Sommaire

Introduction générale 1

Chapitre I : REVUE DE LITTÉRATURE : LE MANAGEMENT STRATEGIQUE

Introduction 26

SECTION01 : Le Management Stratégique: Cadrage Conceptuel et Outils d'Analyse 27

SECTION02 : La Théorie de l'Organisation Industrielle (O/I) 41

SECTION03 : La Théorie basée sur les Ressources : Resource-Based-View ''RBV'' **..... 48**

Conclusion 62

Chapitre II : LES PME ALGERIENNES ET LA PERFORMANCE

Introduction 64

SECTION01 : Les PME algériennes : Essai de présentation et d'analyse 64

SECTION02 : Les PME algériennes : Contraintes, Défis, et Programmes Nationaux de Soutien 75

SECTION03 : Le Management Stratégique des PME algériennes 88

Conclusion 95

Chapitre III : CHOIX DU MODÉLE CONCEPTUEL, DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHESES, ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Introduction 97

SECTION01 : Modèle Théorique de Recherche : Une Approche Complémentaire en Management Stratégique 98

SECTION02 : Développement des Hypothèses Détaillées du Modèle de Recherche 105

SECTION03 : Opérationnalisation et mesure des Variables du Modèle de Recherche 119

SECTION04: La Méthodologie de Recherche 141

Conclusion 154

Chapitre IV : LES RESULTATS DE L'ANALYSE DES DONNÉES

Introduction 156

***SECTION 01* :** Les Résultats de l'Analyse Statistique Descriptive 157

***SECTION 02* :** Le Modèle global de recherche : les Résultats du test des hypothèses principales de recherche par la modélisation par équation structurelle ''PLS'' 178

***SECTION 03* :** Le Modèle partiel de recherche : les Résultats du test des hypothèses détaillées du modèle de recherche par la régression ''PLS'' 201

***SECTION 04* :** Les résultats relatifs à l'impact de l'âge et de la taille sur la performance des PME algériennes 229

***SECTION 05* :** Les résultats du test de comparaison entre firmes performantes et non performantes parmi les PME algériennes de notre échantillon 231

Conclusion 235

Chapitre V : DISCUSSION DES RÉSLTATS ET LIMITES DE LA RECHERCHE

Introduction **238**
SECTION 01 **:** Discussion des résultats obtenus 239
SECTION 02 : Limites de la Recherche 263
Conclusion **266**
Conclusion générale **269**
Références Bibliographiques.
Annexes.
Liste des Figures.
Liste des Tableaux.
Table des Matières.

Introduction Générale

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Cellule humaine et sociale, entité de création et de partage de richesse, centre de prise de décision, l'entreprise économique — ce système complexe [Forrester, 1960] par ses multiples sous systèmes qui le composent, concret par ses ressources matérielles et immatérielles, abstrait par son paradigme organisationnel dominant, organisé et agencé suivant une structure organisationnelle, finalisé car ayant des buts et des objectifs à réaliser(profit, part de marché, pérennité, satisfaction client, dominance du marché, etc..), et enfin ouvert de par les interactions continues le liant à son environnement(d'où il en puise les inputs nécessaires au processus de production, émet les outputs qui en résultent, et subit les réactions qui en émanent(positives ou négatives)) [Diemer Arnaud]. —n'est parvenue à prendre sa forme actuelle comme « acteur indispensable au fonctionnement de l'activité économique des nations, noyau central à l'ombre duquel se déroule notre vie moderne »[1]—car et comme le remarque H.Mintzberg, « *nous somme nés dans une organisation, et c'est des organisations qui ont veillé à notre éducation, et à la prise en charge de nos besoins et nos loisirs, nous travaillons également dans des organisations, et c'est encore des organisations qui s'occuperont de nos funérailles* »[2]—, qu'en parcourant un long chemin dont les grandes mutations qui ont régit le développement des systèmes économiques et sociaux à travers les civilisations sont les principaux faits marquants.

