre 2011, à 48 415 postes en 1er semestre 2012.

Tableau 08 : L'évolution des emplois déclarés

Nature des PME		1er semestre 2011	1er semestre 2012	Evolution	%
PME privées	**Salariés**	983 415	1 041 221	57 806	5,88
	Employeurs	642 314	686 825	44 511	6,93
PME publiques		50 467	48 415	-2 052	-4,07
Total :		1 676 196	1 776 461	100 265	5,98

Source : Mipmepi, Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement. Octobre 2012, Bulletin d'information statistique de la PME n°21 données du 1er semestre 2012, http://www.mipmepi.gov.dz, 50 p

Après cet aperçue sur la réalité et les statistiques sur les PME en Algérie, il nous reste de cerner les caractéristiques de leur gestion stratégique.

SECTION II: LA GESTION STRATEGIQUE DANS LA PME ALGERIENNE

Les réformes économiques en Algérie ont imposé des contraintes et exigences que les entreprises, doivent prendre en considération pour survivre et réussir, entre autres, la réflexion stratégique[1].

La stratégie de la PME en Algérie peut être appréhendée en examinant les composants suivants :

II.1 L'entrepreneur et la démarche stratégique :

L'évolution de création de PME/PMI, a favorisé l'émergence d'un groupe de nouveaux entrepreneurs, dans la scène économique. Sa caractéristique principale concerne le niveau d'instruction, est l'expérience accumulée dans le secteur public. En effet, un nombre important de ces nouveaux investisseurs concerne d'anciens cadres d'entreprises publiques qui, soit associés à des titulaires de capitaux, soit seuls, soit associés entre eux, ont lancé des PME avec des modes de fonctionnement relativement différents de celui des anciennes PME, où leur PMI est souvent une entreprise moderne, utilisant toutes les techniques modernes de la gestion[2].

La gestion des anciennes PMI créés à la faveur du code des investissements de 1966, est prise en main par les enfants de leurs fondateurs, qui sont souvent plus instruits (niveau universitaire) et plus qualifiés techniquement (étude d'ingéniorat ou de management).

[1] A.HAMADOUCHE, « Méthodes et outils d'analyse stratégique », les éditions Chihab, 1997,p 132
[2] A. BOUYACOUB, op. Cit. p76

Concernant la gouvernance de la PME privée en Algérie, elle se caractérise par la détention du capital par une ou plusieurs personnes, le propriétaire est à la fois, le dirigeant, l'entrepreneur et le détenteur du capital.[1]

Ces différents facteurs, ont incité les dirigeants des entreprises algériennes à introduire la réflexion stratégique dans leur gestion. En effet, Hassen-Bey[2] dans son ouvrage intitulé : « *Entreprise algérienne Gestion, mise à niveau et performance économique* », décrit la stratégie et la planification stratégique au sein de l'entreprise algérienne comme suit :

- les variables de l'environnement externe ne sont pas prises en considération tels que : concurrence, les besoins de la clientèle, les nouvelles technologies, les besoins des consommateurs, l'innovation, etc.

-Le diagnostique externe se limite le plus souvent à une appréciation subjective et superficielle de cet environnement avec l'idée bien ancrée qu'on peut agir sur ce dernier sans en analyser les menaces et les opportunités.

- L'absence de maîtrise de la démarche stratégique influe sur l'utilisation du facteur temps, en effet la vision stratégique se limite à l'établissement de programme d'actions à court terme (plan annuel). La gestion prévisionnelle dans sa dimension préventive, n'est pas systémique ce qui empêche un pilotage efficace de l'entreprise.

- Le diagnostique interne s'appuie sur l'axe économique et technique, l'axe social étant considéré comme secondaire.

- Les domaines d'activité stratégiques (DAS) ne sont pas clairement identifiés, l'avenir de ces activités étant mal défini, le positionnement stratégique de l'entreprise face à la concurrence s'avère difficile (inexistence d'un plan stratégique, pas de plan à moyen et à long terme, indigence des politiques.

[1] W. TABET AOUL, M. CHARIF «*PME en Algérie, quelles options stratégiques face à la concurrence internationale* » : .www.fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/TABET%20AOUL%20Wassila.pdf

[2] M. HASSEN-BEY, « Entreprise algérienne Gestion, mise à niveau et performance économique », thala Editions, Alger, 2006, pp40-41

- La relation « Stratégie-ressources » est mal appréhendée ce qui conduit à une utilisation déséquilibrée de ces ressources, autrement dit l'utilisation des ressources (humaines, financières, technologiques) sans relation avec une stratégie.

Dans ce même contexte de la pensée stratégique au sein de la PME algérienne, Tabet aoul et Charif, stipulent : « *qu'il existe trois types de stratégie de développement au sein de la PME algérienne, stratégie de spécialisation, stratégie de diversification, et stratégie d'internationalisation, où le choix d'une stratégie ou de l'autre est déterminé par des considérations financières* »[1].

Ainsi, l'utilisation des compétences extérieures, voire les bureaux d'études spécialisés pour sous traiter certaines opérations, comme celles relatives à l'agrandissement de capacités, et au conseil en management[2], démontrent qu'il existe une pensée stratégique au sein de la PME algérienne.

La stratégie de la PME n'est pas uniquement l'objet des auteurs et des chercheurs, mais elle est recommandée par le conseil national économique et scientifique(CNES)[3] . Selon ce dernier, la PME doit se doter d'une stratégie qui définit ses positions et ses facteurs clés de succès, et sa mise à niveau passe notamment par :

- Des investissements immatériels, sous forme d'assistance technique visant l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise dans toutes ses fonctions techniques, commerciales, organisationnelles, qualité des produits, techniques managériales, système d'information etc… ;

- Des investissements matériels, visant notamment la réhabilitation et la modernisation de l'outil de production ;

- Le rétablissement des équilibres financiers de l'entreprise.

[1] W. TABET AOUL, op. cit.
[2] A. BOUYACOUB, op. cit. p77
[3] Rapport : « pour une politique de développement de la PME en Algérie », op. Cit.p 243

II.2 L'organisation

La formalisation est un élément important de l'organisation. Selon une enquête menée au sein des PME algériennes, par Abdou et Boucherf portant sur le processus de formalisation, ont résulté que : «

- Les pratiques managériales s'émergent par le processus de formalisation, à titre d'exemple le choix de la stratégie de marché (marché directe ou structuré) est influencé par le niveau de formalisation.

- Plus de 61% des entreprises qui ont implanté un organigramme connaissent leur part de marché, pratiquent la publicité de leurs produits et les suivent auprès des clients en vue de connaître leurs opinions sur la qualité des produits offerts,

- La formalisation dans ce type d'entreprise amène les dirigeants à mettre en place des structures de coordination »[1].

Concernant la relation entre les fonctions d'entreprise et la formalisation, ces même auteurs ont constaté que : « *l'implantation des fonctions de gestion au sein des PME révèle un renforcement de la tendance de formalisation organisationnelle au fur et à mesure que l'on passe d'un seuil d'entreprise à un autre* », en effet, TABET AOUL[2], d'après les résultats de son enquête, voit que dans la plupart des PME privées algériennes, toutes les tâches sont concentrées en une seule, et ne constituent pas une répartition comme dans les grandes entreprises, et les fonctions se caractérisent comme suit :

La fonction de production :

Elle diffère d'une PME à une autre, certaines PME s'appuient sur l'intégration totale de la production, autrement dit, les produits de l'entreprise sont réalisés par elle-même, et certaines autres choisissent l'intégration partielle.

Clicours.COM

[1] A. ABEDOU et al, op. Cit. pp116-117
[2] W. TABET AOUL, op. cit.

Il existe trois types de productions pratiquées par les entreprises, soit elles produisent suivant les commandes qui leurs sont faites, soit en stockant leurs produits ou bien les deux.

La fonction financière :

L'autofinancement joue un rôle déterminant quant au choix du budget d'investissement. La situation de trésorerie de l'entreprise constitue une contrainte dans le choix d'une stratégie de développement. L'entrepreneur dans ce cas est limité quant à sa stratégie, en ajoutant à cela, les dettes contractées, si le fond de roulement est insuffisant. Ces dettes limiteraient la distribution des dividendes surtout dans les entreprises familiales. En effet, cela a un impact sur la santé financière de l'entreprise où, il semble qu'il n'y a pratiquement jamais d'augmentation du capital au cours de la vie de l'entreprise, cette carence est évidemment de nature à réduire les ressources financières externes qui se résument finalement aux emprunts.

Certains entreprises, ont recours quelques fois aux avances des clients, c'est pour cela que ces entreprises accordent énormément d'importance au rôle des clients. Surtout que les retards de paiement peuvent avoir des retombées catastrophiques sur le financement à court terme.

La fonction marketing :

Selon Hamadouche, concernant l'entreprise algérienne : « *, il est temps qu'elle abandonne l'approche production, pour intégrer le plus rapidement possible, dans une première étape l'approche marketing dont le point de départ est la satisfaction du client. Puis dans une deuxième étape passer à l'approche marketing stratégique* » [1].

Dans la PME algérienne, il existe trois méthodes concernant la fixation des prix, l'une se base sur les coûts de production et de la concurrence, l'autre prend que les coûts

[1]A.HAMADOUCHE, op. Cit. p136

de production en considération, et la troisième méthode est en fonction de l'offre et la demande. Ceci implique que les entreprises n'ont pas encore acquis une maîtrise des outils utiles du calcul des vrais coûts comme la *comptabilité analytique* et ne se basent que sur leurs *appréciations* dans leur fonction marketing, négligeant ainsi un grand côté de leur avantage compétitif.

La distribution des produits se fait par la vente des produits directement aux clients, ou bien en passant par les intermédiaires.

Pour certaines entreprises l'utilisation de la publicité favorise à valoriser ces produits auprès des consommateurs[1].

La fonction de gestion des ressources humaines :

Rezig, dans son article « la gestion des ressources humaines dans les PME/PMI au Maghreb » stipulait que : « *tracer une stratégie de développement des ressources humaines…il s'agit surtout de l'efficacité des hommes ;…on pourrait admettre que la technologie peut s'acquérir …, que le marketing peut être maitrisé ; seules la motivation et la mobilisation des hommes continueront de poser problème* » [2], on tient par cela, que la réussite de la PME est atteinte par la maîtrise des ressources humaines. En effet, Bouyacoub[3] voit qu'auparavant la PME était caractérisée par un mode de gestion du personnel presque basé sur le facteur de confiance (dans le recrutement, promotions, avantages), par contre les nouvelles PME privilégient relativement la compétence et la qualification. Et cela se montrait par les offres de travail paraissant dans la presse, et chez les agences d'emploi.

D'après ce même auteur, la figure de l'ancien entrepreneur qui est assimilée à celle du Cheikh, lequel est respecté par ses travailleurs considérés comme ses enfants ou ses

[1] W. TABET AOUL, op. Cit.
[2] A. REZIG « *la gestion des ressources humaines dans les PME/PMI au maghreb* » in les cahiers CREAD, N° spécial, p48.
[3] A. BOUYACOUB, op. Cit. p78

protégés, est aujourd'hui éliminée par l'arrivée de nouveaux entrepreneurs avec de nouvelles contraintes et un profil purement technique.

En matière du mode organisationnel externe, et Face à l'émergence de blocs commerciaux régionaux et même mondiaux, AIT-ZIANE et al voient que : « *la PME algérienne doit : s'organiser en réseau pour améliorer sa compétitivité, accéder à des sources de financement, développer de nouveaux produits et services, pénétrer de nouveaux marchés, partager et réduire les frais de gestion, exploiter les économies d'échelle réduire les coûts , augmenter ses exportations etc.…* » [1], dans ce même contexte, Miraoui et Toubache[2], indiquent que les entreprises algériennes, ont mis en œuvre de nombreuses formes de partenariat dans divers secteurs, entre les entreprises privées algériennes et des entreprises privées étrangères(comme dans le secteur de l'électronique grand public , dans celui des produits ménagers, dans le transport aérien, etc.), et aussi entre les entreprises publiques et les entreprises étrangères notamment dans le secteur des hydrocarbures , dans la sidérurgie, les produits pharmaceutiques, les produits cosmétiques et l'agro-alimentaire.

Restant dans le cadre organisationnel concernant le système d'information, Karou[3], voit que malgré la veille stratégique est importante, pour le renouvellement des ressources tels que : les lignes de crédit, les technologies et les marchés, alors les PME algériennes ont enregistré un retard énorme dans ce domaine, et ce s'expliquait par le problème de l'information dans son ensemble, cette dernière empêcher la PME de contrôler totalement son environnement.

---

[1] AIT-ZIANE et al, « *Le réseau et la PME algérienne*», 1er séminaire national, à propos les réformes économiques, en Algérie, marketing, journée de 20/21 avril 2004 centre universitaire de Bechar.

[2] A. MIRAOUI, A. TOUBACHE, « Entrepreneuriat et mise à niveau des entreprises en Algérie», l'office des publications universitaires, 2009, p 9

[3] Y. KAROU « *la veille stratégique dans les PME-PMI algériennes* », 1er séminaire, scientifique national, l'importance de la transparence, et l'efficacité de la performance pour l'intégration dans l'économie mondiale, l'Aurassi mai, juin 2003.

II.3 La PME et l'environnement.

L'analyse de l'environnement de la PME algérienne mène à étudier les deux sous ensembles suivants:

II.3.1 L'environnement concurrentiel :

La construction de l'économie de marché en Algérie a suscité des changements pour la PME algérienne, qui doivent être pris en considération, entre autre[1] :

- *L'encouragement de la libre concurrence* : et ce, se manifeste par la mise en place d'un régime de concurrence régit par l'ordonnance 03-03 du 19 juillet 2003 qui abroge l'ordonnance N° 95-06 du 25 janvier 1995. Ce régime est largement inspiré de la déssoudre législation européenne de la concurrence. Il a pour objectif la protection de la libre concurrence et la garantie de la transparence et la loyauté dans les pratiques commerciales. En effet, malgré la promulgation de ces lois, il existe la concurrence déloyale[2], à ce fait Menouer stipule que:« *toutes les caractéristiques de la concurrence déloyale peuvent être constatées peu ou prou en Algérie avec cependant des variantes spécifiques* »[3], or, selon Si Abdelhadi, les PME sont poussées à adopter certains comportements informels[4].

- *la globalisation du marché* : le levé des barrières tarifaires a incité les entreprises algériennes à réfléchir et planifier en reconsidérant le monde comme un vaste marché. Cette internationalisation avait impact dans le changement des comportements de l'entreprise tels que: la conception des produits, les équipements de production, l'approche de commercialisation, les systèmes de distribution et le service à la clientèle. Dans ce cas

[1] A.HAMADOUCHE, op. Cit. p 136
[2] Selon ROUBIER, La concurrence déloyale peut être classée en quatre rubriques :
- le dénigrement,
- les moyens de confusion (imitation),
- la désorganisation interne d'une entreprise rivale,
- la désorganisation générale du marché.
- La concurrence parasitaire, (un concept ajouté par Yves saint-Gall)

[3] MENOUER in A. MIRAOUI, A. TOUBACHE, op. Cit, p 251.
[4] SI ABDELHADI in A. MIRAOUI, A. TOUBACHE, op. Cit. p 215

là l'entreprise algérienne doit intégrer l'idée de « *marché global, mais avec solutions différentes pour chacun de ses segments* »[1], en intégrant les outils de la gestion stratégique. En effet, le marché national, est placé dans un environnement concurrentiel de plus en plus exacerbé par une politique d'ouverture non maîtrisée, le marché algérien se caractérise à l'heure actuelle par un manque de cohérence et de coordination au niveau de son organisation, son animation, sa régulation et son contrôle de la part des différentes instances publiques concernées (douanes, fiscalité, métrologie, normes de qualité, propriété industrielle, certification, ...)[2].

- *Une concurrence plus intense et des concurrents plus nombreux :* l'élaboration de la stratégie de l'entreprise est déterminée par l'analyse concurrentielle, où cette notion ne se borne plus aux concurrents traditionnels qui exercent la même activité. Elle comprend tout : personne, entreprise, groupe, organisme,…, qui est susceptible à prendre de l'argent des clients d'une entreprise. En effet, les dirigeants des entreprises algériennes, sont obligés à intégrer la variable concurrence dans leur analyse stratégique. Cette variable se manifeste par la multiplication du nombre de concurrents, sur les marchés et par l'intensité de la concurrence. Notamment celle chinoise concernant les produits de base de gamme qui est entrain de tuer le tissu industriel national à laquelle s'ajoute celle du secteur parallèle[3].

- *Un mouvement pour l'amélioration de la qualité :* l'ouverture du marché a favorisé la diversité des produits, des services, des technologies et des clients, dans ce cas là le choix du client ne s'appuie pas seulement sur le prix mais aussi sur la qualité, donc cette dernière est devenue de plus en plus la première variable stratégique.

[1] A.HAMADOUCHE, op. Cit. p 139
[2] Rapport : « pour une politique de développement de la PME en Algérie », op. Cit. p 227
[3] G. BENYAHIA-TAIBI, S. AMARI, « *les PME Algérienne dans l'ère de la mondialisation : étude de cas des PME de la région oranaise* » in Les cahiers du CREAD, n°90/2009, p 75.

Alors, dans le temps où les entreprises allemandes et japonaises ont pris de l'avance dans tous les niveaux de la qualité, la volonté des dirigeants des entreprises algériennes, vis-à-vis de l'amélioration de cette variable n'est pas claire, notant que l'investissement en termes de ressources et de temps seule n'est pas suffisant pour avoir la qualité.

- *la relative saturation des branches classiques d'investissement* : Il s'agit des branches d'activité économique qui ont le plus attiré les investissements privés jusqu'à ces dernières années, tels que : les textiles, la chaussure, l'agro-alimentaire.

Or, de nouvelles branches sont émergées, lesquelles font appel à des investisseurs qui ont des compétences techniques[1].

II.3.2 Le macro-environnement :

Selon le rapport du conseil national économique et social(CNES), ce type d'environnement se caractérisait comme suit :

- L'environnement économique et social du pays, marqué durant ces dernières années par une faible croissance globale et des problèmes sociaux profonds, a perturbé et a contribué à réduire le développement des PME. En effet, l'environnement économique, s'appuie sur :

- L'importance de l'informel dans le fonctionnement de l'économie dans tous les aspects et toutes les branches d'activités, lequel regroupe, la sous-déclaration des ressources, la non facturation des achats et des ventes, et la fraude fiscale[2].
- Le secteur bancaire quant à lui est caractérisé par une petite taille et reste largement dominé par le secteur public, ainsi la prudence des banques algériennes les pousse à priver la majorité des PME d'accès aux ressources financières[3], à ce titre, et selon les résultat d'une enquête réalisée en 2003 par le CENEAP et la Banque Mondiale , seulement

[1] A. BOUYACOUB, op. Cit. p77.
[2] A. BOUYACOUB, M. MADOUI, op. Cit. p26
[3] K. ASSALA, « *PME en Algérie de la création à la mondialisation», congrés* international francophone en entrepreneuriat et PME*,* Université du Sud Toulon-Var France, http://web.hec.ca/airepme/images/File/2006/042_PMEenAlgerie.pdf

18% des sources de financement proviennent des banques pour les PME, alors que 70% des PME sont exclues du marché du crédits[1].

- La difficulté d'accès au foncier. à ce propos selon la même enquête du CENEAP et la Banque Mondiale le représentant de ce dernier déclarait que : « *37% des entreprises sont à la recherche de terrains industriels. Ce chiffre est symptomatique d'un marché qui ne fonctionne pas* »[2].
- Une infrastructure inadéquate, ce qu'est a été affirmé par le rapport mondial sur la compétitivité établit par le World Economic Forum, lequel classe l'Algérie, en matière d'infrastructures au 84 place sur 134 pays pour l'année 2008[3].
- Ainsi la même enquête a résulté concernant le dédouanement qu'il faut « *12 jours en moyenne pour dédouaner. c'est une situation comparable à celle de l'Inde. le Maroc, aujourd'hui, le fait en l'espace d'une journée ou deux* ». [4]

- L'environnement économique international : a été lui aussi marqué par de profondes mutations, qui ont affecté de façon radicale les modes de production et de distribution dans tous les secteurs. Outre la rigidité de l'environnement économique, commercial et administratif dans lequel elles évoluent, la libéralisation du commerce extérieur a mis en difficulté beaucoup d'entreprises, qui se révèlent, à l'évidence, peu compétitives devant la concurrence des produits importés.

- L'environnement légal : ce cadre a permis l'essor du secteur privé, mais selon les indicateurs de la pratique des affaires[5](IPA), de l'année 2008 effectué par Doingbusiness de la réglementation (Banque Mondiale), l'Algérie dispose d'un climat des affaires le

[1] A. BENYAHIA, « *Banque mondiale 70% des PME algériennes sont exclues du crédit*s » in El waten , lundi 6 octobre 2003,p 05
[2] A. BENYAHIA, op. Cit. p 05
[3] F. MERZOUK, « *PME et compétitivité en Algérie* », université de Bouira-Algerie, www.univ-tlemcen.dz/~fseg/larevue09/FARIDA%20MERZOUK.pdf
[4] A. BENYAHIA, op. Cit. p 05
[5] IPA : regroupent plusieurs indicateurs : création d'entreprise, obtention d'autorisation, embauche et licenciement de travailleurs, enregistrement de la propriété, obtention de crédit, protection des investisseurs, exécution des contrats, paiement des impôts et fermeture d'entreprises.

moins attractif pour les PME par rapport à la région Afrique du Nord et Moyen Orient. C'est au regard de la pression fiscale sur les entreprises que la différence est prononcée entre l'Algérie et les autres pays[1].Dans le même contexte de l'environnement légal, à titre d'exemple, l'Etat n'a pas créé des outils pour réguler le marché contre les problèmes de la contrefaçon.

La combinaison de l'ensemble de ces facteurs, mène à dire que l'environnement de l'entreprise en Algérie a resté jusque là peu favorable et peu attractif à la production et à l'investissement et à la croissance de l'investissement, ce qui incite les preneurs de décisions continument à créer des outils, pour que ce type d'entreprise puisse s'adapter au changement, en effet, les soutiens et les programme d'accompagnement de la PME sont l'objet de la section suivante.

SECTION III : LE SOUTIEN DE LA PME PAR L'ETAT

Dès le début des années 90, l'Etat a montré sa volonté de développement envers les petites et moyennes entreprises, en adoptant de nouvelles politiques, lesquelles s'appuient sur la création de programmes et d'institutions leurs principes sont, l'encadrement économique, financier, et techniques de ce type d'entreprises.

III.1 L'attribution d'un ministère de la petite et moyenne entreprise

Parmi les problèmes qui ont été envisagés par la petite et moyenne entreprise en Algérie, l'absence d'une partie qui la prend en charge, directement, car ce type d'entreprise a connu une évolution cruciale dans le taux de croissance, et dans touts les secteurs.

Or , en 1991 l'Etat a créé un ministère délégué chargé des petites et moyenne entreprise, lequel a transformé, suivant le décret exécutif n° 94-211 du 18 juillet 1994, à un ministère de petite et moyenne entreprise, dont ses mission sont, élaborer, proposer et

[1] F. MERZOUK, op. Cit.

mettre en œuvre la stratégie à moyen et long terme de sauvegarde, de développement, de diversification et de promotion de la petite et moyenne entreprise de production et de service dans le cadre de la réalisation des objectifs économiques du gouvernement en la matière.

Ensuite ce ministère a connue des réformes, en commençant par, celles apportées par le décret exécutif n° 2000-190 du 11 juillet 2001, lesquelles ont permis de le renommer par ministère de la petite et moyenne entreprise et de la petite et moyenne industrie, en conservant les attributions du ministère précédent, avec l'attribution de nouvelles missions tels que : l'élaboration de stratégies de développement de secteur de la PME-PMI, la promotion des appuis au financement de PME-PMI, ainsi ce ministère a été chargé d'améliorer la compétitivité des PME-PMI, où ce concept n'existait pas avant, ainsi de développer la concertation avec le mouvement associatif des PME-PMI.

Le ministère chargé à la PME a eu une autre réorganisation, où le principale changement était l'attachement du secteur de l'artisanat à ce ministère, donc sa nouvelle dénomination est devenue le ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat, dont il a gardé ses attributions mais en l'élargissant, à titre d'exemple, en matière d'élaboration de stratégies de développement du secteur de la PME-PMI, il prend en considération lors de son élaboration la relation avec les institutions concernées , et il participe dans le cadre du processus national de la recherche scientifique à la dynamisation des relations entres les organismes de recherche scientifique et le monde de l'entreprise.

Puis, une troisième transformation du ministère[2] qui s'occupe de la petite et moyenne entreprise, dénommé ministère de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, ses principales missions sont de donner une grande

[1] Décret exécutif n° 2000-190 du 11 juillet 2000,Journal officiel de la république algérienne n° 42 : 14 Rabie Ethani 1423, 16 Juillet 2000

[2] Décret exécutif n° 11-16 du 20 Safar 1432 correspondant au 25 janvier 2011, Journal officiel de la république algérienne n° 05 : 21 Safar 1432, 26 Janvier 2011.

importance à la normalisation,de la propriété industrielle, de la métrologie légale et de la sécurité, d'intégrer l'innovation et ces concepts comme la veille technologique, et de faciliter l'adaptation de la PME aux nouvelles technologies.

Donc en peut dire que seulement la dénomination du ministère de la PME a connu des changements à partir de sa création jusqu'à maintenant, en préservant les missions qui ont lui été attribuées et parfois en intégrant des nouvelles missions.

Ainsi, sous l'égide du Ministère de la PME de nombreux organismes spécialisés ont été créés pour la promotion du secteur, nous en trouvons entre autres :

III.1.1 Conseil national consultatif pour la promotion des PME

En 2003, il a été promulgué un décret exécutif[1] portant organisation et fonctionnement du (CNC -PME), le ladit Conseil est un organe consultatif, qui s'occupe de promouvoir le dialogue et la concertation entre les PME et leurs associations professionnelles d'une part, et les pouvoirs publics d'autre part.

III.1.2 Les pépinières d'entreprises

Les efforts de l'Etat vis-à-vis l'aide et le soutien de la PME, ne se cessent pas, en effet, des nouveaux établissements dénommés « pépinières d'entreprise »[2], ont été créées, lesquelles leurs objectifs s'articulent autour :

- de développer une synergie avec l'environnement de l'entreprenariat ;
- de participer à l'animation économique dans le lieu d'implantation ;
- de favoriser l'émergence de projets innovants ;
- d'apporter un soutien aux nouveaux créateurs d'entreprises ;
- de pérenniser les entreprises accompagnées ;

[1] Décret exécutif N° 03-80 du 24 Dhou El Hidja 1423 correspondant au 25 février 2003, portant organisation et fonctionnement du conseil national consultatif pour la promotion des PME, Journal officiel de la république algérienne n° 13 : 25 Dhou El Hidja 1423, 26 février 2003.

[2] 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 de la république algérienne n° 13 : 25 Dhou El Hidja 1423, 26 février 2003

Clic-Ouest.com

- d'inciter les entreprises à mieux se structurer ;
- de devenir, à moyen terme, un élément de la stratégie de développement économique au niveau de son implantation.

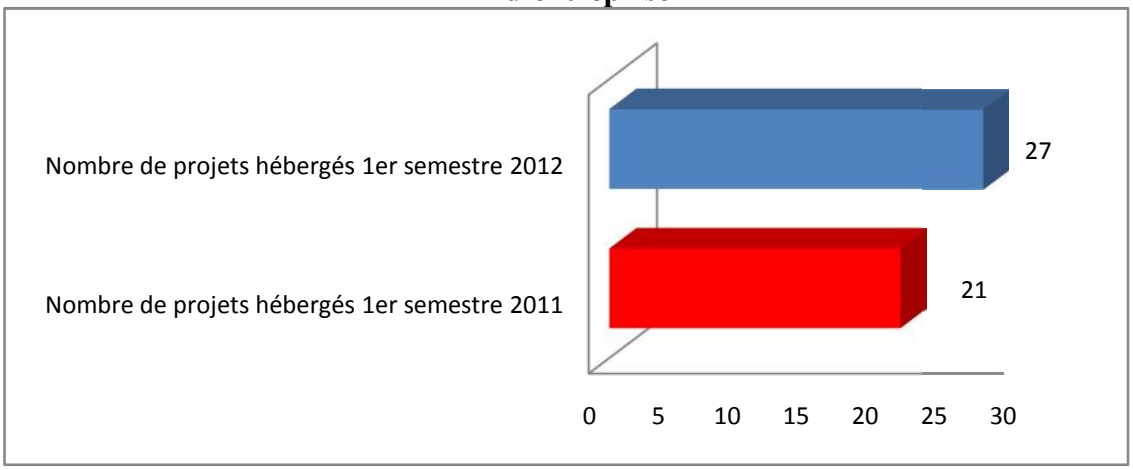
A partir des ces objectifs attribuées à l'incubateur, on constate que l'Etat a voulu ancrer un système stratégique au sein de la PME incubée, et ce se montre via plusieurs éléments tels que : l'environnement, l'innovation, et la restructuration.

Ces organismes, sont des structures d'appui où chacune prend en charge un secteur bien défini, et elles se présentent sous une forme parmi les trois suivants :

- incubateur : qui s'occupe des porteurs de projets dans le secteur des services ;
- atelier relais : dont il prend en charge les porteurs de projets dans le secteur de la petite industrie et les métiers d'artisanat ;
- hôtel d'entreprise : s'occupe des porteurs de projets issus du domaine de la recherche.

Alors dans la première étape, ce projet touche certaines wilayas, pour qu'il se généralisera ensuite dans le reste des wilayas du pays, et selon les statistiques **(graphique 06)** on remarque que les résultats obtenus par ces organismes restent très modeste si on compare le nombre de projets hébergés en 1er semestre 2011, et 1er semestre 2012 par rapport au total des PME actives, qui étaient consécutivement : 21 et 27 projets.

Graphique 06 : L'évolution des Projets hébergés au niveau des Pépinières d'entreprise



Source : Mipmepi, Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement. Octobre 2012, Bulletin d'information statistique de la PME n°21 données du 1er semestre 2012, http://www.mipmepi.gov.dz, 50 p

III.1.3 Les Centres de Facilitation

Afin de favoriser le développement du tissu économique local, des centres de facilitations ont été créés, ils ont pour missions[1]:

- Encadrer, orienter et accompagner les promoteurs de projets potentiels, compte tenu des opportunités d'investissements et les spécificités des régions;

- Développer la culture d'entreprise;

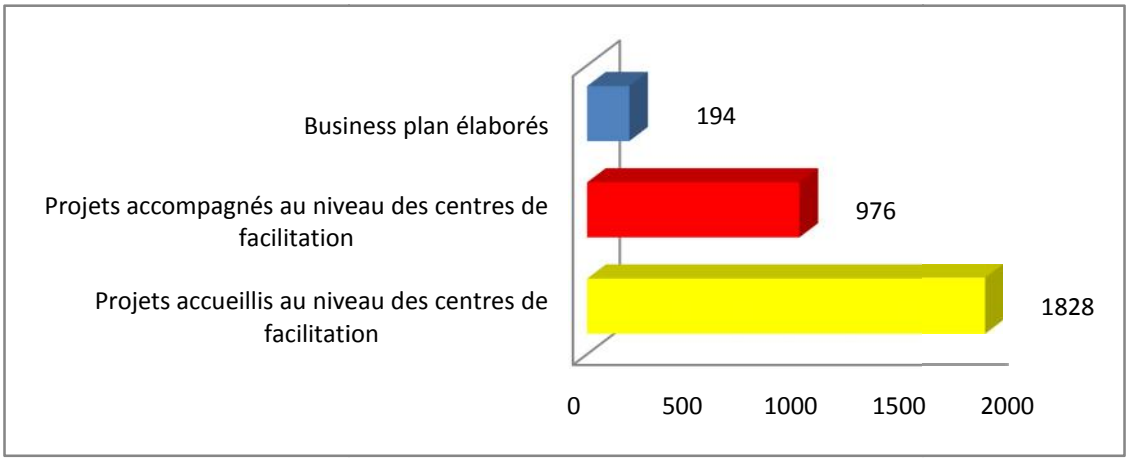
- Créer un lieu de rencontre entre les milieux d'affaires et les institutions et administrations centrales ou locales;

- Accompagner les PME dans l'intégration économique nationale et internationale;

- Diffuser les dispositifs d'aide et de soutien aux PME.

Le rôle des centres de facilitation est assimilé aux bureaux de conseils et d'étude de faisabilité des projets, pour mieux accompagner la PME, alors malgré la récence de leur création, durant le 1er semestre 2012, ces centres ont pu accueillir 1828 projets, accompagner 976 projets, et élaborer 194 Business plan **(graphique 07)**.

Graphique 07 : Les résultats enregistrés par centres de facilitation durant le 1er semestre 2012



[1] 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 de la république algérienne n° 60 : 19 Chaoual 1423, 19 Octobre 2008.

Source : Mipmepi, Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement. Octobre 2012, Bulletin d'information statistique de la PME n°21 données du 1er semestre 2012, http://www.mipmepi.gov.dz, 50 p

III.2 Organismes et institutions spécialisées dans le soutien et la promotion des petites et moyennes entreprises

Plusieurs organisations ont été créées par l'Etat, pour soutenir et promouvoir le secteur de la PME.

III.2.1 Les agences de développement d'investissement :

Ce sont des agences qui avaient pour objectifs de développer l'investissement en générale, quelque soit la taille de l'entreprise, ou quelque soit le secteur lequel elle appartient.

III.2.1.1 L'Agence Nationale pour la Promotion de l'Investissement (APSI)

L'APSI a été créée suivant le décret législatif N° 93-12 du 5 octobre 1993[1] relatif à la promotion de l'investissement. Cette agence publique a été chargée de l'assistance et de l'encadrement des investisseurs, en lui créant un guichet unique qui fournit tout les pièces pour un dossier concernant les investissements dans l'objectif de réduire les délais et les procédures administratives et juridiques relatives à la mise en place des projets sur le terrain, de manière à ne pas dépasser 60 jours.

L'APSI a pour fonctions principales :

- Le suivi des investissements ;
- L'évaluation des investissements et la présentation des décisions concernant l'octroi ou le refus des avantages ;
- La prise en charge de toutes ou une partie des dépenses relatives à la réalisation des projets ;
- L'octroi des avantages liés à la promotion des investissements.
- Fournir des facilités douanières.

III.2.1.2 Comités d'Assistance, de Localisation et de Promotion des investissements (CALPI):

[1] Décret législatif N° 93-12 du 5 octobre 1993[1] relatif à la promotion de l'investissement, Journal officiel de la république algérienne n° 64 : 24 Rabie Ethani 1423, 10 Octobre 1993.

Ces comités ont été mises en place à l'échelle locale en 1994, en vue d'assister les porteurs de projets dans le domaine du foncier industriel.

Depuis leurs création en 1994 et jusqu'au 30 septembre 1999, le bilan des investissements retenus par l'ensemble des CALPI se présente par secteur d'activité comme suit[1] :

Tableau 09 :Bilan des investissements retenus par les CALPI(1994-1999).

Secteur	Projet		Montant (103 DA)		Superficie(m2)		Emplois attendus	
	Nbre	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
Industrie	4.599	35	240.282.315	48	15.407.992	5	123.830	40
Agriculture	994	8	29.278.311	6	246.201.763	81	23.609	8
Tour.arts	1.070	8	81.799.600	16	7.791.439	2,5	33.552	11
BTPH	1.880	14,5	82.922.748	16	13.719.626	4,5	60.751	19
Com.Serv.	1.610	12,5	18.104.162	4	2.197.245	1	22.842	7
Services	2.867	22	52.799.038	10	19.304.051	6	46.055	15
Total	13.020	100	505.186.176.	100	304.622.116	100	310.639	100

Source : Rapport pour une politique de développement de la PME en Algérie, op. cit.

Le nombre total des projets retenus par les CALPI entre 1994 et 1999 a atteins les 13.020 projets, répartis entre les différents secteurs d'activités. La superficie totale des projets est de 304.622.116 $m^{2,}$ laquelle varie d'un secteur à l'autre, à titre d'exemple l'agriculture qui a la plus faible part de projets soit 8% du total de projets, elle nécessite une grande superficie soit 246.201.763 m^2, par contre le secteur de l'industrie qui domine la totalité des projets avec 4.599 projets, nécessite que 15.407.992 m^2, notant qu'il y une variation de la nature du terrain entre ces secteurs. En effet, le nombre total d'emploi attendus de ces projets est de 310.669 postes.

III.2.1.3 l'Agence Nationale du Développement de l'investissement (ANDI)

Vu les résultats médiocres réalisés par l'APSI, lesquels ont montré que cette organisme n'a pas abouti à un décollage significatif de la PME, cette Agence a été révisée dans le cadre de la promulgation en 2001, en lui remplaçant par L'Agence Nationale du Développement de l'Investissement (ANDI), qui est un établissement public dotant d'une personnalité morale et d'une autonomie financière. Elle est chargée d'accomplir les missions suivantes :

[1] Rapport : « pour une politique de développement de la PME en Algérie », op. Cit. p209

- Réduire la durée d'octroi des licences à 30 jours au lieu de 60 jours ;

- Assurer la promotion, le développement et le suivi des investissements ;

- Accueillir, informer et assister les investisseurs résidents et non résidents ;

- Fournir les prestations administratives à travers un guichet unique ;

- L'octroi des avantages liés à l'investissement dans le cadre du système existant ;

- Gérer le Fonds d'Appui à l'Investissement ;

- Assurer le respect des engagements pris par les investisseurs au cours de la période d'exemption.

Selon les statistiques affichées par le ministère de la petite et moyenne entreprise et de l'artisanat[1], les projets déclarés, par l'ANDI en 1er semestre 2008, ont atteint les 8026 projets, avec un montant de 1 137, 836 milliards de dinars, en attendant de créer 95 953 postes de travail.

La répartition par tranche d'effectif montre que la TPE prend 69,64 % du total des projets, suivi par la petite entreprise avec 2 119 projets, et la petite entreprise représente 26,41 % ,ensuite la moyenne entreprise représente 3,65 % du total des projets.

La répartition de ces projets regroupés par les secteurs indique que le transport est le secteur dominant avec plus de 5220 projets, suivi par le secteur du BTPH avec 1425 projets, en attendant de ce dernier de créer la plus grande part des postes d'emploi soit 31 636 postes, en effet, l'industrie est en troisième place avec 729 projets , puis dans la quatrième place vient le secteur des services avec 484 projets, où leur montant représente 65,39% du montant total des projet ,alors les projets déclarés pour le secteur de l'agriculture est de 82 projets, et dans les derniers rangs viennent le secteur de la santé et du tourisme qui représentent consécutivement 0.50 % et 0.54% du total des projets déclarés.