C'est alors que d'une production traditionnelle en milieu familial, en passant par une production essentiellement domestique et artisanale, que s'est développée la manufacture[*] première forme de l'entreprise et « étape intermédiaire vers l'organisation capitaliste du travail »[3] , qui s'est manifestée en force dès le milieu du 18ème siècle avec la formation des Fabriques(Factory-System),— suite à l'avènement de la 1ère révolution industrielle[**] « qui a fait basculer en quelques décennies les sociétés occidentales d'une économie à dominante rurale et artisanale à une économie industrielle »[4]— où l'on « découvre pour la première fois l'organisation, par le biais de la division du travail, comme le premier facteur de l'enrichissement des nations[Adam

[1] Jarronsson.B(2000), 100 ans de management : un siècle de management à travers les écrits, édition Dunod, paris, p 03.
[2] Mintzberg.H(1990), le management : voyage au centre des organisations, édition d'Organisation, paris.
[*] La manufacture s'est développée grâce à l'essor du commerce triangulaire Europe, Afrique, Amérique au 16ème siècle qui avait permis l'émergence de la classe des commerçants capitalistes, le développement des activités marchandes et bancaires (la banque centrale d'Amsterdam en 1608, la banque d'Angleterre en 1694)[Melbouci .L,2009, p15], et des grandes compagnies maritimes(V.O.C Néerlandaises, l'East India compagny anglaise, la compagnie des Indes orientales française, etc.)[Roou David-Pièrre, L'Europe et la chine au 18ème siècle : pour une relecture de la prétendue avance prise par l'Europe sur la chine au 18ème siècle, défense.ac-montpellier.fr/pdf/cercle/chine_Europe.pdf].
[3] Melbouci.L(2009), Economie de l'entreprise algérienne, édition el-amel, Alger, p15.
[**] La 1 ère révolution industrielle a été déclenchée par un ensemble de progrès techniques survenus notamment à la fin du 18ème siècle en particulier : la machine à vapeur (James Watt 1774), la presse hydraulique (John Kay en 1735) dans l'industrie du coton, etc.
[4] Charreire Petit.S, Hulaut.I, Perret.V(2007), Management : Manuel & Applications, édition Nathan, Paris, p125.

Smith(1776)] »[1]. L'industrialisation Américaine et Européenne connaitra plus tard et dès la fin du 19ème siècle, une seconde révolution axée essentiellement sur une accélération des innovations industrielles[***] qui, et par une concentration accrue des moyens de production associée à une division extrême du travail, avaient permis l'émergence de la grande entreprise comme modèle d'organisation productive[2], pour laquelle se sont développées les premières initiatives de recherche en organisation et en management des entreprises— notamment les principes de l'OST initiés par Taylor en 1900, la chaine de fabrication conçue par H.Ford dès 1908, et la gestion administrative axée sur la planification de Fayol en 1916—, dont l'objectif premier à l'époque était de remédier rationnellement à une faible productivité de travail dans une économie en forte croissance (début du 20ème siècle), où l'offre était nettement inférieure à la demande dans un environnement stable, marqué par « des technologies émergentes, des concurrents rares et des clients reconnaissants et fidèles »[3]. « L'entrepreneur était alors confronté à un défi simple : celui de maximiser le profit en maximisant les quantités produites ».[4] C'était le temps des producteurs et des organisateurs. L'impératif de la vente n'apparaitra qu'après la seconde guerre mondiale et précisément au début des trente glorieuses, où les surproductions menaçaient des entreprises désormais organisées. Un impératif qui, et à l'issu d'une accélération sans précédant du rythme de la croissance industrielle au cœur des trente glorieuses[•], se transforma rapidement en un véritable besoin de l'entreprise « d'appréhender au mieux les attentes de ses consommateurs tout en les informant des réponses possibles »[5]. L'optique marketing émergea alors en force dès le milieu des années 50, ouvrant ainsi la voie aux premières réflexions stratégiques dans l'histoire des entreprises, axées dans un premier temps sur une simple volonté d'adéquation de la firme à son environnement, associée à une planification à long terme *(Corporate Planing)* au sens Fayolien du terme , qui était « en parfaite cohérence avec le contexte économique du moment, où la priorité était encore de produire, le plus possible et le plus vite possible »[6]. La stratégie proprement dit, concept militaire à l'origine, ne ce fut introduite dans le monde de l'entreprise qu'à partir des années 60, où l'atmosphère s'est radicalement modifié en faveur d'une complexification très apparente de l'environnement des affaires, marquée par le passage d'une économie de demande à une économie d'offre—« où l'ont voit

[1] Jarronsson.B(2000), op.cit, p05-06.

[***] Notamment le moteur à explosion, des progrès scientifiques et techniques (chimie, électricité, etc.), l'essor de la construction en hauteur aux USA, mais aussi de la construction navale (la marine à vapeur au milieu des années 1880), automobile en 1900, et de la construction aéronautique (de 1914 à 1918).

[2] Patricia Nicaud, Artisanat et Industrie, www.technologie.ac-aix-marseille.fr/spip/IMG/.../artisanat_et_industrie.pdf, p07

[3] Herard Jacques(2003), Manuel d'organisation appliquée, éd Dunod, Paris, p6.

[4] Weil Michel(1992), Le Management Stratégique, éd Armand Colin, Paris, p11.

[•] Les trente glorieuses ont été marquées par une production de masse de produits de grande consommation issus des innovations du début du siècle, du transfert de technologie en provenance des USA, d'une reprise progressive du commerce international dans le cadre des accords successifs du GATT [Giget.M, 1998, p198-199].

[5] Weil Michel, op.cit, p13.

[6] Genelot Dominique(1998), manager dans la complexité réflexion à l'usage des dirigeants, INSEP Editions, Paris,p 290-291.

dans de nombreux marchés l'offre dépasser une demande en apparence saturée »[1]—, « et d'une accélération du changement technique, économique et plus généralement de l'environnement concurrentiel des entreprises »[2], qui s'apparente à un champ de bataille vis-à-vis duquel l'entreprise mène désormais une lutte dont l'enjeu est la survie, et pour qui la réflexion stratégique se présenta comme un cadre épistémologique, analytique, conceptuel et pratique de référence, au cœur de l'activité managériale, pouvant permettre aux entreprises de « convertir la théorie des affaires en performance »[3], au travers d'une mobilisation efficace, une coordination avérée, un commandement adéquat, et un contrôle approprié de l'ensemble des capacités disponibles et des actions à réaliser.

C'est alors que plusieurs travaux de recherche ont tenté la formalisation d'outils et de modèles destinés à soutenir les dirigeants d'entreprises dans leurs décisions et choix stratégiques.

Alfred Chandler(1962), professeur du MIT, a été le précurseur dans le domaine, en proposant dans un livre intitulé *stratégies et structures de l'entreprise,* une explication autour du rapport entre « les processus de formulation et de mise en œuvre des stratégies et l'opération des grands changements organisationnels »[4], pour présenter la stratégie comme une démarche logique dont dépend la structure de l'entreprise et qui « consiste en la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise, l'adoption des moyens d'action, et l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ces objectifs »[5].

Par ailleurs, c'est bien à Leanerd, Christensen, Andrew et Guth (1965), professeurs célèbres à la Harvard Business School, que revient le développement du premier modèle d'analyse stratégique des entreprises, le modèle LCAG ou SWOT, dont le raisonnement consiste à « confronter l'entreprise à son environnement concurrentiel en évaluant la plus ou moins grande adaptation des compétences et des ressources propres à l'entreprise aux contraintes que lui impose cet environnement » [Stratégor, 2005, p12] par une analyse interne et externe. Le modèle SWOT qui reste encore à la base des approches les plus récentes en management stratégique, a été par la suite fortement remis en cause, lui reprochant essentiellement d'être à l'origine d'un rationalisme cartésien inhibant l'esprit clairvoyant des managers, élément indispensable pour toute démarche stratégique réussie.

Dans la lignée de ces travaux, Igor Ansoff(1965), proposa dans son livre ''*Corporate Strategy*'', un modèle plus formalisé de structuration systématique

[1] Ducreux.J.M, Abate.R, Kachaner.N(2009), le grand livre de la stratégie, édition organisation, Paris, P15.
[2] Godet.M, manuel de prospective stratégique une discipline intellectuelle, éd DUNOD, Paris, p35.
[3] Drucker.P, l'avenir du management, édition Pearson Education France, Paris, p49.
[4] Noel.A(1992), perspective en management stratégique tome1 :1992/93, édition Economica, Paris, p09
[5] Charron.J-L, Separi.S(2004), organisation et gestion de l'entreprise manuel& applications, 3ème édition DUNOD, Paris, p332.