[1] Bulletin d'information économique 2008 » Ministère de la PME et de l'artisanat. Disponible sur :http://www.pmeart-dz.org/fr/bulletin2008.php ,p26-28

III.2.2 L'Agence Nationale de Développement de la Petite et Moyenne Entreprise

L'ANDPME a été créée par le décret exécutif N° 05-165 du 3 mai 2005, laquelle est chargée[1]:

- de mettre en oeuvre la stratégie sectorielle en matière de promotion et de développement de la PME ;

- de mettre en oeuvre le programme national de mise à niveau des PME et d'assurer son suivi ;

- de promouvoir l'expertise et le conseil en direction des PME ;

- d'évaluer l'efficacité et l'efficience de l'exécution des programmes sectoriels, et le cas échéant d'en proposer les correctifs nécessaires ;

- de suivre la démographie des PME en termes de création, de cessation et de changement d'activités;

- de réaliser des études de filières et notes de conjoncture périodiques sur les tendances générales de la PME ;

- de 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 ;

- de collecter, d'exploiter et de diffuser l'information spécifique au domaine d'activités des PME.

- de coordonner, en relation avec les structures concernées, entre les différents programmes de mise à niveau du secteur de la PME.

On remarque que l'agence ne cible pas la promotion seulement des PME qui en rapprochent, tel est le cas pour le centre de facilitation ou pour l'incubateur, mais elle

[1] 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 de la république algérienne n° 32 : 25 Rabie El Aouel 1426, 4 mai 2005,

s'occupe de la totalité des PME, alors elle vise le développement du secteur de la PME en sa globalité.

III.2.3 Les fonds de garantie des crédits des PME (FGAR)

Le fond dénommé fonds de garantie des crédits à la PME par abréviation "FGAR", a été constitués afin1 :

- 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,

Prise de participation.

- de se prononcer sur l'éligibilité des projets et les garanties demandées,

- de garantir les relais des programmes mis en place en faveur des PME par les institutions internationales,

- d'assurer le conseil et l'assistance technique en faveur des PME bénéficiaires de la garantie du Fonds.

Ainsi l'article 6 du même décret, dit que le Fond est chargé en outre ces missions, de:

- promouvoir les conventions spécialisées qui prennent en charge les risques entre les PME, les banques et les établissements financiers,

- entreprendre tout projet de partenariat avec les institutions activant dans le cadre de la promotion et le développement de la PME,

- assurer le suivi des risques découlant de l'octroi de la garantie du Fonds et de délivrer les certificats de garantie pour toutes les formules de financement,

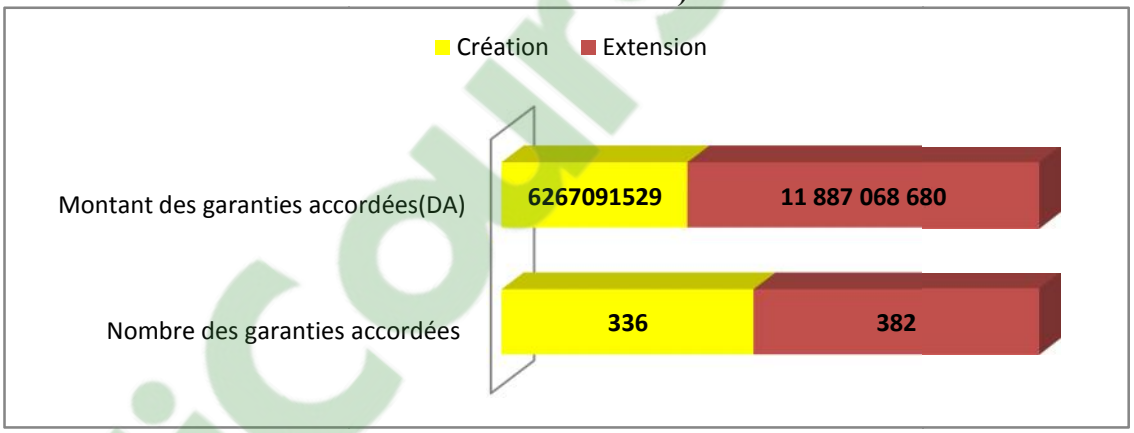
- entreprendre toutes mesures ou enquêtes portant évaluation des systèmes de garantie mis en place,

[1] 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 de la république algérienne n° 74 : 8 Ramadhan 1423, 13 novembre 2002.

- engager toute action visant l'adoption des mesures relatives à la promotion et au soutien de la PME dans le cadre de la garantie des investissements.

La nature des missions attribuées au FGAR, montre qu'il s'appuie principalement sur les études financières, car sans étude, il ne peut pas accorder des garanties aux PME. En effet, les données concernant le FGAR en 1er semestre 2012(**graphique 08**), indiquent que ce fond a pu accordé des garanties aux 718 projets, répartis entre 336 projets en création , et 382 projets en extension, avec un montant total de 18.154.160.209 DA, lequel représente 43,92 % du montant des crédits sollicités, notant que le montant moyen de la garantie par projet est de 25.284.346 DA.

Graphique 08: Dossiers traités par le FGAR par type de projets (du 2004 au 1er semestre 2012)



Source : Mipmepi, Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement. Octobre 2012, Bulletin d'information statistique de la PME n°21 données du 1er semestre 2012, http://www.mipmepi.gov.dz, 50 p

III.2.4 La Caisse de Garantie des crédits d'investissements (CGCI)

Dans le même contexte, d'organisations qui donnent l'aide financier à la PME, la caisse de garantie des crédits d'investissements (CGCI) a été crée par le décret présidentiel n° 04-134 du 19 avril 2004, laquelle est une société par actions, qui est chargée de garantir le remboursement d'emprunts bancaires contractés par les PME, en matière d'investissement productifs de biens et de services portant sur la création et l'extension et le renouvellement de l'équipement de l'entreprise, en se limitant les crédits susceptibles

d'avoir une garantie par la caisse, à cinquante (50) millions de dinars, ainsi, la caisse ne garantie pas les crédits réalisés dans le secteur de l'agriculture, les crédits pour les activités commerciales et les crédits à la consommation .

Donc cet organisme (CGCI) complète les tâches, lesquelles ont été attribuées au FGAR puisque ce dernier garantie l'octroi de crédit et le CGCI le rembourse. Et selon le bilan de la caisse dans le premier semestre 2012, fait apparaître que cet organisme a pu garantir 597 dossiers, avec un montant total de la garantie qui égale à 10.096.000.000 DA. En effet, le secteur le plus bénéficiaire de ces garanties est celui du BTPH avec 3.130.000.000DA, en couvrant 203 dossiers et le secteur le moins bénéficiaire est le secteur de services avec 202.000.000 DA, en couvrant 18 dossiers[1].

III.3 Les programmes d'appui à la compétitivité des entreprises

L'Algérie a mis à la disposition des PME un ensemble de programmes d'appui destinés à booster leur compétitivité. Il s'agit des programmes suivants : le Programme National de l'Amélioration de la compétitivité industrielle, le Programme EDPME (MEDA) et le programme National de Mise à Niveau de la PME.

III.3.1 Le Programme National pour l'Amélioration de la Compétitivité Industrielle

Ce programme est piloté par le Ministère de l'Industrie. Il a pour objectifs d'améliorer le potentiel de l'entreprise industrielle de plus de 20 salariés et de renforcer sa compétitivité. Il comporte deux phases, la phase Diagnostic et la phase Plan.[2] Pour la période janvier 2002 au 31 décembre 2005, ce programme a réalisé les résultats suivants[3] :

- La phase Diagnostic : il a reçu 324 demandes, il a traité 317 en retenant 218 et en rejetant 99 ;
- La phase Plan : il a réceptionné 110 dossiers et traité 96 dont 93 ont bénéficié de la réalisation du Plan de Mise à Niveau.

[1] Mipmepi, Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement. Octobre 2012, Bulletin d'information statistique de la PME n°21 données du 1er semestre 2012, http://www.mipmepi.gov.dz, 50 p

[2] ONUDI. Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel. 2006. Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie Vienne. 23 août. 123p.

[3] F. MERZOUK, op. Cit.

Ce programme a été corrélé par 4 certifications ISO 14000 pour 4 entreprises.

III.3.2 Programme d'Appui au Développement des PME (Euro Développement PME)

Le programme EDPme a été lancé à partir de 2002 et a pris fin en fin 2007. Il est le projet d'appui le plus important en termes de ressources mobilisées, avec un budget de 62,9 millions d'euros. Il vise la mise à niveau des entreprises privées industrielles ainsi que les entreprises qui sont liées au secteur de l'industrie dont la taille est comprise entre 20 et 250 salariés. Le projet est domicilié auprès du Ministère de la PME et de l'Artisanat et financé par ce dernier conjointement avec la Commission Européenne. Il est dirigé par une Unité de Gestion de Projet (UGP)[1] qui a pour missions, la coordination et la gestion opérationnelle des activités du projet. Il dispose d'un siège à Alger et de cinq antennes dans les régions : Alger, Annaba, Ghardaïa, Oran et Sétif. Il est constitué de trois volets :

- **Volet 1 : Appui direct aux PME** : il s'agit principalement de la réalisation de pré-diagnostics, d'actions de mise à niveau dans les entreprises et l'organisation de séminaires de formation.

Á la fin avril 2006, ce programme a touché 550 entreprises, dont 150 ont bénéficié d'actions de mise à niveau.

- Volet 2 : Appui financier : le projet a fourni un appui à la création d'un Fonds de Garantie des Crédits aux PME (FGAR) et a permis la formation d'analystes des banques algériennes aux techniques d'appréciation des risques entreprise.

- Volet 3 : Appui à l'environnement institutionnel des PME : le projet a permis la création d'un Conseil National Consultatif de la PME. Il a aussi financé 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. [2]

[1] Composée d'une équipe mixte d'experts européens et algériens.

[2] ONUDI. Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel. 2006. Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie. Vienne. 23 août. 123p.

Clicours.COM

Une étude d'impact du programme EDPME a été réalisée au deuxième trimestre 2006 a révélé que :

- La mise à niveau intéresse toutes les entreprises ;

- L'impact du programme est jugé en majorité, satisfaisant sur l'évolution de l'entreprise ;

- Pour beaucoup de patrons, la compétitivité de leurs entreprises reste difficile à corréler avec les actions de la mise à niveau ;

- Certaines entreprises considèrent que le programme de mise à niveau ne satisfait pas leurs principales préoccupations. [1]

III.3.3 Le Programme National de Mise à Niveau de la PME

Afin d'améliorer l'environnement des entreprises de petite taille[2]et de promouvoir leur développement, étant données qu'elles ne sont pas prises dans le cadre des programmes précédents, les pouvoirs publics par l'intermédiaire du Ministère de la PME et de l'Artisanat ont mis en place un programme de mise à niveau co-financé par l'Union Européenne en l'année 2000.

Le but de ce programme est d'améliorer les capacités de production de ces entreprises, une meilleure compétitivité au niveau des prix/qualité et innovation ainsi qu'une insertion dans le marché mondial. Le financement de ce programme est de l'ordre de 1 milliards DA annuellement.

Officiellement ce programme a été lancé en févier 2007 pour une période de six ans**,** avec comme objectif la mise à niveau de 6000 PME, et selon l'ANDPME et jusqu'à la fin de l'année 2009, plus de 670 demandes émanant des entreprises souhaitant adhérer au programme national de mise à niveau ont été enregistrées. Toutefois, 63 PME seulement ont pu bénéficier d'une réelle mise à niveau[3].

---

[1] F. MERZOUK, op. Cit.

[2] Avec un effectif de moins de 20 salariés, et qui constituent 97% de l'ensemble des PME privées.

[3] L. AZOUAOU, N-A. BELOUARD, « La politique de mise a niveau des pme algériennes : enlisement ou nouveau départ **»,** VIème colloque international 21-23 juin 2010Hammamet (Tunisie), p10 : http://www.ps2d.net/media/AZOUAOU%20Lamia.pdf

Concernant la deuxième étape de ce programme[1], laquelle est, ambitieuse pour mettre à niveau, 20.000 PME, de janvier 2011 à 2014, l'Etat promet de mobilisé un budget de 386 milliards de dinars. En effet, L'AND-PME contribue au financement du diagnostic stratégique global à 100%. Les investissements immatériels et matériels sont respectivement financés à 100% et à 20%, et pour l'amélioration de la compétitivité des entreprises, le salaire d'un cadre spécialisé nouvellement embauché est assuré durant deux ans, ainsi la certification est financé à hauteur de 1.2 millions de dinars par entreprise.

L'accès à ce programme est élargi à toutes les entreprises privées quelle que soit leur taille, autrement dit, même les TPE qui étaient avant exclues peuvent être éligibles dans ce programme, l'essentiel qu'elle doit être en activité depuis au moins deux ans et possédant une structure financière équilibrée, et après que l'entreprise est acceptée par l'AND-PME, aura le libre choix d'un bureau d'études. Ce dernier établit un pré-diagnostic, au cours duquel les faiblesses sont identifiées, en analysant :

- les mutations de l'environnement de l'entreprise et plus précisément le positionnement de l'entreprise dans son marché ;

-l'efficacité de l'organisation, notamment : la gestion des ressources humaines, et les fonctions liées au commercial, à la production, et à la technique, ainsi que la fiabilité de l'information.

Le diagnostic est ensuite remis à l'entreprise avec le plan d'action conçu par le bureau d'études pour approbation, ce plan vise à adapter la gestion et l'organisation aux normes internationales. Et à la fin de chaque année, un audit externe sera réalisé sur le travail de l'AND-PME, concernant la mise à niveau. Dans le même contexte, la réalisation de ce programme envisage beaucoup, d'entraves, selon certaines chefs d'entreprises et

[1] C. LAHDIRI, « Mise à niveau des entreprises : Les étrangers viendront-ils à la rescousse» in El Watan économie, du 6 au 12 juin 2011,p 07

certains consultants pour lesquelles doivent être prises en considérations, entre autres, on cite[1] :

- le transfert de technologie des pays développés vers notre industrie.
- l'insuffisance de bureaux de conseil étrangers capables de mener à bien ce programme.
- l'absence d'une vision globale et intelligente de la politique économique.
- l'insuffisance d'informations sur le marché national et international, dont constitue une contrainte de taille à la bonne réalisation des diagnostique.

Donc on remarque que ces programmes de mise à niveau créés par l'Etat comportent des dimensions stratégiques, notamment en matière d'analyse de l'environnement, du diagnostique de l'organisation, et de l'amélioration de la qualité, etc., ce qui favorise d'inculquer une pensée stratégique eu sein de la PME.

[1] C. LAHDIRI, ibid, p 07

CONCLUSION :

La PME existait en Algérie, depuis l'indépendance, mais elle n'avait pas une grande importance comme elle en a aujourd'hui, et ce se manifeste par la volonté de l'Etat ces dernières années, notamment par la promulgation des lois favorisantes la création et la promotion de ce secteur d'entreprise. Or, on remarque une progression de création des PME privées au détriment des PME publiques, notant la diversité des modes de création d'entreprises.

L'analyse de la population de la PME en Algérie indiquent que la TPE est la classe prédominante selon la taille, et quand il s'agit de la répartition selon le secteur, le BTP, le commerce, et transport et communication sont les secteurs dans lesquels se présente une grande population de la PME, mais en matière de densité d'entreprise, l'Algérie affiche un taux très modeste comparant à ceux affichés par les pays développés. Ainsi les PME en Algérie se repartent d'une manière déséquilibrée. Mais malgré cela la PME en Algérie a affirmé son rôle socio-économique, ce qui fait montrer les différents indicateurs économiques.

La gestion de la PME algérienne à des singularités, où plusieurs PME intègrent la réflexion stratégique dans leur gestion. Cette dernière peut être appréciés à travers plusieurs facteurs : tels que les objectifs de l'entrepreneur et sa démarche de gestion, les caractéristiques de l'organisation et les spécificités des fonctions de gestion, ainsi elle peut être estimé, à travers l'analyse macro –environnement, et celui concurrentiel dans lequel s'active la PME.

En conséquence, l'Etat a pris des mesures qui comportent des dimensions stratégiques, pour que la PME s'adapte à son environnement, ce qui s'explique d'une part par la création d'institutions de facilitation, et d'autre part l'adoption des programmes de mise à niveau qui influence la PME d'attribuer de plus en plus une gestion stratégique.

En effet, ces concepts seront vérifiés et analysés, sur le cas de la PME algérienne dans le dernier chapitre.

Chapitre IV
Etude empirique d'un échantillon de PME en Algérie

INTRODUCTION :

Après avoir entamé une partie théorique, composée de trois chapitres, dont le premier concerne les différents concepts de la stratégie d'entreprise, et le deuxième qui vise à mettre en évidence la stratégie de la PME, en donnant ses caractéristiques, où le troisième chapitre vient de montrer la gestion stratégique dans la PME algérienne, ainsi que les organismes de soutien, on va essayer à travers ce dernier chapitre d'exposer la partie pratique, en vérifiant la gestion stratégique d'un échantillon de PME algérienne.

La collecte de données est un élément crucial du processus de recherche en management, elle constitue un moyen sur lequel le chercheur fond sa recherche. En effet, le chercheur dispose de plusieurs instruments pour obtenir les données empiriques de sa recherche, où ces instruments diffèrent selon l'approche adoptée, admettant qu'il existe deux types de recherche qui sont, la recherche quantitative, et qualitative.

SECTION I : METHODE DE LA RECHERCHE ET PRESENTATION DE L'ECHANTILLON

I.1 La méthode de la recherche : l'enquête

En ce qui concerne notre recherche qui cerne les stratégies des Petites et Moyennes Entreprises le cas algérien, on utilisera le questionnaire pour collecter les données, lequel se convient avec la nature du thème de cette recherche.

La méthodologie de l'enquête permet d'opérationnaliser les concepts et d'établir des indicateurs, pour classer les PME dans des catégories selon leurs stratégies.

L'utilisation de la méthode de l'enquête comme moyen permettant d'interroger directement des dirigeants de PME, se justifie d'une part, par la possibilité qu'elle nous offre de recueillir directement des informations sur leurs pratiques stratégiques, et d'autre part d'étudier un grand nombre de PME**.**

Les secteurs enquêtés sont majoritairement**,** ceux des activités manufacturières (90%). Il est nécessaire de dire que la représentativité statistique, par wilaya ou par secteur, dans notre échantillon n'est pas respectée. Les résultats obtenus ne peuvent pas faire l'objet d'une généralisation statistiquement significative. Les entreprises de service et de commerce ne font pas partie de cette enquête.

Pour des raisons de proximité, l'enquête a touché 43 entreprises, certains situées dans la wilaya de Mostaganem, et certaines autres dans la wilaya d'Oran. Mais seulement 22 entreprises ont répondu, y compris 02 entreprises, qui ne répondaient pas aux critères de

définitions de la PME, la première a une taille qui dépasse 250 employés, et la deuxième est une filiale, laquelle n'a pas le pouvoir de décision. Donc notre échantillon est composé de 20 entreprises[1] (**tableau 10**), situées dans six secteurs d'activités, notant que la question concernant le nom de l'entreprise ne figure pas dans le questionnaire, car d'une part, elle n'a pas d'importance dans notre étude, et d'autre part pour éviter les problèmes relatives à la confidentialité soulevés par les dirigeant, mais chaque fois qu'on reçoit le questionnaire on mentionne le nom de l'entreprise sur la marge du questionnaire. La majorité des questionnaires ont été administré en face à face, car cette méthode permet de répondre directement aux interrogations qui sont posées par les répondants sur la nature même des questions.