de la décision stratégique [1], le modèle de la planification stratégique qu'il présenta suivant quatre étapes : la conception d'un système d'objectifs, l'ancrage d'une grille de compétences mesurant les opportunités existantes et évaluant les synergies potentielles, le choix d'une voie de croissance(Expansion/ Diversification), et d'une structure organisationnelle qui lui soit appropriée, et cela dans le cadre d'une rationalité stratégique qui vise efficacité et efficience à la fois, source de performance. Dans le même temps, des cabinets conseil en stratégie se sont précipités[*] vers le développement de modèles d'analyse et de positionnement stratégiques [BCG, MacKinsey, ADL, SRI,…] destinés à optimiser le portefeuille d'activités stratégiques des entreprises, en mesurant l'équilibre, suivant une analyse en trois dimensions : la position concurrentielle de l'entreprise, sa position technologique, et le potentiel des marchés. Dans la même optique, Sidney Schoeffler(1972) développa à la base d'un traitement statistique des données relatives aux entreprises, le modèle PIMS (*Profit Impact of Marketing Strategy*), « où 70 variables permettent d'expliquer 80% de la rentabilité des firmes »[2].

Première vague de l'école du positionnement, ce mouvement d'apports théoriques dit classique de segmentation stratégique a été d'une grande portée pour le champ académique de la stratégie, non seulement sur le plan structurel de la démarche, mais aussi sur le plan opérationnel, car ayant permis le développement d'outils(les matrices en particulier) relativement simples d'aide à la décision et au choix d'allocation des ressources. Des outils qui ont été aussi tôt remises en cause de par « les solutions peu claires, peu tranchées »[3] dont ils étaient à l'origine, causant l'échec de pas mal d'entreprises l'ayant mise en pratique, « car limitant le système concurrentiel au seul positionnement face à la demande »[4], ce qui est en contradiction totale avec les faits pratiques de la réalité, marqués par « de fortes incertitudes non maitrisables (dues essentiellement aux chocs pétroliers(1973), renouvellement de plus en plus rapide des technologies, l'évolution de l'esprit scientifique,…etc.) »[5], au terme d'une générosité environnementale des trente glorieuse à la fin des années 70.

C'est alors qu'au-delà d'une simple « vision mécaniste du monde, une politique d'Autruche qui s'efforce à prendre en compte un maximum de paramètres pour représenter le plus complètement possible la réalité future et déterminer avec précision et volontarisme les voies et moyens pour l'atteinte des

[1] Hafsi.T, Martinet.A.C(2007), stratégie et management stratégique des entreprises : un regard historique et critique, Gestion, volume 32, numéro 3, http://www.gare.cree-inter.net/sites/default/files/Strat%C3%A9gie%20et%20management%20strat%C3%A9gique%20des%20entreprisesUn%20regard%20historique%20et%20critique.pdf p89.

[*] En réponse notamment aux problèmes liés à la diversification, posés par les grandes entreprises américaines de l'époque en particulier la General Electric à la fin des années 60.

[2] Armand.D(1999), Manuel de Gestion volume 1, édition Ellipses Marketing, Paris, p132.

[3] Marckesnay.M(1997), management stratégique, édition organisation, paris, p64.

[4] Spitezki.H(1995), la stratégie de l'entreprise compétitivité et mobilité, éd économica, paris, p49.

[5] Genelot Dominique, op.cit, p292.

Rapport-Gratuit.com

objectifs fixés »[1], que se fut le passage au management stratégique[I.Ansoff, 1973, I.Ansoff, Declerk et Hayes, 1979] , une conception plus large de la démarche stratégique, à caractère plus complet, qui s'incarne dans une réflexion prospective dont la formulation impliquera tous les membres de l'organisation dans le sens d'une coévolution et d'un mécanisme d'interaction entre le stratégique et l'opérationnel, qui s'engage dans un environnement incertain, à prévoir les événements futures, pour en imaginer les hypothèses, construire les scénarios possibles, et mobiliser l'action collective pour une meilleure orientation stratégique.