Tableau 10 : La liste des PME ayant répondu suivant leur secteur d'activité.

N°	Entreprise	Secteur d'activité	N°	Entreprise	Secteur d'activité
01	KAISER ALGERIE PRODUCTION DE FROMAGE	IATA	**14**	JUPITER	IATA
02	KORIPLAST	CCP	**15**	MAZOUZ	IATA
03	MONDIALE PLAST	CCP	**16**	SPA SANCELLA	Industries divers
04	BISCUITERIE BIMBA	IATA	**17**	FARMACOLE	IATA
05	ACIER BETON MOSTA	M C C V	**18**	LAITERIE EL-JNENET	IATA
06	SOCIETE DE CHLORE	C C,P	**19**	AGRI MOSTA	A P
07	HADJ HAMOU BITUME	C C,P	**20**	CERAMIS SPA SOUAFLIA	M C C V
08	CHAUSS MOSTA	I T B C	**A P** : Agriculture et pêche **IATA** : Industrie Agroalimentaires, Tabacs, Allumettes **C C P**:Chémie Caoutchoucs, Plastic **M C C V**:Matériaux de Construction, Céramiques et Verre **I T B C** : Industries des textiles, bonneterie, confection **BTP** : Bâtiment et travaux publics		
09	GROUPE LAZREG	IATA			
10	LARBAOUI MOULIN	IATA			
11	BETCHIM	BTP			
12	ANABIB	M C C V			
13	MAZA TEXTILE	I T B C			

[1] notant que on a cité ci-dessus les noms d'entreprises enquêtés

I.2 le questionnaire :

Le questionnaire sert à collecter des données primaires, et il est bien adapté aux recherches quantitatives puisqu'il facilite le traitement de grands échantillons et d'établir des relations statistiques ou des comparaisons chiffrées[2].

En s'appuyant sur les concepts théoriques relatifs à notre thème, qui nous ont permis dans un premier temps d'établir un questionnaire composé de 28 questions, puis on est arrivé à établir un questionnaire final (**annexe N°1**) qui comprend 25 questions, lesquelles varient entre les différents types de questions[3] : fermée, dichotomique, choix multiple, avec échelle nominale, avec échelle de likert. En effet, ces questions sont destinées aux dirigeants des entreprises.

Notre questionnaire est composé de cinq axes qui sont :

Le premier : intitulé « présentation de l'entreprise » il comporte des questions générales sur l'entreprise, afin de pouvoir caractériser notre échantillon et de vérifier la pertinence des informations collectées pour le traitement et l'analyse.

Le second : il s'interroge sur les questions qui mettent en évidence la description des objectifs : l'horizon des objectifs visés par la PME, ainsi la démarche suivi pour leur fixation, la nature des objectifs et les caractéristiques de la stratégie.

Le troisième: son objet est d'étudier les PME en matière d'organisation, de système d'information, et en ce qui concerne son personnel…, sachant qu'il y a une forte relation entre la stratégie et l'organisation.

Le quatrième : a pour objet d'étudier l'interaction entre la PME et son macro-environnement, ainsi que son environnement concurrentiel, admettant que l'environnement est un déterminant important de la stratégie de l'entreprise.

[2] R.A THIETART, « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris, 1999, p226
3 D. REGUIEG-ISSAD, « Les Principes du Marketing », édition Dar El Adib, 2006, P31.

Le cinquième : s'interroge sur les activités de l'entreprise, en cherchant à identifier les options stratégique adoptées par la PME, alors il traduit les orientations stratégiques de la PME, en s'articulant autour du plan, du métier ou du savoir-faire, et des besoins du client.

I.3 La méthode d'analyse :

L'objectif de notre recherche est de décrire, de comprendre les stratégies de la PME, et cela se fait par l'analyse des données collectées. Or, cette opération se passait par les étapes suivantes :

- le codage des données, avec la transformation du celles qualitatives aux quantitatives.
- la saisie des données à l'aide du programmes SPSS, et l'EXCEL
- la tabulation des données en des tableaux simples ou croisés.
- l'analyse des données tabulées, qui est l'étape la plus importante en traduisant les chiffres à des résultats. Or, la réalisation de cette étape a évoqué, les mesures statistiques suivantes[4] :

- ***Les mesures de tendance centrale*** : qui sont les statistiques décrivant la position de la distribution comprennent la Moyenne, la Médiane, le Mode et la Somme de toutes les valeurs.

La moyenne arithmétique: est égale à la somme des valeurs de toutes les observations divisée par l'effectif.

$$\overline{X} = \frac{1}{n}\sum X$$

La médiane : C'est la valeur au-dessus et au-dessous de laquelle se situent la moitié des observations.

Clicours.COM

[4] B. VERLANT, G.SAINT-PIERRE, « Statistiques et Probabilités Manuel de cours exercices corrigés- sujets d'examens », Berti Editions, Alger, 2008,pp 14-17

- ***Les mesures de dispersion*** : elles mesurent la variance ou la dispersion dans les données, et comprennent l'Ecart-type, la Variance, l'Intervalle, le Minimum, le Maximum, et généralement on utilisé l'écart type.

L'écart type : mesure par rapport à la moyenne, exprimée dans la même unité que la variable, égale à la racine carrée de la variance.

$$\sigma = \sqrt{\frac{1}{n-1}\sum\left(x-\overline{X}\right)^2}$$

I.4 Présentation de l'échantillon :

Les secteurs enquêtés sont ceux des activités manufacturières, ainsi on note que ces secteurs sont attribués par le ministère de la PME, où la répartition des entreprises de notre échantillon est donnée selon le tableau 11 ci-dessous :

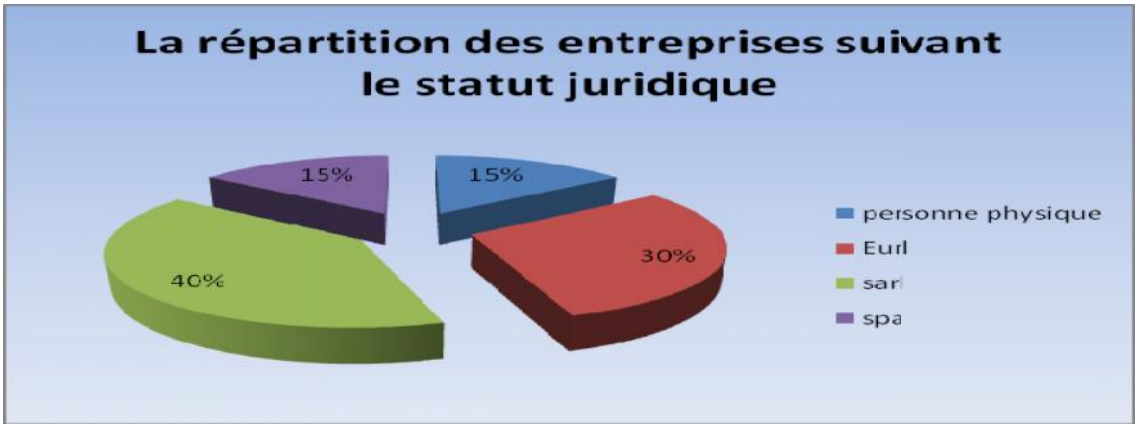
Tableau 11 : La répartition des entreprises suivant les secteurs d'activité.

Secteur d'activité	Entreprises touchées	Entreprises ayant répondu	Taux de réponse en %
Agriculture et pêche	2	1	50
Bâtiment et travaux publics	1	1	100
Matériaux de construction, céramiques et verre	3	3	100
Chimie caoutchoucs, plastic	10	4	40
Industrie agroalimentaires, Tabacs, Allumettes	18	9	50
Industries des textiles, bonneterie, confection	2	2	100
Industrie des cuirs et chaussures	1	0	0
Industries du bois, liège, papier, imprimerie, etc.	2	1	50
Industries diverses	4	1	25
Total	43	22	51

Le tableau 11, montre que le taux de réponse varie d'un secteur à un autre, où le taux de réponse le plus élevé (soit 100%) est enregistré par le secteur matériaux de construction, céramiques et verre, et le secteur d'industries des textiles, bonneterie, confection, alors que le taux le plus bas (soit 25%) concerne les industries diverses, ainsi

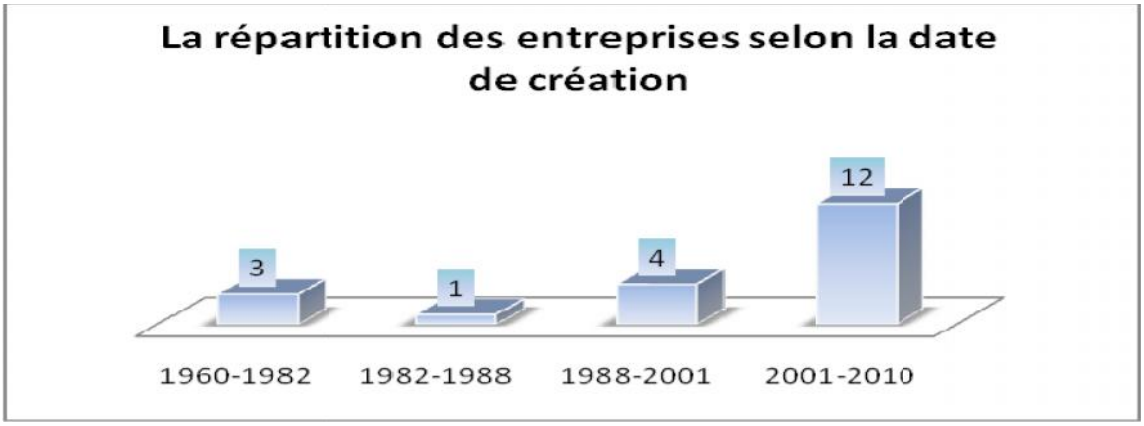
aucune entreprise d'industrie des cuirs et chaussures, n'a répondu. En général, le taux de réponse a atteint le 51%.

Graphique 09 : Répartition des PME selon statut juridiques :



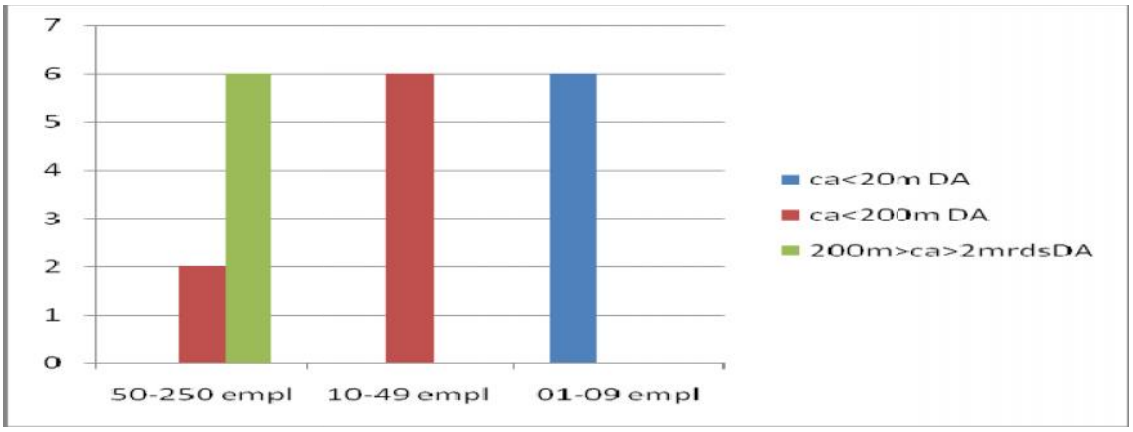
Le graphique 09 montre que les PME se répartissent entre les différents statuts juridiques, dont la SARL est le statut le plus attribué (soit 40% des PME), et concernant le SPA et la personne physique représentent chacune 15% de l'échantillon.

Graphique 10 : Répartition des entreprises selon la date de création



La majorité des PME de l'échantillon à peu prés 60%, ont été créées à partir de 2001, car cette date a connu la promulgation de l'ordonnance relative au développement de l'investissement (Ordonnance N° 01/03 du 20/08/2001) et la loi d'orientation sur la promotion de la PME (Loi N° 01/18 du 12/12/2001), alors que 20% ont entre onze et vingt quatre ans, et le reste des PME ont été créées avant 1988 où sa majorité sont des entreprises familiales.

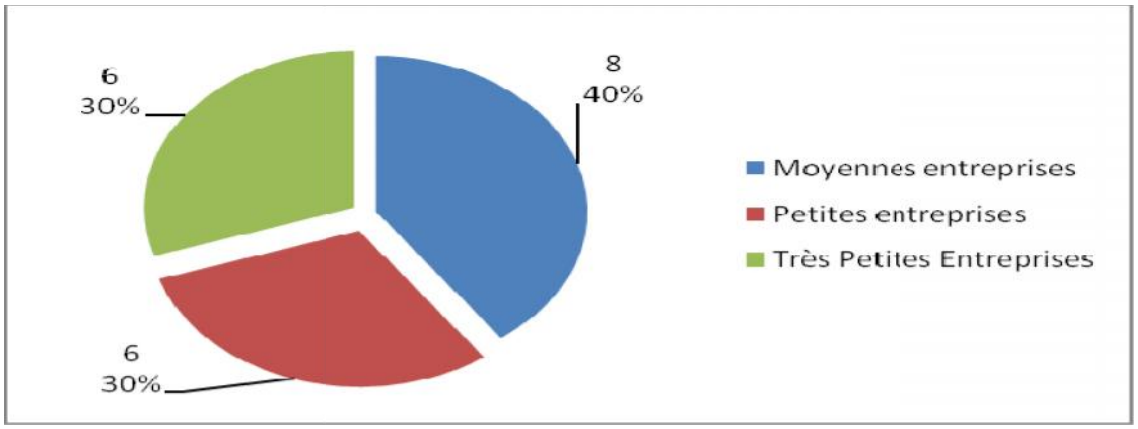
Graphique 11 : La répartition des PME par rapport au chiffre d'affaires et à l'effectif



-Le croisement entre le chiffre d'affaires et l'effectif indique que l'échantillon est composé de 6 TPE, de 6 moyennes entreprises, et de 6 petites entreprises.

- Deux entreprises leur taille n'est pas claire, car selon le chiffre d'affaires sont considérées comme des petites entreprises puisqu'elles déclaraient un chiffre d'affaires entre 20 et 200 millions de dinars, mais selon le nombre d'employés, sont de moyennes entreprises, puisqu'elles ont un effectif qui va de 50 à 250 employés. En effet, on mentionne qu'on a pris ce dernier critère, pour classer les entreprises de notre échantillon, donc la répartition selon la taille, se résume dans le graphique suivant :

Graphique 12 : La répartition des PME suivant la taille



SECTION II : L'ANALYSE DES DONNEES

I.1 Vision et objectifs

01) Vous avez une vision de votre activité en avenir ?

Tableau 12 : Les réponses des PME pour la question 01)

La réponse	Fréquence	Pourcentage
Oui	18	90%
Non	2	10%
Total des entreprises répondantes	20	100%

Le tableau ci-dessus montre que 90% d'entreprises ont une vision de leur activité en avenir, par contre que 10% des PME n'ont pas une vision de ce qui se passe en avenir.

* Si la réponse est oui pour la question 01 **Quel est l'horizon de cette vision ?**

Tableau 13 : les réponses des PME pour la question 01) 01-

La réponse	Fréquence	Pourcentage
Moins d'une année	1	5,56%
De 01-03 an(s)	5	27,78%
Plus de 3 ans	12	66,66%
Total des entreprises répondantes	18	100%

Les réponses indiquent que le 2/3 (66,66%) des entreprises ont une vision qui dépasse 3 ans, en effet, 27,78% des entreprises leur vision se situe entre 01 et 03 ans, et seulement 5,56% des entreprises leur vision de leur activité ne dépasse pas les douze mois.

02) Comment vous définissez vos objectifs ?

Tableau 14 : les réponses des PME pour la question 02

L'objectif				
Taille d'entreprise		Ecrit	Dans la tête du dirigeant	Total
	ME	4	4	8
	PE	3	3	6
	TPE	0	6	6
	Total	7	13	20

Toutes les TPE n'établissent pas leurs objectifs en plan, ces derniers sont seulement dans les têtes de leurs dirigeants, mais pour les moyennes, et les petites entreprises, la moitié des entreprises de chaque classe ont des plans d'objectifs. Donc, généralement que un tiers de PME, préparent leur plan d'objectifs.

03) Pour atteindre vos objectifs, est ce que vous élaborez une stratégie générale ?

Tableau 15 : les réponses des PME pour la question 03

	Stratégie générale			
		oui	non	Total
Type d'objectif	Ecrit	7	0	7
	Dans la tête du dirigeant	10	3	13
	Total	17	3	20

La majorité des entreprises 17 entreprises répondent qu'elles ont une stratégie, alors que 03 d'entre eux n'ont pas de stratégie.

Si on établit un croisement entre la planification des objectifs et l'élaboration d'une stratégie, on trouve que parmi les entreprises qui ont une stratégie que 07 entreprises (soit 41,18%) établissent un plan, donc leurs stratégie est élaborée et explicite, et que 10 entreprises (soit 58,82% des entreprises ayant une stratégie) leurs objectifs sont dans les têtes des dirigeants, alors leurs stratégies sont implicites et émergentes avec le temps.

*** Si la réponse est oui pour la question 03) 01-Vous comptez sur quelles types de compétences ?**

Tableau 16 : les réponses des PME pour la question 03) 01-

	les compétences				
		Dirigeant tout seul	Equipe dirigeante	Conseiller	Total
Effectif	ME	1	4	2	7
	PE	0	6	0	6
	TPE	3	1	0	4
	Total	4	11	2	17

La démarche d'élaboration de la stratégie par le dirigeant lui-même est présente dans 04 entreprises (soit 23,53% des entreprises ayant une stratégie), ce comportement est attribué notamment par les TPE, car il est présent dans 03 sur 04 TPE (soit 75% du total des TPE), et pour les moyennes entreprises on trouve qu'une moyenne entreprise sur 07 (soit 25%) l'intègre.

La majorité des entreprises (11 entreprises soit 64,71% du total des PME stratégie), s'appuient sur la concertation entre les membres de l'équipe dirigeante, pour formuler leurs stratégies, cette pratique est adoptée par les différentes classes d'entreprises. En effet, cette technique est totalement attribuée par les petites entreprises.

La pratique de recours aux bureaux de conseilles n'est pas réputé, entre les PME étudiées, car 02 entreprises (soit 11.76% des PME ayant une stratégie), et plus précisément les moyennes entreprises, qui élaborent leurs stratégies en s'appuyant sur les compétences extérieurs.

*** Si la réponse est oui pour la question 03) 02-Quel est l'horizon de cette stratégie ?**

Tableau 17 : les réponses des PME pour la question 03) 02-

l'horizon de la vision	horizon de la stratégie				
		moins d' 1 an	de 01 à 03 ans	plus de 03 ans	Total
	moins d'1 an	1	1	0	2
	de 01 à 03 ans	1	4	0	5
	plus de 03 ans	2	1	7	10
	Total	4	6	7	17

Pour 04 entreprises (soit 23,53% des PME ayant une stratégie), l'horizon de la stratégie se limite à un an, malgré que certains d'entre elles soient 02 entreprises aient une vision qui dépasse 03 ans.

Les entreprises ayant un horizon de stratégie entre 01 an et 03 ans, sont 06 entreprises lesquelles représentent 35,28% du total des entreprises ayant une stratégie, et la majorité entre elles 04 entreprises(soit 66,67%) ont un horizon d'une vision située entre 01

an et 03 ans, donc généralement pour cette classe, on peut dire que les entreprises élaborent des stratégies qui ont un horizon proportionnel, avec l'horizon de leur vision du secteur d'activité en avenir.

Ainsi, 07 entreprises (soit plus de 40% du total des PME ayant une stratégie), l'horizon de leur stratégie est plus de 03 ans, et correspond avec l'horizon de leur vision qui est aussi plus de 03 ans.

*** Si la réponse est oui pour la question 03) 03- Est ce que vous analysez vos points faibles et vos point forts (travailleurs, matériels, finance)?**

Tableau 18 : les réponses des PME pour la question 03) 03-

Stratégie générale	Analyse interne		
	Oui	Non	Total
Oui	17	0	17
Non	2	1	3
Total	19	1	20

L'analyse des ressources internes en matière des points forts et points faibles, préoccupe 19 entreprises presque la totalité des entreprises questionnées, où cette pratique est présente même dans 02 entreprises qui ont répondu n'avoir pas une stratégie.

*** Si la réponse est oui pour la question 03) 04- Est ce que vous déterminez les opportunités et les menaces de l'environnement ?**

Tableau 19 : les réponses des PME pour la question 03) 04-

stratégie générale	analyse externe			
		oui	Non	Total
	Oui	14	3	17
	Non	3	0	3
	Total	17	3	20

Concernant l'analyse externe, on trouve que 14 entreprises (soit 82.35% des entreprises ayant une stratégie), s'intéressent à analyser leur environnement en matière des

opportunités et menaces, alors que 03 PME (soit 17.65 % des PME ayant une stratégie) ne prennent pas en considération l'analyse externe. En effet, le tableau croisé entre l'existence d'une stratégie et l'analyse externe, indique que 03 PME (soit 15%) de l'échantillon réalisent un diagnostic externe, même si elles n'élaborent pas une stratégie bien définie.

Ainsi si on compare l'analyse externe et interne pour les PME étudiées, on remarque que ce dernier est très important pour les PME par rapport au premier.

*** Si la réponse est oui pour la question 03) 05- L'analyse se fait selon:**

Tableau 20 : les réponses des PME pour la question 03) 05-

	Fréquence	Pourcentage
Intuition	5	29,41%
Outils scientifique	12	70,59%
Total	17	100%

En ce qui concerne les outils utilisés lors de la démarche stratégique, on observe que l'intuition est un outil d'analyse attribué par 29,41% des PME lors de l'élaboration de leurs stratégies, à contrario 70,59 % des PME déclarent qu'elles utilisent des outils scientifiques, notant que ces outils ne sont pas celles entamées à la partie théorique, et ils se limitent selon les dirigeants que la comptabilité analytique.

*** Si la réponse est oui pour la question 03) 06- Quelles sont les fonctions de l'entreprise qui sont intégrées dans votre stratégie (fonctions stratégiques)?**

Tableau 21 : les réponses des PME pour la question 03) 06-

La réponse	Fréquence	Pourcentage
Vente	13	23,64%
Production	16	29,09%
Finance	9	16,36%
Ressources humaines	7	12,73%
Achats	10	18,18%
Total	55*	100%

* Ce nombre dépasse le nombre des entreprises répondant ayant une stratégie, car chaque entreprise, peut intégrer deux à cinq fonctions dans sa stratégie en même temps.

Selon les résultats du tableau, la fonction production représente le mode avec plus de 29% des réponses, pour la majorité des entreprises(94,11%)[5] cette fonction est stratégique, elle est suivi par la fonction vente avec 23,64% des réponses, où 76,47% des entreprises étudiées, et répondent ayant une stratégie, la prenne en considération, en suite, la fonction achat prend la troisième place avec 18,18% des réponses, notant que plus de la moitié des entreprises(58,82%) l'intègre dans leur stratégie, puis en quatrième rang vient la fonction financière, avec 16,36% de total des réponses, dont 52,94% d'entreprises élaborant de stratégie, voient qu'elle est essentielle dans la formulation de la stratégie, et enfin on a la fonction ressources humaines avec 12,73% des réponses, où 41,18% des entreprises répondant ayant une stratégie la classe comme fonction stratégique pour leur activité.

04) Quels sont les objectifs visés ?

Tableau 22 : les réponses des PME pour la question 04)

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Croissance	12	48 %
Survie	8	32 %
Autonomie	3	12 %
Autres	2	8 %
Total	25*	100%

Le tableau ci-dessus, montre que l'objectif croissance, est l'objectif principal pour la plupart des entreprises étudiées (60%), et elle constitue le mode avec prés de la moitie des réponses (48%), ensuite l'objectif survie prend la deuxième place, et elle concerne 32% des entreprises, alors que l'objectif autonomie vient qu'à la troisième place avec 12% des réponses, cela indique que 85% des entreprises étudiées ne s'intéressent pas, si elles sont autonomes ou non, et enfin on enregistre 8 % pour les autres objectifs lesquelles se

[5] Nous avons 17 PME ayant une stratégie, alors 94,11% = (16*100/17)

* Ce nombre dépasse le nombre des entreprises de l'échantillon, car certaines entreprises, peuvent fixer plus d'un objectif.

résument à l'expansion et à l'élargissement du marché national, dont ils se renvoient à l'objectif croissance.

05) Est-ce que ces objectifs sont exprimés en chiffres (ex : taux de croissance, effectif…) ?

Tableau 23 : les réponses des PME pour la question 05)

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	12	60%
Non	8	40%
Total	20	100

Pour l'ensemble de l'échantillon, une grande partie des entreprises (60%) traduisent leurs objectifs en des actions observables et mesurables, tels que : le chiffre d'affaire, l'effectif…, à contrario, 40% des entreprises ne mesurent pas leurs objectifs, donc, pour cet ensemble d'entreprise les objectifs ne sont pas clairs et le contrôle stratégique sera très difficile.

06) Est ce que vous atteignez vos objectifs ?

Tableau 24 : les réponses des PME pour la question 06)

Réponses	Fréquence	Pourcentage	La moyenne	L'écart type
Toujours	3	15,79%	2,32	0,82
Souvent	8	42,11%		
Parfois	7	36,84%		
Rarement	1	5,26%		
jamais	0	0,00		
Total	19	100%		

Le tableau N°24 nous a permis d'apprécier, le contrôle de gestion en matière de réalisation d'objectifs. Alors, pour 03 entreprises (soit 15,79%) les objectifs sont toujours atteints, et en ce qui concerne les entreprises réalisant ses objectifs souvent, elles représentent 42,11%, ainsi ce niveau représente d'une part le mode avec une occurrence de 08 entreprises, et d'autre part la moyenne de l'échantillon.

Clicours.COM

Puisque la valeur de l'écart type égal à 0,82 et se rapproche à 1, les valeurs sont proches de leur moyenne, et elles se situent entre (2.32+0.82) et (2.32-0.82), alors les réponses se dispersent autour de deux réponses : toujours et parfois les PME réalisent leur objectifs. En effet, les objectifs de 36,84% des entreprises sont atteints parfois, et pour le reste (soit 5,26%) des entreprises, leurs objectifs ne sont réalisés que rarement.

II.2 L'organisation

7) Avez-vous une structure organisationnelle formelle ?

Tableau 25 : les réponses des PME pour la question 07)

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	13	65%
Non	7	35%
Total	20	100%

La structure organisationnelle est un élément important dans la gestion de l'entreprise elle comporte la répartition des tâches et des responsabilités dans l'entreprise. Comme on peut le constater, 13 entreprises (soit 65%) possèdent une structure organisationnelle, alors que 07 entreprises (soit 35%) n'ont pas de structure organisationnelle, malgré que 05 entreprises entre autre (soit 25%) déclarent avoir élaboré une stratégie générale.

8) Comment circulent les informations entre l'ensemble du personnel au sein de votre entreprise?

Tableau 26 : les réponses des PME pour la question 08)

Réponses	Fréquence	Pourcentage[6]
Communication de bouche à l'oreille	12	60%
communication par écrit	11	55%
Autre mode de communication	1	5%
Total des entreprises concernées par la question	20	-

[6] La somme des pourcentages faits 120%, cela signifie que certaines PME communiquent en utilisant deux modes en même temps.

Pour faciliter la circulation de l'information entre les employés au sein de l'entreprise, cette dernière choisit un mode de communication qui lui convient. En effet, on observe que 12 entreprises (soit 60%) choisissent, la communication de bouche à oreille, et que 11entreprises (soit 55%) supportent de communiquer par écrit. Alors qu'une seule entreprise (soit 5%) a répondu utiliser un autre mode de communication qui est la messagerie. Donc généralement, la communication dans les PME s'établit en mode formelle, ou informelle, soit les deux modes en même temps.

9) Est ce que vous formez vos personnel pour atteindre vos objectifs ?

Tableau 27 : les réponses des PME pour la question 09)

Réponses	Fréquence	Pour cent
Oui	14	70%
Non	6	30%
Total	20	100%

Restant dans le même contexte de l'organisation, et plus précisément dans la gestion des ressources humaines, on remarque que 14 entreprises (soit 70%) déclarent qu'elles prennent en charge la formation de leur personnel, pour atteindre leurs objectifs, à contrario, 06 entreprises de celles étudiées (soit 30%), leur plan de réalisation des objectifs ne nécessite pas la formation de leur personnel .

II.3 L'environnement

10) Quelles sont vos sources d'informations externes?

Tableau 28 : les réponses des PME pour la question 10)

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Banque de données	5	25%
Médias	1	5%
Clients	18	90%
Fournisseurs	11	55%
Concurrent	9	45%
Site internet	8	40%
Total des entreprises concernées par la question	20	-

Le système d'information externe est très important pour une PME, afin de détecter tôt les opportunités et les menaces, en effet, pour une grande majorité des entreprises (soit 90%) la source principale d'information est le client, puis secondement les entreprises collectent leurs informations, en s'appuyant sur leurs fournisseurs (soit 55% des PME), aussi les PME peuvent recourir aux informations venant de leurs concurrents, et cette source d'information comprend 45% des entreprises, et en ce qui concerne le site internet prend la cinquième place des sources d'information (soit 40%). Ainsi, la banque de données est une source moins importante car elle est utilisée que par 05 entreprises (soit 25%), et en dernière place, laquelle est négligeable vient les médias (soit 5%).

11) Les changements environnementaux qui touchent votre entreprise sont ils d'ordre ?

Tableau 29 : les réponses des PME pour la question 11)

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Politique et légal	11	55%
Economique	13	65%
Social	6	30%
Technologique	6	30%
Culturel	3	15%
Autres	1	5%
Total des entreprises concernées par la question	20	-

La PME est influencée par son macro-environnement, lequel comporte plusieurs aspects. Alors, les réponses indiquent que prés de deux tiers des entreprises (soit 65%), envisagent des changements économiques, et 11 entreprises (soit 55%) aperçoivent des changements politiques et légaux.

Pour les environnements: social, et technologique, ont impact sur 06 entreprises (soit 30% des entreprises concernées par les changements environnementaux).

Ainsi 03entreprises (soit 15%) voient qu'elles sont l'influencées par l'environnement culturel, alors que 5% des entreprises, notent qu'elles sont touchées par un autre aspect qui est l'environnement écologique.

12) Quel est l'impact de ces changements sur la position de votre entreprise ?

Tableau 30 : les réponses des PME pour la question 12)

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Renforcement	10	50%
Affaiblissement	10	50%
Total	20	100%

Les changements perçus par les PME, soient ils renforcent la position de l'entreprise tel est le cas pour 10 entreprises (soit 50%), sinon iles affaiblissent leur position et cela selon la réponse de 10 entreprises (soit 50%). Donc à partir des réponses de cette question et de la précédente, les dirigeants suivent l'évolution de leur environnement, et déterminent son impact sur leurs entreprises.

13) Comment vous répondez à ces changements ?

Tableau 31 : les réponses des PME pour la question 13)

Réponses	Niveau	Fréquence	Pourcentage	Moyenne arithmétique	Ecart type
Très Rapidement	1	3	15%	2,25	0,79
Rapidement	2	10	50%		
Normalement	3	6	30%		
Lentement	4	1	5%		
Très Lentement	5	0	0		
Total	-	20	100%		

La vitesse de réaction aux changements environnementaux, ou la souplesse d'adaptation de la PME à son environnement, varie d'une entreprise à une autre. On observe que les réponses, se concentrent autour du niveau ayant la valeur 2 (rapidement), avec un pourcentage de 50%. Le reste des réponses (soit 45%) ne s'écartent qu'avec une

valeur (s=0,79) de l'écart type, donc on trouve que 95% des réponses se situent entre la réponse très rapidement (niveau3 = 2.25+079) et la réponse normalement (niveau1 = 2.25-0.79).

Les entreprises répondant lentement aux changements de l'environnement représentent 5% des entreprises étudiées, notant qu'aucune entreprise ne réagit très lentement.

14) Comment vous évaluez la concurrence dans votre domaine d'activité ?

Tableau 32 : les réponses des PME pour la question 14)

	Le nombre de concurrents actuels		Nouveaux entrants		Produit de substitution	
Réponse	fréquence	pourcentage	fréquence	pourcentage	fréquence	pourcentage
Faible	2	10%	5	25%	7	35%
Assez faible	2	10%	4	20%	2	10%
Moyen	7	35%	4	20%	5	25%
Assez fort	5	25%	6	30%	5	25%
Fort	4	20%	1	5%	1	5%
moyenne arithmétique	3,35		2,7		2,55	
Ecart type	1,23		1,30		1,36	
Mode	3 (moyen)		4 (assez forte)		1(faible)	

Pour mesurer l'intensité de la concurrence, on s'est appuyé sur trois critères : concurrents actuels, nouveaux entrants, et produit de substitution, où chaque critère est mesuré par une échelle de 5 niveaux.

- Concernant les concurrents actuels, plus d'un tiers des entreprises (soit 35%) indiquent qu'elles envisagent une concurrence moyenne (niveau 3), et les valeurs s'écartent à leur moyenne arithmétique à (1,23), donc pour 70% des entreprises, la concurrence est entre assez faible (3,35-1,23), et entre assez forte (3,35+1,23).

- Même si le mode égale à 4, en matière de l'entrée des nouveaux concurrents au secteur d'activité, il se rapproche à celui des concurrents actuels. Car la moyenne des réponses prend le troisième niveau (moyen ;$\bar{x} = 2.7$), et les valeurs se dispersent de ce niveau à

1,30. Alors 70% des entreprises, envisagent une concurrence de nouveaux entrants situant entre assez faible, et assez forte.

- Ainsi 35% des entreprises voient que l'existence de produits de substitution au marché est faible. En effet, 10 entreprises (soit 50%), répondent qu'il existe de produits de substitution de leurs produits entre un niveau moyen et assez fort. Ainsi, 02 entreprises (soit 10%) envisagent assez faiblement des produits de substitution, par contre pour 5% des entreprises la présence de produits de substitution au marché est forte.

Donc à partir de ces observations, et en générale, la concurrence n'est pas très intense, on peut la juger qu'elle est d'un niveau moyen.

15) Quelle est ou quelles sont les stratégies adoptées pour répondre à ce niveau de concurrence?

Tableau 33 : les réponses des PME pour la question 15)

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Concentration	5	21,74 25%
Différenciation	7	30,43 %
Domination par coût	11	47,83 %
Total des entreprises répondantes	23	100%

La réponse à cette question s'agit de déterminer la stratégie de base adoptée par la PME. Où un ensemble très important d'entreprises, tendent vers la domination par coût, ce qui est le cas pour 11 entreprises (soit 47,83% des entreprises répondantes), alors que la différenciation vient dans le deuxième rang soit 30,43 % des entreprises répondantes, ainsi 05 entreprises (soit 21,74 %), ont choisi la stratégie concentration.

16) Veuillez indiquer votre position par rapport à votre meilleur concurrent ?

Tableau 34 : les réponses des PME pour la question 16)

	Prix		Qualité		Performance technique, Innovation		Image de marque, réputation		Délais, souplesse		Services associés		Proximité géographique	
Réponses	xi	%	xi	%	xi	%	xi	%	xi	%	xi	%	xi	%
Faible	3	15	1	5	5	25	3	15	2	10	5	25	4	20
Assez faible	1	5	2	10	1	5	1	5	0	0	2	10	3	15
Moyen	11	55	3	15	9	45	4	20	9	45	8	40	4	20
Assez fort	2	10	5	25	3	15	6	30	6	30	4	20	6	30
Fort	3	15	9	45	2	10	6	30	3	15	1	5	3	15
Moyenne arithmétique	3,05		3,95		2,80		3,55		3,40		2,70		3,05	
Ecart type	1,19		1,23		1,28		1,39		1,10		1,22		1,39	

xi : représente la fréquence.

% : représente le pourcentage.

L'entreprise peut avoir un ou plusieurs facteurs de compétitivité. Généralement, et selon les différents facteurs, les entreprises se situent dans les positions moyennes (niveau=3) par rapport à leur meilleurs concurrents, sauf que pour le facteur qualité, et facteur image de marque, réputation, on enregistre en moyenne une position assez forte (niveau=4).

Donc, concernant le facteur prix, 13 entreprises (soit 70%), ont une compétitivité, qui se situe entre assez faible (niveau=2), et assez fort (niveau=4), et pour le niveau faible et fort comprend chacun 15% des réponses.

La position des entreprises suivant le facteur qualité, diffère à celle du prix, où les valeurs se dispersent à leur moyenne arithmétique ($\bar{x} = 3.95$) par un seul niveau (écart type=1.23), alors 85% des entreprises se trouvent entre une position moyenne, et assez forte et 15% entre faible et assez faible.

En matière de performance technique et innovation, les entreprises ont la même position que le prix, car on observe que 65% des entreprises, sont entre le niveau 2 (assez

faible) et entre le niveau 3 (assez fort), ainsi pour 25% des entreprises, on voit qu'elles se situent dans une position faible, ainsi 10% de PME ont une position forte.

La distribution des valeurs, convenant au facteur image de marque, réputation, ressemble en quelque sorte à celle de la qualité, où les valeurs s'écartent à 1.39 de leur moyenne arithmétique qui est égale à 3.55 (≈ niveau 4= assez fort), alors on remarque que 80% des valeurs se situent entre la position moyenne, et assez forte, où le reste (20% des entreprises étudiées) se situent entre le niveau faible et le niveau fort.

En effet, que 10% seulement des entreprises étudiées, ont une position faible par rapport à leur meilleurs concurrents quand il s'agit du délai, et souplesse, alors que 90% leur compétitivité est entre moyenne et forte.

Un quart d'entreprises (soit 25%) voient que leurs services associés constituent un facteur faible de compétitivité, ainsi 5% se situent dans une position forte par rapport à leur meilleur concurrent, en effet, 70% leur position est entre assez faible (niveau 2) et assez forte (niveau 4).