L'effervescence intellectuelle s'est culminée au début des années 80 avec la publication des travaux de M. Porter (1980-1985) sur l'avantage concurrentiel, où l'auteur et en s'inspirant à la fois des principes de l'économie industrielle[*] et du paradigme S-C-P [Structure-Conduite-Performance (Mason, 1938)] dans sa version structuraliste [Bain.J, 1956], indiqua que le développement d'une meilleure stratégie d'entreprise passera nécessairement par une meilleure compréhension de la structure de l'industrie (au travers d'une analyse fine de ses forces concurrentielles) qui permettra à l'entreprise de choisir une position concurrentielle favorable, par le choix d'une configuration particulière de création de valeur, qui s'opère généralement entre un leadership de coût et une différenciation, et dont le moteur est la chaine de valeur de l'entreprise, un ensemble d'activités que celle-ci est appelée à en assurer la maitrise parfaite et à coordonner les liens nécessaires pour une meilleure création de valeur et donc la réalisation d'un avantage compétitif unique et durable.

A la suite des analyses de M. Porter (1980-1985) qui ont constitué une seconde vague de l'école du positionnement, le Boston Consulting Group(BCG) avait alors tenté en 1982, l'amélioration de sa matrice BCG(1960), pour proposer une seconde matrice sous l'acronyme BCG2 qui intègre la notion d'avantage concurrentiel suivant deux dimensions : « l'avantage concurrentiel potentiel possédé par l'entreprise, et les sources de différentiation concurrentielle offertes par le secteur»[2], pour relier ainsi la performance stratégique d'une entreprise à son aptitude à développer un avantage concurrentiel puissant par rapport à ses concurrents.

A l'origine d'un raisonnement abstrait, purement théorique, centré sur une rationalité absolue des acteurs économiques, qui considère qu'un meilleur positionnement stratégique de l'entreprise passera nécessairement par une meilleure adaptation aux conditions du marché, et pour lequel la maximisation

[1] Genelot Dominique, op.cit, p299-303.

[*] L'origine de l'économie industrielle remonte en fait au **Sherman Act (USA, 1890)** où un large débat à eu lieu sur les relations entre l'organisation générale de l'industrie et les décisions des entreprises : Doit-on laisser les entrepreneurs capitalistes former de grands groupes pour concentrer leurs forces et constituer des monopoles ou doit-on préserver un certain degré de concurrence ? Les entreprises défendaient alors leur pouvoir de marché, les autorités judiciaires et législatives souhaitaient maintenir un marché concurrentiel.

[2]Garibaldi.G(2008), analyse stratégique, édition organisation, Paris, p384.

du profit s'avère l'unique objectif pour toute entreprise, l'approche classique notamment dans sa version portérienne, et en étant en parfaite cohérence avec des données environnementales relativement stables axées essentiellement sur une tendance inéluctable des marchés vers les situations d'équilibre, et un accès facile, juste, voire impartial aux ressources pour l'ensemble des agents opérant au sein du marché, avait dominé l'arène de la recherche dans le domaine de la stratégie, et séduit managers, praticiens et chefs d'entreprises. Ce n'est qu'au début des années 90 que cette approche trouva ses limites à la suite d'un changement radical des paramètres de référence, marqué par une complexification très apparente de l'environnement des affaires liée à une hyper-compétitivité* accrue, au développement d'une économie basée sur la connaissance, et à l'essor éminent des entreprises japonaises qui ont su renverser les rapports de forces existants au sein du marché par une combinaison d'avantages concurrentiels contradictoires(temps, coût, qualité) en dépit de leur modeste situation de départ.

C'est alors qu'une autre philosophie aux hypothèses en totales contradiction avec celles formulées par l'approche classique a été mise en lumière, pour énoncer que la rationalité des agents économiques n'est guère absolue, qu'elle est non seulement limitée mais aussi hétérogène entre acteurs, que le profit n'est pour sa part pas l'unique objectif à conquérir, et enfin que la différence entre firmes est perçue en terme d'exploitation des ressources dont dispose une entreprise, suivant un mode de déploiement[Grant(1991), Amit et Schoemaker(1993)] qui lui est propre, permettant d'en tirer un meilleur service productif[E.Penrose(1959)], en étant à la base d'un ensemble de routines organisationnelles complexes, à caractère tacite, issues d'un long processus d'apprentissage organisationnel[Grant, 1991] enraciné dans l'histoire et la culture de l'entreprise, lui faisant profiter d'une asymétrie stratégique[Hafsi.T, Martinet, 2007, p91], pour laquelle l'innovation (produit/processus), voire le renversement du modèle économique dominant le secteur d'activité, l'emporte sur la simple imitation d'actes et de faits, « car c'est l'environnement qui adopte Ex-post les organisations qui survivent selon le niveau de compétition et la fréquence des discontinuités technologiques[Teece et al, 1994] »[1].