Suivant le facteur proximité géographique, le niveau 4 constitue le mode de l'échantillon (Xi= 6 occurrences), en effet, pour les autres niveaux, on remarque que la distribution et presque équilibrée car ils prennent soit 15%, sinon 20% du total de l'échantillon.

17) Est ce que vous évaluez les besoins de vos clients ?

Tableau 35 : les réponses des PME pour la question 17)

Réponses	Niveau	Fréquence	Pourcentage	Moyenne arithmétique	Ecart type
Toujours	1	12	60%	1,40	0,50
Souvent	2	8	40%		
Parfois	3	0	0		
Rarement	4	0	0		
Jamais	5	0	0		

Les résultats du tableau ci-dessus indiquent :

- D'une part que ces résultats confirment ceux obtenus dans la réponse N° 10 (concernant les sources d'information externe).

- D'autre part le suivi des clients, est une tâche importante et périodique pour les PME, car les réponses prennent, soit le niveau 01 qui est toujours (soit 60% des PME), sinon le niveau 02 qui est souvent (soit 40% des PME), et les valeurs sont rapprochées de leur moyenne arithmétique car l'écart type égale que 0.50.

18) Vous profitez des opportunités offertes par l'environnement pour reformuler votre stratégie ?

Tableau 36 : les réponses des PME pour la question 18)

Réponses	Niveau	Fréquence	Pourcentage	moyenne arithmétique	Ecart type
Toujours	1	8	40%	2,15	1,31
Souvent	2	6	30%		
Parfois	3	3	15%		
Rarement	4	1	5%		
Jamais	5	2	10%		
-	Total	20	100		

L'intérêt de cette question, c'est de mesurer la flexibilité de la stratégie de l'entreprise, par rapport au changement de l'environnement. En effet, la réponse souvent (niveau 2) représente la moyenne arithmétique, (soit un pourcentage de 30%), ainsi les valeurs se dispersent à la moyenne par une seule valeur (écart type=1.31), pendant que 40% ont répondu toujours (niveau 1), ont un niveau très élevé de flexibilité stratégique, 15% d'entreprises ont choisi la réponse souvent (niveau 3). Enfin on trouve que 15% des entreprises étudiées, ne profitent pas des opportunités pour changer leur stratégie que rarement, sinon jamais.

II.4 Les activités

19) Combien de produit, vous offrez à vos clients ?

Tableau 37 : les réponses des PME pour la question 19)

Réponses	Fréquence	Pour cent
Un produit	10	50%
Plus d'un produit	10	50%
Total	20	100%

Dix entreprises de l'échantillon étudié (soit 50%), n'offrent qu'un seul produit à leur client, en effet, le reste (10% des entreprises) déclarent qu'elles produisent toute une gamme de produit, donc on peut dire que ces entreprises s'orientent vers une diversification marketing (voie de développement de spécialisation), si leurs autres produits appartiennent au même type de marché, sinon elles ont une stratégie de diversification du secteur d'activité.

20) Votre entreprise essaye de se situer sur une niche dans un marché qu'elle connaît ?

Tableau 38 : les réponses des PME pour la question 20)

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	16	80%
Non	4	20%
Total	20	100%

Le tableau ci-dessus, indique que la majorité des PME interrogées (soit 80% des entreprises) non seulement suivent une stratégie de spécialisation, mais plus précisément elles se positionnent sur une niche de marché, et 04 entreprises (soit 20%) ne se situent pas sur une niche dans un marché qu'elles connaîtront. Et si on compare les résultats obtenus dans cette question avec ceux de la question N° 15 concernant le choix stratégique concentration, qui normalement doivent être les mêmes.

21) Votre entreprise essaye d'activer dans un autre domaine (métier)?

Tableau 39 : les réponses des PME pour la question 21)

Cliccours.com

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	4	20%

Non	16	80%
Total	20	100%

Les dirigeants des PME n'ont pas un objectif de diversification horizontale car 04 entreprises (soit 20%) ont répondu qu'elles essayent d'activer dans un autre domaine différent à leur domaine principal, et 16 entreprises (soit 80%) ne veulent pas entrer dans un autre secteur d'activité donc elles préfèrent la spécialisation.

22) Votre entreprise essaye de fixer un objectif ?

Tableau 40 : les réponses des PME pour la question 22)

Réponses	Fréquence	Pourcentage
D'extension d'activité en amont (vers la production de matière première)	4	44,44%
D'extension d'activité en aval (vers la commercialisation de produits)	5	55,56%
Total des entreprises répondant à la question 22	9	100%

L'entreprise possède une autre dimension de diversification qui est la diversification verticale laquelle comporte deux voies qui sont, l'amont et l'aval. A partir des résultats du tableau N° 40, on observe que 04 entreprises (soit 44,44%) préfèrent l'extension de leur activité en amont, et 05 entreprises (soit 55,56%) ont adopté une stratégie de diversification en aval, notamment des stratégies de commercialisation de produit(s).

23) Votre entreprise essaye d'innover fréquemment?

Tableau 41 : les réponses des PME pour la question 23)

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	12	60%
Non	8	40%
Total	20	100%

La lecture des réponses, indique que la majorité des entreprises (soit 60 %) essayent d'innover fréquemment, et ce par la création de nouveaux produits ou par le

développement des procédés de production et de commercialisation, alors que 08 PME ne le font pas.

*** Si la réponse est oui pour la question 23) 1-:** 1- Vous avez une fonction de recherche et développement ?

Tableau 42 : les réponses des PME pour la question 23) 01-

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	5	41,67%
Non	7	58,33%
Total des entreprises répondant à la question 23	12	100%

L'étude des entreprises répondantes avoir innové, indique que 05 entreprises (soit 41,67%) ayant une fonction de recherche et développement, où en réalité cette fonction se limite au laboratoire de qualité. L'innovation dans cet ensemble d'entreprises ressemble à la démarche d'un ingénieur car elle suit un plan bien défini.

Pour le reste (07 entreprises, soit 58,33% des entreprises répondantes) n'ont pas la ladite fonction, et dans ce cas là, la fonction d'innovation correspond à la démarche d'un bricoleur car elle est tentative.

*** Si la réponse est oui pour la question 23) 0**2-Avez-vous entendu parler du prix national d'innovation de la PME ?

Tableau 43 : les réponses des PME pour la question 23) 02-

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	5	41,67%
Non	7	58,33%
Total des entreprises répondant à la question 23	12	100%

L'analyse des réponses fait ressortir que 05 entreprises sur 12 (soit 41,67% des entreprises répondantes) ont entendu parler du prix national d'innovation de la PME, alors que 07 entreprises soit 58,33% des entreprises répondantes, ne le connaissent pas. Donc à partir de ces résultats on peut déduire que :

- d'une part, le système d'information des PME est moins efficace.

- d'autre part, il y une absence de communication entre les organisations chargées de la PME et les PME, et plus précisément la communication formelle.

*** Si la réponse est oui pour la question 23)** 3-Vous avez participé à ce prix ?

Tableau 44 : les réponses des PME pour la question 23) 03-

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	0	0
Non	12	100%
Total des entreprises répondant à la question 23	12	100%

On observe qu'aucune entreprise parmi celles répondantes à la question 23, n'a participé au prix national de l'innovation, donc soit ces entreprises ne sont pas intéressées par le prix, soit leur innovation ne répond pas aux exigences de participation.

En général, on peut dire que les PME n'ont pas une stratégie d'innovation, mais elles ont des pratiques de la fonction d'innovation.

24) Votre entreprise essaye de collaborer avec d'autres entreprises ?

Tableau 45 : les réponses des PME pour la question 24)

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	11	55%
Non	9	45%
Total	20	100%

La recherche de la collaboration avec d'autres partenaires appartenant au même secteur d'activité, intéresse 11 entreprises (soit 55% des entreprises questionnées), à contrario, 09 entreprises (soit 45%) ne sont pas intéressées par ce type de stratégie. Donc vue ces résultats, on peut stipuler que les PME algériennes ont intégrées de nouvelles orientations stratégiques notamment dans le mode d'organisation externe, basées sur la modification des relations inter-entreprises, affin d'atteindre leurs objectifs.

*** Si la réponse est oui pour la question 24) 1-:** Est ce que ces entreprises sont ?

Tableau 46 : les réponses des PME pour la question 24) 01-

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Locales	7	53,85%
Etrangères	6	46,15%
Total	13*	100%

Les résultats du tableau ci-dessus présentent le type de collaboration, alors on trouve que 07 entreprises (soit 53,85% des entreprises répondantes) privilégient de collaborer avec les entreprises locales, ainsi, pour presque le même pourcentage des PME (soit 46,15% des entreprises répondantes) favorisent la collaboration étrangères.

*** Si la réponse est oui pour la question 24) 2- :** Quel type de collaboration ?

Tableau 47 : les réponses des PME pour la question 24) 02-

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Coopération	12	92,31%
Alliance	1	7,69%
Total des entreprises répondantes	13*	100%

La collaboration comprend deux formes, donc chaque entreprise réalise la collaboration qu'elle convient, ou les deux en même temps. On remarque que, 12 entreprises (soit 92,31% des entreprises répondantes) choisissent de coopérer avec les autres, car ce type de collaboration ne demande pas de ressources communes, il prend la forme de changements d'informations, et il peut aller jusqu'à nouer des contrats, tel que la sous-traitance.

Concernant l'alliance c'est un mode de collaboration, qui est moins répandu entre les PME algériennes, puisqu'une seule entreprise (soit 7,69% des entreprises répondantes) le pratique.

* On voit que le nombre des entreprises répandant ayant collaboration est égal à 11, alors que la somme des deux collaborations soit 13, cela veut dire qu'il y a des entreprises qui collaborent localement et à l'étranger.
* On voit que le nombre des entreprises répandant ayant collaboration est égal à 11, alors que la somme des deux types de collaborations soit 13, cela veut dire qu'il y a certaines entreprises qui pratiquent les deux types de collaboration en même temps.

*** Si la réponse est oui pour la question 24) 3- :** Vous collaborez pour?

Tableau 48 : les réponses des PME pour la question 24) 03-

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Compléter les compétences	6	37,5%
Développer des produits en commun	4	25%
Produire des produits en commun	4	25%
Commercialiser des produits en commun	2	12,5%
Autre	0	0
Total	16[+]	100%

L'objectif de la collaboration se défère d'une PME à une autre, selon les réponses on voit que, la plupart des entreprises collaboratrices (06 entreprises, soit 37,5% des entreprises répondantes) leur but est de compléter leurs compétences qui ne sont pas suffisantes pour exercer leur activité , ainsi 04 entreprises (soit 25% des entreprises répondantes) leur objectifs de collaboration est de développer des produits en commun, cette opération concerne la conception et la réalisation du produit , en effet, les PME qui collaborent pour produire des produits en commun représentent 25%, et enfin on trouve que 02 entreprises (soit 12,5% des entreprises répondantes) collaborent afin de commercialiser leurs produits.

25) Est-ce que vous adoptez des stratégies d'internationalisation ?

Tableau 49 : les réponses des PME pour la question 25)

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Oui	6	30%
Non	14	70%
Total	20	100%

Le développement international est difficile pour la PME algérienne, car il est conditionné par des facteurs internes et externes[7], mais malgré les contraintes et la

[+] On voit que le nombre des entreprises répandant ayant collaboration est égal à 11, alors que le total des réponses soit 16, cela veut dire qu'il y a certaines entreprises qui collaborent pour plus d'une raison.

restreinte de l'échantillon, on trouve que 06 entreprises (soit 30%) adoptent des stratégies d'internationalisation, alors que 70% des PME ne les choisissent pas dans leurs pratiques managériales.

*** Si la réponse est oui pour la question 25) 1- :** Si oui : Quel type de stratégie ?

Tableau 50 : les réponses des PME pour la question 25) 01-

Réponses	Fréquence	Pourcentage
Exportation	5	83,33%
Implantation à l'étranger	1	16,67%
L'internationalisation	0	0
Total des entreprises répondantes	6	100%

Les entreprises peuvent adopter les stratégies d'internationalisation qui leur conviennent. Pour les PME étudiées on voit, que l'exportation est la stratégie la plus pratiquée car entre 06 entreprises qui ont répondues ayant une stratégie d'internationalisation, on trouve que 05 PME (soit 83,33% des entreprises répondantes) adoptent ce type de stratégie, ainsi une PME (soit 16,67% des entreprises répondantes) a implanté à l'étranger, soit un bureau commercial, sinon une unité de production. Et en ce qui concerne le stade d'internationalisation, on remarque qu'aucune entreprise n'arrive à ce stade, autrement dit, l'étape d'internationalisation qui mène à donner une certaine autonomie aux filiales ou aux sociétés, en lui permettant de s'adapter aux spécificités du pays d'accueil.

SECTION III : LES RESULTATS

III.1 L'interprétation des résultats :

L'étude empirique d'un échantillon de 20 P.M.E. et les observations enregistrées, nous a permis d'obtenir les résultats suivants :

[7] A. TOUBACHE, « stratégies d'entreprises et exportation : essai d'analyse à partir des résultats d'une enquête » , in les Cahier CREAD, N° 43, 01/1998, p98

1- La majorité des entreprises 85% répondent qu'elles ont une stratégie, en réalité on a constaté que seulement 50% des entreprises de l'échantillon ont de stratégie, donc l'ensemble des entreprises qui n'ont pas de stratégie, et lesquelles déclarent avoir une stratégie représentent 35% de l'échantillon. L'examen de cet ensemble, indique que 5% d'entre eux n'ont pas une vision de leur activité en avenir, 15 % autres des entreprises ne donnent pas de l'importance à l'organisation interne, lors de la formulation de leur stratégie, ainsi, on a constaté que 25% autres, ne définissent pas leurs objectifs d'une manière stratégique, notant qu'il y a certains entreprises leur stratégie nuit de deux déterminants stratégiques en même temps.

2- La plupart des PME, sinon toutes, adoptent une stratégie, qui est le plus souvent implicite, autrement dit dans la tête des dirigeants, mais pas écrit dans un plan.

3- La stratégie repose sur une vision du futur à un horizon qui dépasse rarement trois ans, dont elle constitue une difficulté pour la PME qui refuse de planifier et notamment de planifier à long terme.

4- La stratégie est flexible, ce qui permet au propriétaire dirigeant de corriger, d'ajuster ces décisions et même de profiter des opportunités qui surviennent entre-temps.

5- l'absence d'une démarche stratégique formelle pour la formulation de la stratégie.

6- Les PME n'utilisent pas les outils de la stratégie dans leur analyse, et elles ne s'appuient que sur l'intuition, et peu sur la comptabilité analytique.

7- Les PME donnent une grande importance à certains éléments de la démarche stratégique au détriment de certains autres, par exemple elles favorisent le diagnostique interne que l'analyse externe.

8- Malgré que les PME n'ont pas une tendance proprement stratégique dans leur gestion, on a remarqué qu'une minorité entre elles essayent de développer des nouvelles pratiques

de gestion stratégique, tels que, la concertation de l'équipe dirigeante, et le recours aux bureaux d'étude, voire les consultants.

9- L'analyse du système stratégique montre qu'il existe les éléments de la stratégie, notamment, la culture, la vision, la mission, l'image, et l'absence certaines autres éléments tel que le plan.

10-Les objectifs n'ont pas un caractère stratégique. En effet, les PME visent deux objectifs principaux soit la croissance, sinon la survie, donc ces objectifs sont définis d'une façon globale, généralement ils ne sont pas formalisés. Ils sont dans la tête des dirigeants, leur horizon est entre 01 et 03 ans, et ils ne sont pas traduits en chiffres.

11-Selon les observations, la structure organisationnelle dominante dans les PME est la structure entrepreneuriale, où le nombre de ligne hiérarchique est plus réduit et les tâches ne sont pas spécifiées, ainsi le personnel ne bénéficie de la formation uniquement lors de son recrutement.

12- En effet, le type de communication utilisé, est celui de bouche à oreille, donc on note l'absence d'un système d'information stratégique interne et externe formel, qui permet la collecte, le traitement, l'enregistrement, et la transmission des données.

13- L'environnement, est contrôlé principalement à partir de deux sources d'informations qui sont, le client et le fournisseur, en effet, les PME considèrent que les changements environnementaux influençant sur leurs entreprises, sont généralement d'ordre économique, légal et politique, et en matière d'environnement concurrentiel pour la majorité des PME, il est moyennement intense.

14- Malgré l'intensité de la concurrence, les PME disposent des facteurs de succès qui les aident à se bien positionner, notamment : la qualité et l'image de marque, la réputation. Notant que la mission des PME se résume en réponse aux besoins des clients en continuité (dont est moyennement toujours), laquelle permet de préserver leur part de marché.

15- Concernant les fonctions de l'entreprise, on note que la production est la fonction stratégique, et généralement les dirigeants des PME algériennes n'intègrent pas toutes les fonctions de l'entreprise dans la formation de leur stratégie.

16- Les activités de chaque PME se déterminent par l'option stratégique adoptée par elle-même, marquant que la spécialisation est l'option la plus attribuée par la majorité des entreprises. Donc une grande majorité d'entreprises ne maîtrisent qu'une seule activité, alors que certaines autres suivent une diversification marketing, mais quant à la diversification vers une nouvelle activité, c'est le but d'une minorité d'entreprises, ce qui est le même cas pour la diversification en amont ou en aval.

17-Pratiquement, les PME n'innovent pas, ce qui est affirmé par l'absence de la fonction de recherche et développement par eux d'une part, et d'autre part aucune entreprise n'a participé au prix national d'innovation.

18- Concernant les stratégies inter-entreprises plus de la moitie des PME cherchent à collaborer avec des partenaires locaux ou étrangers, ou avec les deux en même temps, mentionnant que les objectifs visés de la collaboration est le changement d'informations ou de contrats de sous-traitance. Dans le même contexte on remarqué que les PME algériennes ne sont pas conscientes du développement international, car qu'un tiers d'entreprises le vise, et quand il existe, il prend la forme de l'exportation.

19- Si la majorité des entreprises visent l'objectif de croissance, et en même temps elles adoptent la stratégie de spécialisation, donc en réalité elles sont devant une seule voie de développement, c'est la recherche des nouveaux clients en élargissant le marché actuel.

III.2 La typologie des PME selon la gestion stratégique :

L'analyse du questionnaire nous a permis de dresser une typologie, composée de deux types de PME selon les caractéristiques de leur stratégie et selon leur démarche stratégique, ainsi que leur option stratégique la plus adoptée :

1) 1er type : il contient la moitie de l'échantillon des PME (elles représentent 50%), leur *stratégie* comporte tous les composants stratégique. Autrement dit leur système stratégique prend en considération, les objectifs du dirigeant, les changements environnementaux, et les ressources internes, ainsi les activités de l'entreprise. Leur démarche est majoritairement (pour 60 % des PME) implicite, car elle n'est pas délibérée dans des plans, mais elle est dans la tête de leurs dirigeants.

- certaines entreprises qui appartiennent à ce type et lesquelles représentent 20%, intègrent de nouvelles techniques de gestion, qui sert à ancrer une gestion stratégique telle que, le recours aux consultants.

- la majorité de ce type d'entreprise 80% adoptent la stratégie de spécialisation.

2) 2ème type : il comporte 35% des PME de l'échantillon, qui ont que des *pratiques stratégiques*, car leur système stratégique n'est pas intégral, et il se nuit d'un déterminant stratégique ou plus. Autrement dit, lors de l'élaboration de leur stratégie, les dirigeants de certaines entreprises, négligent un composant stratégique ou plus, ou pour d'autres dirigeants, on voie que certains déterminants de la stratégie n'ont pas de caractères stratégiques tels que les objectifs.

- la démarche stratégique pour cet ensemble d'entreprises, est majoritairement (71,43 % des entreprises) implicite, donc ces pratiques stratégiques sont flexibles et s'émergent avec le temps.

- pour ce type d'entreprises la spécialisation est le choix principal, car il est adopté par 71,43 % des PME.

Clicours.COM

CONCLUSION :

Afin de rendre notre travail plus pratique, on a essayé de vérifier la réalité des différents concepts liés à la stratégie, au sein de la PME algérienne, où les résultats obtenus à partir d'un échantillon composé de 20 PME, indiquent que malgré que la majorité des entreprises 85% répondent qu'elles ont une stratégie, réellement , que 50% des entreprises de l'échantillon ont de stratégie, car la stratégie du 35% restantes des PME, nuit d'un déterminant ou de deux déterminants stratégiques.

En effet, on a constaté que pour 60 % des entreprises qui ont réellement une stratégie, cette dernière est implicite et émerge avec le temps, car les dirigeants de ces entreprises n'utilisent pas de la planification stratégique, mais leur stratégie est dans leur tête.

Ainsi l'analyse des choix stratégique montre que l'option stratégique la plus adoptée par les PME de notre échantillon, est la stratégie de la spécialisation, laquelle représente 80 %, par rapport à la stratégie de diversification qui est adoptée par seulement 20% des PME de l'échantillon.

Enfin, il convient de mentionner qu'il ya environ 10 % des entreprises de l'échantillon s'évoluent en terme de gestion stratégique, et ce se manifeste via leur recours aux bureaux d'étude.

Conclusion Générale

CONCLUSION GENERALE

L'objet de notre recherche étant d'examiner le management stratégique dans la PME, sous le thème « les stratégies de la PME, le cas Algérien ». En particulier nous avons cherché à déterminer le type de stratégies adoptées par les PME, et la réalité de ces concepts pour les PME algériennes**.**

Nous avons alors porté notre attention sur les facteurs, qui déterminent la stratégie de la PME. Nous avons ainsi examiné la démarche d'élaboration de la stratégie au sein de la PME. Enfin nous avons étudié les options stratégiques offertes à la PME pour qu'elle puisse atteindre ses objectifs.

En examinant la littérature existante sur ce sujet, nous avons dans un premier temps vu que les éléments de la stratégie de l'entreprise sont inspirés de la stratégie relevant du domaine militaire, où ce dernier est considéré comme le domaine d'origine de la stratégie d'entreprise. En effet, dans le domaine des affaires, il n'existe pas une définition universelle pour la stratégie, et les définitions existantes dans ce contexte, peuvent être classées selon, les buts, le plan, l'environnement, et le changement. Ainsi la stratégie de l'entreprise peut être scindée en deux niveaux qui sont, la corporate stratégie et la business stratégie, où ces niveaux sont confondus dans la petite entreprise. Nous avons aussi vu que la démarche stratégique dans l'entreprise est soit implicite laquelle s'émerge avec le temps, sinon explicite et planifiée, laquelle exige le recours aux outils de l'analyse stratégique.

En effet, nous avons pu mettre en évidence les spécificités qui caractérisent la gestion de la PME, en identifiant les facteurs déterminants sa stratégie, qui sont : les objectifs lesquels sont souvent assignés à ceux de leur dirigeant, l'organisation qui comporte l'environnement interne de l'entreprise, notamment ses ressources et ses compétences, l'environnement externe lequel est composé en environnement sociétal, et industriel et le quatrième composant, est l'activité qui comporte les métiers que possèdent

la PME pour atteindre ces objectifs. Ensuite, nous avons examiné les caractéristiques de la formulation de la stratégie de la PME, dont est implicite, graduelle, circonstancielle, flexible, et elle a un horizon qui dépasse rarement deux ans. Enfin, nous avons vu que pour la PME qui cherche à atteindre ses objectifs et notamment la survie opte pour plusieurs options stratégiques, tels que : les stratégies d'innovation, de spécialisation, de gestion d'indépendance, de diversification, et d'internationalisation, où le choix d'une option stratégique, se fait séquentiellement, selon la position de l'entreprise et au fur et à mesure que l'entreprise se performe.

En analysant un échantillon de 20 P.M.E issus de différents secteurs, nous avons pu vérifier empiriquement les hypothèses formulées au préalable :

- Selon les résultats obtenus dans notre recherche, la première hypothèse H1 stipulant que **la stratégie de la PME comporte tous les composants stratégiques,** n'est pas confirmée.

- la deuxième hypothèse H2 qui considère que **la formulation de la stratégie de la PME algérienne est implicite étant confirmée.**

- L'hypothèse H3 qui considère que l**es PME algériennes adoptent principalement la stratégie de spécialisation pour leur développement** étant confirmée.

Donc, la *stratégie* de la PME algérienne se situe entre une *stratégie implicite* et des *pratiques stratégiques implicites*.

Si la majorité des PME algériennes ne suivent pas une démarche stratégique explicite, leurs dirigeants ne sont pas contents de son efficacité dans une économie qui est en transition inachevée ? Sont- ils formés en management stratégique ? Envisagent-ils une concurrence intense ? Ont-ils les ressources nécessaires pour mettre en œuvre leur stratégie ?

C'est un ensemble de questions qui nécessite toute une recherche pour citer les causes qui empêchent les PME algériennes à adopter des stratégies permettant leur survie à long terme et leur croissance à l'avenir.

LES LIMITES DE LA RECHERCHE

Les résultats de notre recherche présentent certaines limites :

Notre recension bibliographique est limitée à cause du manque de conceptualisation des stratégies de la PME dans le contexte algérien. Nous nous sommes basés alors sur une littérature francophone, non exempte de limites, relevant des travaux de recherches de Marchesnay, Julien et Saporta.

La deuxième limite renvoie à la taille de notre échantillon. En effet, nous avons dû nous confronter à des contraintes d'accès au terrain, ainsi qu'à des limites de temps. Ces impératifs ne nous ont pas permis d'élargir notre échantillon de recherche, et par conséquent nous en contrains à passer en revu différents secteurs au lieu d'un seul secteur d'activité. Il est à noter que l'accès à certaines PME se faisait par l'intervention de certaines personnes intermédiaires.

PERSPECTIVES DE RECHERCHE:

A travers notre recherche, il nous a paru que certains points n'ont pas été bien détaillés, et qui pourraient constituer des sujets de recherches futures à aborder telles que :

1 - la culture stratégique au sein de la PME algérienne.

2 – la stratégie des PME dans un secteur bien approprié.

3 - les barrières d'adoption de la stratégie d'innovation par la PME algérienne.

4 – l'efficacité du système d'information stratégique dans le développement des petites et moyennes entreprises.

Liste des tableaux

N° tableau	Désignation	Page N°
Tableau **01 :**	Les éléments de base de la stratégie	22
Tableau **02 :**	Définition des PME selon la recommandation 2003/361/CE de la Commission européenne	50
Tableau **03 :**	La typologie de LAUFER	62
Tableau **04 :**	La répartition des PME selon la propriété	96
Tableau **05 :**	Evolution de la structure des PME en Algérie (1995-2008) en %	97
Tableau **06 :**	La répartition des PME privées (personnes morales) par secteur d'activité.	98
Tableau **07 :**	L'évolution de la valeur ajoutée selon le secteur d'activité (2006-2010)	104
Tableau **08 :**	L'évolution des emplois déclarés	104
Tableau **09**	Bilan des investissements retenus par les CALPI (1994-1999)	122
Tableau **10**	La liste des PME ayant répondu suivant leur secteur d'activité	136
Tableau **11 :**	La répartition des entreprises suivant les secteurs d'activité	139
Tableau **12 :**	Les réponses des PME pour la question 01	142
Tableau **13 :**	Les réponses pour la question 1)-01	142
Tableau **14 :**	Les réponses des PME pour la question 02	142
Tableau **15 :**	Les réponses des PME pour la question 03	143
Tableau **16 :**	Les réponses des PME pour la question 03) 01-	143
Tableau **17 :**	Les réponses des PME pour la question 03) 02-	144
Tableau **18:**	Les réponses des PME pour la question 03) 03-	145
Tableau **19 :**	Les réponses des PME pour la question 03) 04-	145
Tableau **20 :**	Les réponses des PME pour la question 03) 05-	146
Tableau **21 :**	Les réponses des PME pour la question 03) 06-	146
Tableau **22 :**	Les réponses des PME pour la question 04)	147
Tableau **23 :**	Les réponses des PME pour la question 05)	148
Tableau **24 :**	Les réponses des PME pour la question 06)	148
Tableau **25 :**	Les réponses des PME pour la question 07)	149
Tableau **26 :**	Les réponses des PME pour la question 08)	149
Tableau **27 :**	Les réponses des PME pour la question 09)	150

Tableau **28 :**	Les réponses des PME pour la question 10)	150
Tableau **29 :**	Les réponses des PME pour la question 11)	151
Tableau **30 :**	Les réponses des PME pour la question 12)	152
Tableau **31 :**	Les réponses des PME pour la question 13)	152
Tableau **32 :**	Les réponses des PME pour la question 14)	153
Tableau **33 :**	Les réponses des PME pour la question 15)	154
Tableau **34 :**	Les réponses des PME pour la question 16)	155
Tableau **35 :**	Les réponses des PME pour la question 17)	156
Tableau **36 :**	Les réponses des PME pour la question 18)	157
Tableau **37 :**	Les réponses des PME pour la question 19)	158
Tableau **38 :**	Les réponses des PME pour la question 20)	158
Tableau **39 :**	Les réponses des PME pour la question 21)	158
Tableau **40 :**	Les réponses des PME pour la question 22)	159
Tableau **41 :**	Les réponses des PME pour la question 23)	159
Tableau **42 :**	Les réponses des PME pour la question 23) 01-	160
Tableau **43 :**	Les réponses des PME pour la question 23) 02-	160
Tableau **44 :**	Les réponses des PME pour la question 23) 03-	161
Tableau **45 :**	Les réponses des PME pour la question 24)	161
Tableau **46 :**	Les réponses des PME pour la question 24) 01-	162
Tableau **47 :**	Les réponses des PME pour la question 24) 02-	162
Tableau **48 :**	Les réponses des PME pour la question 24) 03-	163
Tableau **49 :**	Les réponses des PME pour la question 25)	163
Tableau **50 :**	Les réponses des PME pour la question 25) 01-	164

Liste des graphiques

N° graphique	Désignation	N° page
Graphique 01	Micro-entreprises (0 à 9 employés) en %	98
Graphique 02	Répartition des PME par groupes de branches d'activité	99
Graphique 03	Densité des entreprises pour l'année 2005	100
Graphique 04	Classement des 10 premières et 10 dernières wilayates selon la densité d'entreprises pour 100.000 habitants	101
Graphique 05	L'évolution du PIB par secteur juridique hors hydrocarbures (2002-2010) en Milliards de DA	103
Graphique 06	L'évolution des Projets hébergés au niveau des Pépinières d'entreprise	119
Graphique 07	Les résultats enregistrés par centres de facilitation durant le 1er semestre 2012	120
Graphique 08	Dossiers traités par le FGAR par type de projets (du 2004 au 1er semestre 2012)	126
Graphique 09	Répartition des PME selon statut juridiques	140
Graphique 10	Répartition des entreprises selon la date de création	140
Graphique 11	La répartition des PME par rapport au chiffre d'affaires et à l'effectif	141
Graphique 12	La répartition des PME suivant la taille	141

cliCours.com

Liste des figures

N° figure	Désignation	N° page
Figure **01**	Une politique à trois niveaux	20
Figure **02**	La démarche stratégique	25
Figure **03**	Les multiples facettes de l'environnement(SPECTRED)	27
Figure **04**	Le spectre des modèles d'analyse stratégique	30
Figure **05**	Les composants du vecteur de croissance	31
Figure **06**	La matrice BCG	32
Figure **07**	La matrice McKinsey	33
Figure **08**	Les cinq forces de la concurrence qui déterminent la rentabilité d'un secteur	34
Figure **09**	La chaîne type de valeur	36
Figure **10**	La décision stratégique	38
Figure **11**	Les trois stratégies de bases	40
Figure **12**	Les principales étapes du processus de planification dans une PME	68
Figure **13**	Les types de spécialisation	77
Figure **14**	Les deux formes de l'intégration verticale	86

Références Bibliographiques

Clicours.COM

Références bibliographiques

Les ouvrages :

1- ABEDOU A. et al, Entrepreneurs et PME : approches algéro-francaises, l'Harmattan , Paris, 2004

2- ANSOFF I., Stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 1989

3- AVENIER.J. la stratégie « chemin faisant », Economica, Paris,1997

4- BRECHET J- P., Gestion stratégique, le développement du projet d'entreprendre, Eska, Paris, 1996

5- CROZIER M. et FRIEDBERG E., L'acteur et le système, Seuil, 1977

6- FOURCADE C., Petite entreprise et développement local, éditions, ESKA, paris, 1991

7- GERVAIS M., stratégie de l'entreprise, Economica, 2003

8- HAMADOUCHE A., Méthodes et outils d'analyse stratégique, les éditions Chihab, 1997

9- HASSEN-BEY M., Entreprise algérienne Gestion, mise à niveau et performance économique, Thala Editions, Alger, 2006

10- HELFER J-P., KALIKA M., ORSONI J., Management, Stratégie et organisation,6e éd, Vuibert, Paris, 2006

11- HERNANDEZ E.M., Le processus entrepreneurial, vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat, L'Harmattan, Paris, 1999

12- JANSSEN F., Entreprendre une introduction à l'entrepreneuriat, De Boeck, Paris, avril, 2009

13- JOFFRE, P. KOENIG G., Stratégie d'entreprise, Antimanuel , les Editions d'organisations, 1984

14- JULIEN P. A et MARCHESNAY M., L'Entrepreneuriat, Economica, Paris, 1996

15- JULIEN P-A. et MARCHESNAY M., La petite entreprise, Vuibert, Paris, 1988

16- MARCHESNAY M., FOURCADE C., gestion de la PME/PMI, Nathan. 1997

17- MARCHESNAY M., Management stratégique, les éditions chihab, 1997

18- C. MARMUSE, Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques, Economica, 2édit, Paris,1996

19- MARTINET C., Management stratégique : organisation et politique, McGraw-hill, Paris, 1984

20- MINTZBERG H., Le management, voyage au centre des organisations, éditions d'organisation, Paris,1998

21- MIRAOUI A., TOUBACHE A., Entrepreneuriat et mise à niveau des entreprises en Algérie, l'office des publications universitaires, 2009

22- MONTMORILLON B., « *Croissance de l'entreprise »*, Encyclopédie de gestion, Paris Economica, 1997

23- MORIN E., Science avec conscience , Paris, Seuil, 1990

24- NÖEL A., Perspectives en Management Stratégique, Tome I : 1992/93, Economisa, Paris,

25- PAPILLON J. C, Economie de l'entreprise de l'entrepreneur à la gouvernance, 2 éd, management et société, Caen, 2000

26- PORTER M., Choix stratégiques et concurrence, Economica, 1982

27- PORTER M., L'Avantage Concurrentiel, InterEditions, Paris, 1986

28- REGUIEG-ISSAD D., Les Principes du Marketing, édition Dar El Adib, 2006

29- SAPORTA B., Stratégies pour la PME, Montchrestien, Paris, 1986

30- SAPORTA B.,« *Stratégies des petites et moyennes entreprises* », Encyclopédie de gestion,Tome3,1997

31- STRATEGOR, Politique générale de l'entreprise, 3e édition, Dunod, Paris, 1997

32- SWEENE G.P, les nouveaux entrepreneurs, petites entreprises innovatrices, Editions d'Organisation, Paris, 1982

33- THIETART R-A, XUEREB J-M., Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre, Dunod, Paris, 2005

34- THIETART R.A, Méthodes de recherche en management, Dunod, Paris, 1999

35- TORRES O., PME De Nouvelles Approches, Economica, Paris, 1998

36- TORRES-BLAY O., Economie d'entreprise, Organisation, Stratégie et Territoire à l'aube de la nouvelle économie 2e éd, Economica, Paris, 2004

37- VERLANT B., SAINT-PIERRE G., Statistiques et Probabilités Manuel de cours exercices corrigés- sujets d'examens, Berti Editions, Alger, 2008

38- WTTERWULGHE R., avec collaboration de Janssen F, La PME Une entreprise humaine, DeBoeck Université, Paris,1998

Les revues :

1- Alternatives économique,N°224,avril 2004

2- BENMENNI A., « *Le seconde souffle du développement* », Revue la révolution africain n° 1018, 26/08 à 01/09/1983

3- BENYAHIA-TAIBI G., AMARI S., « *les PME Algérienne dans l'ère de la mondialisation : étude de cas des PME de la région oranaise* » in Les cahiers du CREAD, n°90/2009, p 75

4- BOUYACOUB A., « Les *caractéristiques de la gestion des ressources humaines*

dans les PME en Algérie à l'heur de la transition vers l'économie de marché » in Les cahiers CREAD,N° spécial, 1997

5- BOUYACOUB A., MADOUI M., Entreprise, entrepreneurs et gouvernance des PME-PMI, Approches franco-algériennes,2003,les documents du Griot n°16

6- CHAILLOT O. : « *La stratégie en TPE PME-PMI* », Revue Française, du Marketing-n°155,1995/5

7- CROZIER M., « Une approche sociologique des stratégies dans les organisations »Revue Française de Gestion, janvier-février 1988

8- LAUFER C, « *Comment on devient entrepreneur* », Revue française de Gestion, nov. 1975

9- LIABES D., Cahiers du CREAD N°2, 2ème trimestre 1984

10- MARCHESNAY M.: « *PME, Stratégie, et Recherche* » in Revue Française de gestion n°95

11- MARCHESNAY M. : « *La PME une gestion spécifique ?* », Problèmes économiques N°2276, 20 mars 1992

12- REZIG A. « *la gestion des ressources humaines dans les PME/PMI au maghreb* » in les cahier CREAD, N° spécial

13- Y.S : « *P.M.I la solution de l'avenir* », Revue la révolution africain n° 1000, 1983

14- THURSTON H, « *La pacification dans les PME* », Harvard Business Review, 61(3)

15- TOUBACHE A., « stratégies d'entreprises et exportation : essai d'analyse à partir des résultats d'une enquête » , in les Cahier CREAD, N° 43, 01/1998

Rapports :

01- Le CNES, Rapport : « pour une politique de développement de la PME en Algérie », Alger, 2002

02- ONUDI. Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel. 2006. Programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie Vienne. 23 août

Journaux :

01- BENYAHIA A., « *Banque mondiale 70% des PME algériennes sont exclues du crédit*s » in El waten , lundi 6 octobre 2003

02- Article 04 du Journal officiel N° 77 15/12/2001.

03- Article 04 du Journal officiel N° 77 15/12/2001.

04- Article 05, 06,07 du Journal officiel N° 77 15/12/2001

05- LAHDIRI C., « Mise à niveau des entreprises : Les étrangers viendront-ils à la rescousse» in El Watan économie, du 6 au 12 juin 2011

06- 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 de la république algérienne n° 74 : 8 Ramadhan 1423, 13 novembre 2002.