La perspective RBV aux axiomes puisés au cœur des théories économiques les plus classiques,─ dont les réflexions de Ricardo(1817) sur les rentes*, la pensée de Chamberlin(1933) et de Robinson(1933) quant à l'intérêt des ressources sui generis de l'entreprise dans la création de valeur, l'apport sociologique de Selznick(1957) sur les compétences distinctives, et plus

* L'hyper-compétitivité a été représentée par **d'Aveni(1994)** par quatre facteurs : une demande plus exigeante des consommateurs, le développement incessant des savoirs, le déclin des barrières à l'entrée et enfin une fréquence croissante des alliances entre firmes.

[1]Tywoniak.S(1998), le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique, conférence AIMS, www.stratégie_aims.com, p04.

* L'auteur indiqua l'importance des terres fertiles comme ressource unique dans la création de valeur (les rentes ricardiennes).

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

particulièrement la théorie de la croissance de la firme de Penrose(1959) qui relie le processus de croissance de la firme au déploiement de ressources uniques[1], à l'apprentissage et aux comportements individuels au sein des organisations[2] — se développa comme un véritable courant de pensée à part entière en stratégie au début des années 80 avec les publications des travaux de Wernerfelt(1984), Barney(1986), et Dierickx et Cool(1989), fondements de base de la première école dite structurelle de la RBV [Barney(1991), Peteraf(1993)], qui avait considéré l'entreprise comme un ensemble de ressources et de compétences, pour relier ainsi la compétitivité(la réalisation d'un avantage compétitif soutenable) à la détention de certaines ressources qualifiées de stratégiques, car de Valeur, Rares, Inimitables, N-Substituables au sens de Barney(1991)[3], et hétérogènes, imparfaitement mobiles, ayant des limites en ex antes(meilleure information par rapport à la concurrence) et en ex post(les mécanismes d'isolation) dans l'esprit de Peteraf(1993)[4]. Mais axée sur une vision statique, voire équilibrée du système marché, qui conçoit la position compétitive par rapport à l'exploitation des ressources existantes (notamment tangibles) à potentiel supérieur [Schulze (1994 :134)][5], l'approche structuraliste succomba aussi tôt aux conditions hyper compétitives du début des années 90, pouvant transformer ce type de ressources en rigidités clés [Léonard Berton (1992)]. L'approche dynamique de l'école du processus émergea alors en force, pour suggérer dans sa version initiale, la nécessité d'établir une liaison entre les R&C internes de l'entreprise et son industrie externe, par une articulation entre les deux types d'analyse interne (Modèle ''MRC '') et externe(les Forces concurrentielles de M.Porter)[Amit et Schoemaker(1993)], et centrer l'attention dans le cadre d'une version plus moderne sur les ressources intangibles[**] (connaissance, savoir faire, compétences managériales), et les mécanismes/processus organisationnels à la base de nouvelles configurations de ressources, capables d'assurer « une harmonie permanente entre les conditions environnementales changeantes et les ressources organisationnelles distinctives »[6] source de performance. Deux principaux mouvements en sont représentatifs, le mouvement des compétences clés de Hamel et Prahalad (1990-1994), et celui des capacités dynamiques de Teece et al(1997), Eisenhardt et Martin(2000), Winter(2003) , où le premier envisage la compétition sous l'angle

[1]Walter.Fabio (2008), the contribution of the process-oriented core competence management to the intégration of the market-based view and the resource based view, Von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Chemnitz genehmigte, www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/5605/data/diss.pdf, p36.

[2]Mauree Robinson.Susan(2008), Understanding the resource-based-view : Implications of methodological choice and a new creative context, Faculty of Business Queensland University of Technology in partial Fulfillment of the degree of Doctor of Philosophy, eprints.qut.edu.au/16625/1/Susan_Maureen_Robinson_Thesis.pdf, p18

[3]Barney.J.B(1991), "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, vol. 17, n° 1, p.99-120, www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Barney, 1991.pdf

[4]Peteraf.M.A (1993), "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", Strategic Management Journal, 14, p. 179-191, /faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Marketing-Strategy-Seminar-2013/Session 1/Peteraf.pdf.