07- 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 de la république algérienne n° 13 : 25 Dhou El Hidja 1423, 26 février 2003

08- Décret exécutif N° 03-80 du 24 Dhou El Hidja 1423 correspondant au 25 février 2003, portant
organisation et fonctionnement du conseil national consultatif pour la promotion des PME, Journal officiel de la république algérienne n° 13 : 25 Dhou El Hidja 1423, 26 février 2003.

09- 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 de la république algérienne n° 60 : 19 Chaoual 1423, 19 Octobre 2008

10- Décret exécutif n° 11-16 du 20 Safar 1432 correspondant au 25 janvier 2011, Journal officiel de la république algérienne n° 05 : 21 Safar 1432, 26 Janvier 2011

11- Décret exécutif n° 2000-190 du 11 juillet 2000,Journal officiel de la république algérienne n° 42 : 14 Rabie Ethani 1423, 16 Juillet 2000

12- 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 de la république algérienne n° 32 : 25 Rabie El Aouel 1426, 4 mai 2005

13- Décret législatif N° 93-12 du 5 octobre 1993[1] relatif à la promotion de l'investissement, Journal officiel de la république algérienne n° 64 : 24 Rabie Ethani 1423, 10 Octobre 1993

Thèses et mémoires

01- BAHDI A., « la détermination modèle de gestion stratégique d'un échantillon d'entreprises économique selon l'organisation réseau », université Alger, thèse de doctorat, 2005.

02- SOLTANI M.R., « La gestion stratégique dans les PME en Algérie : sa réalité, son importance, et les conditions de son application, le cas des PMI dans la wilaya de Biskra », université MOHAMED BOUDIAF –MSILA, mémoire de magister option stratégie, 2006.

03- MADOUCHE.Y., « La problématique d'évaluation du risque de crédit des PME par la banque en Algérie», université Mouloud MAMMERI de TIZI-OUZOU, mémoire de magister en sciences économiques option Management des Entreprises.

Meeting:

01- CONFIDERATION GENERALE DES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES – définition permanente, service de documentation, 1983, p1 in PME humaine

02- 2ème conférence de l'OCDE des ministres en charge des petites et moyennes entreprises (PME)

03- AIT-ZIANE et al, « *Le réseau et la PME algérienne*», 1er séminaire national, à propos les réformes économiques, en Algérie , marketing, journée de 20/21 avril 2004 centre universitaire de Bechar

04- ASSALA K., « *PME en Algérie de la création à la mondialisation»,congrés* international francophone en entrepreneuriat et PME ,Université du Sud Toulon-Var

France, http://web.hec.ca/airepme/images/File/2006/042_PMEenAlgerie.pdf

05- AZOUAOU L., BELOUARD N-A.**, «** La politique de mise a niveau des pme algériennes : enlisement ou nouveau départ **»,** VIème colloque international 21-23 juin 2010Hammamet (Tunisie), :http://www.ps2d.net/media/AZOUAOU%20Lamia.pdf

06- KAROU Y. « *la veille stratégique dans les PME-PMI Algériennes* », 1er séminaire, scientifique national, l'importance de la transparence, et l'efficacité de la performance pour l'intégration dans l'économie mondiale, l'Aurassi mai, juin 2003

Sites internet :

01- La perspective constructiviste de la stratégie en contexte de PME: une voie de renouvellement: web.hec.ca/airepme/images/File/2006/099_Laperspectiveconstructiviste.pdf

02- TABET AOUL W., CHARIF M. «*PME en Algérie, quelles options stratégiques face à la concurrence internationale* » : .www.fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/TABET%20AOUL%20Wassila.pdf

03- MERZOUK F., « *PME et compétitivité en Algérie* », université de Bouira-Algerie, www.univ-tlemcen.dz/~fseg/larevue09/FARIDA%20MERZOUK.pdf

04- Mipmepi, Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement. 2012, Bulletin d'information statistique de la PME n°20 données 2011, http://www.mipmepi.gov.dz, 108 p

05- Mipmepi, Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement. Octobre 2012, Bulletin d'information statistique de la PME n°21 données du 1er semestre 2012, http://www.mipmepi.gov.dz, 50 p

06- SCHMIEMANN.M Eurostat statistiques en bref 31/2008 : http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-SF-08-031/FR/KS-SF-08-031-FR.PDF(2008)

Table des matières

Dédicaces
Remerciements
Résumé
Sommaire
Introduction générale 01
CHAPITRE I : LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE 08
INTRODUCTION 09
SECTION I : LES CONCEPTS DE LA STRATEGIE 10
1.1 Le concept de stratégie dans le domaine militaire 10
I.1.1 L'art de la guerre selon Sun Tzu 10
I.1.2 La stratégie militaire selon Von Clausewitz 13
I.1.3 Le rapprochement entre la stratégie militaire et celle de l'entreprise : 14
I.2L'approche sociologique de la stratégie 15
I.3 La Définition de la stratégie d'entreprise 16
I.4 Les niveaux de la stratégie : 19
I.5 Les éléments de la stratégie : 20
SECTION II: LA DEMARCHE STRATEGIQUE 23
II.1 Les étapes du processus d'élaboration de la stratégie 24
II.2 Le diagnostic stratégique 25
II.2.1 La segmentation stratégique 26
II.2.2 Le diagnostique externe 27
II.2.3 Le diagnostic stratégique interne 28
II.3 Les outils du diagnostique stratégique 29
II.3.1 Le modèle d'Ansoff 30
II.3.2 La matrice du Boston Consulting Group 31
II.3.3 La matrice McKinsey(ABC) 32
II.3.4 Le modèle de Porter 33
II.3.5 La chaine de valeur 35
II.4 La décision stratégique 37
II.5 La mise en œuvre de la stratégie 39
II.6 Le contrôle 39
II.7 les stratégies génériques 39
CONCLUSION DU CHAPITRE I 42
CHAPITRE II : LA PME ET LA STRATEGIE 43
INTRODUCTION 44
SECTION I : LES CARACTERISTIQUES DE LA PME 45
I.1 Les courants d'analyse de PME 45
I.1.1 Le courant de la spécificité 45

I.1.2 Le courant de la diversité 45
I.1.3 Le courant de la dénaturation 46
I.2 La définition de la PME 46
1.2.1 La définition qualitative de la PME 46
1.2.2 La définition quantitative de la PME 49
1.2.3 La définition de l'union européenne 50
I.2.4 La définition de l'Algérie 51
I.3 les caractéristiques de la gestion dans la PME 52
I.3.1 La gestion du personnel 52
I.3.2 La gestion financière 54
I.3.3 La gestion commerciale 55
SECTION II : LA STRATEGIE ET LA DEMARCHE STRATEGIQUE DE LA PME 57
II.1 Le concept de la stratégie de la PME 57
II.2 Les caractéristiques de la stratégie de la PME 59
II.3 Les piliers de la stratégie de la PME 60
II.4 Les caractéristiques de la démarche stratégique 66
II.5 Les étapes de la planification stratégique dans la PME 68
SECTION III : LES OPTIONS STRATEGIQUES DE LA PME 73
III.1 Stratégies d'innovation 73
III.2 Stratégies de renforcement 75
III.2.1 Les stratégies de spécialisation 75
III.2.1.1 Les formes de la spécialisation 76
III.2.1.2 Les voies de la spécialisation 78
III.3 Stratégies de gestion de la dépendance 79
III.3.1 Les types d'alliances 81
III.4. Stratégies de redéploiement 82
III.4.1 Stratégies de diversification 82
III.4.1.1 Les fondements stratégiques de la diversification 83
III.4.1.2 Les dimensions de la diversification 84
III.4.2 L'internationalisation 86
CONCLUSION CHAPITRE II 88
CHAPITRE III : LA PME ALGERIENNE ENTRE LA GESTION STRATEGIQUE, ET LE SOUTIEN DE L'ETAT 89
INTRODUCTION 90
SECTION I : ETAT DES LIEUX DES PME EN ALGERIE 91
I.1. genèse du développement des PME en Algérie 91
I.1.1 La période 1963-1982 91
I.1.2 La période 1982-1988 92

I.1.3 À partir de 1988 93
I.2 La réalité de la PME et ses caractéristiques 95
I.2.1 Population du secteur de la PME 95
I.2.2 La structure des PME en Algérie selon la taille 97
I.2.3 La répartition des PME privées selon les secteurs d'activités 98
I.2.4 La densité des entreprises et la répartition spatiale 100
I.3 Le rôle économique de la PME dans l'économie nationale 102
I.3.1 L'évolution du PIB par secteur juridique hors hydrocarbures (2002-2006) 102
I.3.2 L'évolution de la valeur ajoutée (Privé, Public, Secteur d'Activités) 103
I.3.3 L'évolution des emplois déclarés 104
SECTION II: LA GESTION STRATEGIQUE DANS LA PME ALGERIENNE 105
II.1 L'entrepreneur et la démarche stratégique 105
II.2 L'organisation 108
II.3 La PME et l'environnement 112
II.3.1 L'environnement concurrentiel 112
II.3.2 Le macro-environnement 114
SECTION III : LE SOUTIEN DE LA PME PAR L'ETAT 116
III.1 L'attribution d'un ministère de la petite et moyenne entreprise 116
III.1.1 Conseil national consultatif pour la promotion des PME 118
III.1.2 Les pépinières d'entreprises 118
III.1.3 Les Centres de Facilitation 120
III.2 Organismes et institutions spécialisées dans le soutien et la promotion des petites et moyennes entreprises 121
III.2.1 Les Agences de développement d'investissement : 121
III.2.1.1 L'Agence Nationale pour la Promotion de l'Investissement (APSI) 121
III.2.1.2 Comités d'Assistance, de Localisation et de Promotion des investissements 121
III.2.1.3 l'Agence Nationale du Développement de l'investissement (ANDI) 122
III.2.2 L'Agence Nationale de Développement de la Petite et Moyenne Entreprise 124
III.2.3 Les fonds de garantie des PME (FGAR) 125
III.2.4 La Caisse de Garantie des crédits d'investissements (CGCI) 126
III.3 Les programmes d'appui à la compétitivité des entreprises 127
III.3.1 Le Programme National pour l'Amélioration de la Compétitivité Industrielle 127
III.3.2 Programme d'Appui au Développement des PME (Euro Développement PME) 128
III.3.3 Le Programme National de Mise à Niveau de la PME 129
CONCLUSION DU CHAPITRE III 132
CHAPITRE IV : ETUDE EMPIRIQUE D'UN ECHANTILLON DE PME EN ALGERIE 133
INTRODUCTION 134

SECTION I : METHODE DE LA RECHERCHE ET PRESENTATION DE L'ECHANTILLON 135
I.1 La méthode de la recherche : l'enquête 135
I.2 Le questionnaire 137
I.3 La méthode d'analyse 138
I.4 Présentation de l'échantillon 139
SECTION II : L'ANALYSE DES DONNEES 142
II.1 vision et objectifs 142
II.2 l'organisation 149
II.3 L'environnement 150
II.4 Les activités 157
SECTION III : LES RESULTATS 164
III.1 L'interprétation des résultats 164
III.2 La typologie des PME selon la gestion stratégique 168
CONCLUSION DU CHAPITRE IV 169
CONCLUSION GENERALE 171
Liste des tableaux 174
Liste des graphiques 176
Liste des figures 177
Références bibliographiques 178
Table des matières 184
Annexes 188

Annexes

Clicours.COM

Annexe N° : 01

Mostaganem ,le : 08/08/2011

CHERRARA Walid
Etudiant en magistère à l'université d'Oran
Faculté des Sciences économiques, des
Sciences de gestion, Et des Sciences
Commerciales

Monsieur : le dirigeant de l'entreprise

OBJET : Demande d'exploitation du questionnaire

J'ai l'honneur de venir très respectueusement par la présente, vous demander de bien vouloir accepter, de me fournir des informations concernant votre mode de gestion, et cela par l'exploitation du questionnaire ci-joint.

Je porte à votre connaissance que ce travail s'intègre dans le cadre de la préparation du mémoire du magistère en management des entreprises, à l'université d'Oran sous l'intitulé « les stratégies de la PME le cas Algérien », sous la direction du maître de conférence Mr« DELLIL Mohamed ». Les informations que vous nous fournissiez dans ce questionnaire, ne servent qu'à des raisons purement scientifiques.

Veuillez agréer, Monsieur le directeur l'expression de mes salutations respectueuses.

L'intéressé

Annexe N° : 01 (Le questionnaire)

Présentation de l'entreprise

*Le statut juridique :
EURL ☐
SARL ☐
SNC ☐
SPA ☐

*Secteur d'activité :
……

*La date de création :
/___/ /___/ /_____/

*Le chiffre d'affaire annuel en DA :

CA > 20 millions ☐
CA > 200 millions ☐
200 millions ≥ CA > 2 milliards ☐

*La taille de l'entreprise selon l'effectif :

Très petite (de 01 à 09 employés) ☐
Petite (de 10 à 49 employés) ☐
Moyenne (de 50 à 250 employés) ☐

Fonction du répondant :…….

Les objectifs

1) Vous avez une vision de votre activité en avenir ?
Oui ☐ Non ☐

Si oui :1- Quel est l'horizon de cette vision
Moins d' 1 an ☐ De 01 à 03 ans ☐ Plus de 03 ans ☐

2) Comment vous définissez vos objectifs ?
Par écrit (établis en plan) ☐ Dans la tête des dirigeants ☐

3) Pour atteindre vos objectifs, est ce que vous élaborez une stratégie générale ?
Oui ☐ Non ☐

Si oui : **1-** Vous comptez sur les compétences :
Du dirigent tout seule ☐
D'une équipe dirigeante ☐
Des conseillers (bureau d'étude) ☐

2- Quel est l'horizon de cette stratégie :
Moins d' 1 an ☐ De 01 à 03 ans ☐ Plus de 03 ans ☐

3-Est ce que vous analysez vos points faibles et vos point forts (*travailleurs, matériels, finance*)?
Oui ☐ Non ☐

4- Est ce que vous déterminez les opportunités et les menaces de l'environnement ?
Oui ☐ Non ☐

5- L'analyse se fait selon:
L'intuition ☐ Les outils et les méthodes ☐

6- Quelles sont les fonctions de l'entreprise qui sont intégrées dans votre stratégie ?

Ventes	Production	Finance	Ressources humaines (Personnel)	Achats

4) Quels sont les objectifs visés ?

Croissance	
La survie	
Autonomie financière	
Autres citez : ……...	

5) Est-ce que ces objectifs sont exprimés en chiffres (ex : taux de croissance, effectif…) ?

Oui ☐ Non ☐

6) Est ce que vous atteignez vos objectifs?

Toujours☐ Souvent ☐ Parfois ☐ Rarement ☐ jamais☐

Organisation :

7) Avez-vous un organigramme structurel ?

Oui ☐ Non ☐

8) Comment circulent les informations entre l'ensemble du personnel au sein de votre entreprise?

Par écrit ☐ De bouche à l'oreille ☐ Autre…….☐

9) Est ce que vous formez vos personnel pour atteindre vos objectifs ?

Oui ☐ non ☐

Environnement :

10) Quelles sont vos sources d'informations externes?

Les banques de donnés (ex : chambre de commerce)	Les médias (ex : radio)	Les clients	Les fournisseurs	Les concurrents	Sites internet

11) Les changements environnementaux qui touchent votre entreprise sont ils d'ordre ?

Politique et Légal	Économique	Social	Technologique	Culturel	Autres

12) Quel est l'impact de ces changements sur la position de votre entreprise ?

Le renforcement ☐ L'affaiblissement ☐

13) Comment vous répondez à ces changements ?

Très Rapidement ☐ Rapidement ☐ Normalement☐ lentement ☐ très lentement ☐

14) Comment vous évaluez la concurrence dans votre domaine d'activité ?

	faible	assez faible	moyen	assez forte	forte
Les concurrents actuels					
Les nouveaux entrants					
Les produits de substitution					

15) Quelle est ou quelles sont les stratégies adoptées pour répondre à ce niveau de concurrence?

La Concentration ☐ La Différenciation ☐ La Domination par coûts ☐

16) Veuillez indiquer votre position par rapport à votre meilleur concurrent ?

	faible	assez faible	similaire	assez forte	forte
Prix					
Qualité					
Performance technique, innovation					
Image de marque, réputation					
Délais, souplesse					
Services associés					
Proximité géographique					

17) Est ce que vous évaluez les besoins de vos clients ?

Toujours☐ Souvent ☐ Parfois ☐ Rarement ☐ jamais☐

18) Vous profitez des opportunités offertes par l'environnement pour reformuler votre stratégie ?

Toujours☐ Souvent ☐ Parfois ☐ Rarement ☐ jamais☐

Activités

19) Combien de service ou de produit, vous offrez à vos clients ?

Un produit (ou service) ☐ Plus de un ☐ citez …….

20) Votre entreprise essaye de se situer sur une niche dans un marché qu'elle connaît ?

Oui ☐ Non ☐

21) Votre entreprise essaye d'activer dans un autre domaine (métier)?

Oui ☐ Non ☐

22) Votre entreprise essaye de fixer un objectif?

D'extension d'activité en amont (*vers la production de matière première*) ☐
D'extension d'activité en aval (*vers la commercialisation de produits*) ☐

23) Votre entreprise essaye d'innover fréquemment?

Oui ☐ Non ☐

Si oui :

	Oui	Non
1- Vous avez une fonction de recherche et développement ?		
2-Avez-vous entendu parler du prix national d'innovation de la PME ?		
3-Vous avez participé à ce prix ?		

24) Votre entreprise essaye de collaborer avec des autres entreprises ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui 1- Est ce que ces entreprises sont :

Locales ☐ Étrangères ☐

2- Quel type de collaboration ?

Coopération (*changement d'informations, contrat, sous-traitance…*) ☐
Alliance (*création d'unité(s) commune avec d'autres entreprises)* ☐

3- Vous collaborez pour ?

Compléter les compétences ☐
Développer des produits en commun ☐
Produire des produits en commun ☐
Commercialiser des produits en commun ☐
Autre : citez…….

25) Est-ce que vous adoptez des stratégies d'internationalisation ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui : Quel type de stratégie ?

Exportation ☐
Implantation à l'étranger ☐
L'internationalisation ☐

Si vous avez des commentaires additionnels, veuillez les écrire ici !

……
……
……

On vous remercie pour votre collaboration.

Résumé

Pour l'Algérie l'émergence de la PME, était conditionnée par des facteurs institutionnels et économiques. Ces facteurs ، ainsi que d'autres internes ont favorisé l'intégration de la réflexion stratégique au sein de ce type d'entreprises, en adoptant des stratégies convenables. Nos objectifs sur l'aspect théorique s'agit de: déterminer les concepts de la stratégie d'entreprise et plus précisément ceux de la PME, identifier les spécificités de la gestion stratégique au sein de la PME ; déterminer les différentes options stratégiques offertes à la PME ; et sur l'aspect pratique il s'agit de: déterminer l'étendue d'adoption de la stratégie par la PME algérienne, de mettre en évidence les caractéristiques des stratégies de la PME algérienne, et ce à travers une enquête menée sur un échantillon de PME situées dans les wilayas de Mostaganem et d'Oran

Mots Clés :

Stratégie D' entreprise; PME ; Stratégie De La PME ; Objectifs De L' entreprise ; Planification Stratégique; Environnement De L' entreprise; Organisation De L' entreprise; Soutien De La Pme Algérienne; Mostaganem; Oran.