[5] Walter.Fabio(2008), op.cit, p47

[**] En réponse notamment aux premières critiques de la RBV, notamment portériènnes qui avaient indiqué que les ressources tangibles par nature ne peuvent être source d'avantage concurrentiel puisque facilement repérables et échangeables.

[6]Walter.Fabio (2008), op.cit, p50.

de l'identification, l'exploitation, mais aussi l'exploration de certaines compétences, à caractère clé, car « offrant l'accès potentiel à de large variétés de marchés, contribuant à la valeur perçue par les clients actuels et potentiels, et dont le chemin constructeur est inimitable par la concurrence »[1], dans le cadre d'un engagement vers le future[2], orienté par une architecture stratégique, elle-même soutenue par une intention stratégique. Alors que le second, s'étend vers l'analyse des capacités, dispositif constructeur des compétences, sous la forme « de routines, fortement modelées, répétitives ou quasi-répétitives (Winter, 2003) »[3], qui engage dans sa version dynamique une reconstruction du patrimoine des ressources d'une entreprise, dans une « approche intégrative de l'esprit d'entreprise, de la création des connaissances, des avantages possédés, et ceux soutenus »[4].

En dépit de ses multiples apports significatifs pour la théorie du management stratégique, aux prémices plus logiques, en cohérence avec les réalités vécues par les organisations au jour le jour, qui avaient réconcilié deux doctrines de la stratégie en apparence hétéroclites (processus/contenue), rejeté l'orthodoxie sectorielle [Hamel et Prahalad, 1994] et le déterminisme stratégique en faveur d'une capacité d'action/réaction—censée introduire des ruptures majeures au sein du secteur d'activité—, élaboré des outils de diagnostic stratégique relativement simples(les indicateurs VRIS), la perspective MRC a pourtant fait l'objet de nombreuses critiques. Ainsi on lui reproche essentiellement d'être, tout d'abord, à l'origine d'un ensemble de modèles hétérogènes, voire d'une démarche tautologique[5] liée, à une divergence en terme sémantique, à « la nature indéterminée de ses concepts fondamentaux ─Ressource et Valeur─(Priem et Butler,2001b), aux définitions inclusives des ressources qui n'indiquent pas comment les différents types de ressources peuvent contribuer à la réalisation d'un avantage compétitif »[6], lui-même imperceptible et synonyme de performance, de valeur et de rareté(Borrero Caldas, 2010), et à son incapacité « d'isoler les effets de la performance des ressources spécifiques dans les grandes organisations complexes »[7]. De proposer

[1]Gowrie Vinayan et al,(2013), Application of Sun Tzu Art of War strategies in different stages of organizational life cycle: A study in Malaysian manufacturing organizations, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Pages: 551-563, http://www.ajbasweb.com/old/ajbas/2013/September/551-563.pdf.

[2]Grant.R(1991), The resource-based-theory of competitive advantage : Implications for strategy formulation,www.skynet.ie/~karen/Articles/Grant1_NB.pdf, p132.

[3]Reilly.M, Sharkey Scott.P(2009), Subsidiaries, competencies and implementation of Dynamic Capabilities, Irish Academy of Management Conference, NUI Galmay, arrow.dit.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=buschmancon&sei-redir=1&referer=http="Reilly.M%2C Sharkey Scott.P(2009)%2C Subsidiaries%2C competencies implementation Dynamic Capabilities%2C", p08

[4]Teece.D, Y.Al-Aali. Abdulrahman(2013), Knowledge, Entrepreneurship, and Capabilities: Revising the Theory of the MNE, Universia Business Review,/ubr.universia.net/pdfs_revistas/articulo_347_1381330705256.pdf, p25

[5] Marchesney.M(2001), pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences cahier, de l'ERFI n°22, www.erfi-management.net, p11.

[6] Kraaijenbrink.J, Spender.JC, Groen.A (2010), The resource-based view: A review and assessment of its critiques, University of Twente, Lund University, http://mpra.ub.uni-muenchen.de/21442/MPRA Paper No. 21442, p15-p18-p19.

[7] Andy Lockett,Steve Thompson and Uta Morgenstern(2009), The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal, International Journal of Management Reviews Volume 11 Issue 1, http// :onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2008.00252.x/pdf, p.17

ensuite des analyses et des recommandations peu pertinentes, purement descriptives[1], qui affichent un manque de validité pratique et opérationnelle[2] , et sont spécifiques à certaines entreprises (les ''Success Story'') ayant su profiter à un moment donné des imperfections du marché des facteurs pour construire et /ou acquérir en premier des R&C de valeur. De recourir à des indicateurs (VRIS/Barney, 1991) qualitatifs, peu discernables, difficilement mesurables, pour juger de la soutenabilité de l'avantage concurrentiel. D'être invalide empiriquement suivant Newbert(2007) qui avait indiqué que « dans 50% seulement des cas, les ressources dures ou molles (intangibles), semblent expliquer l'avantage concurrentiel»[3] . Et enfin, d'être à l'origine d'un raisonnement antinomique qui, tout en reliant « l'hétérogénéité des ressources aux décisions rationnellement limité des managers»[4], et intégrant les logiques les plus évolutionnistes dans son cadre d'analyse, « conceptualise les marchés à l'équilibre, et suppose une rationalité substantive associée à un comportement optimisé des firmes (Bromiley, 2005) »[5].

Des analyses plus récentes, à vocation plus perfectionniste que critique, ont été développées à l'égard de l'approche RBV, à l'instar des travaux de Fréry(2010) sur *les capacités répulsives*[6], qui remettent en cause le caractère attractif-inimitable des R&C comme source d'avantage concurrentiel soutenable, en faveur de propriétés répulsives garantes d'une position pérenne. Ou encore de ceux de Xavier Weppe et al(2012) qui proposent de réinventer l'approche ressources de Barney(1991) susceptible d'induire de mauvaises pratiques stratégiques[7], en considérant les ressources indépendamment de leur nature, et privilégiant l'abondance à la rareté, et l'accès(*crowdsourcing*) à la propriété. Au delà des ressources stratégiques, Weppe Xavier et al. (2013)[8] centrent l'attention sur d'autres types de ressources dites ordinaires et négatives, dont la combinaison permettra un meilleur déploiement des ressources stratégiques, source de performance.

D'autres considérations avaient alors été proposées pour expliquer la différence quant à la performance des firmes. Dyer et Singh(1998) évoquèrent dans une approche dite relationnelle, l'intérêt des avantages relationnels issus

[1]Tywoniak.S(1998), op.cit, p30.
[2]Borrero Caldas.S(2010), The pendulum swings again: critical notes on the resource-based view, Cuadernos de Administración • Universidad del Valle • No. 44 • Julio-Diciembre, Documents and Settings\Ahmed\Local Settings\Temp\624-7077-1-PB.html,p18
[3] Tayeb Hafsi, Martinet (2007), op.cit, p91.
[4]Tywoniak.S(2007), Making sense of the resource-based view? In Proceedings Academy of Management, Philadelphia, USA, http://eprints.qut.edu.au/10583/1/10583.pdf, p04.
[5] Idem.
[6] Fréry.F(2010), Les capacités répulsives, XIX conférence de l'AIMS, http://www.strategie-aims.com/events/conferences/2-xixeme-conference-de-l-aims/communications/153-les-capacites-repulsives/download.
[7] Weppe Xavier et al(2012), Quand les postulats d'une théorie induisent de mauvaises pratiques, La « théorie des ressources » selon J.B. Barney, Revue française de gestion, N° 228-229, www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-9-page-253.htm, p.254.
[8] Weppe Xavier et al(2013), Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources, Revue française de gestion, 2013/5 N° 234, www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-5-page-43.htm.

des coopérations et des alliances entre firmes qui, et au travers une meilleure collaboration avec les partenaires économiques (clients, fournisseurs, sous-traitants,…) axée sur une action collective face aux contraintes qu'imposeraient l'environnement des affaires—dans le cadre d'intérêts et d'objectifs jugés communs—, « un partage des risques et une diminution des incertitudes »[1], un échange d'informations, de connaissances, et enfin un apprentissage collectif autour des nouvelles compétences, permettront à l'entreprise de profiter d'un avantage concurrentiel non négligeable, notamment par une réduction des coûts de transaction . Néanmoins, le modèle relationnel n'a pu être considéré comme un outil d'analyse stratégique, car de faible portée analytique affichant une négligence totale du véritable jeu concurrentiel, seul fait pratique de la réalité économique. Banderburger et Nalebuff(1990) avaient déjà souligné à cet égard, la nature enchevêtrée des relations entre firmes allant de la coopération à la concurrence(*la coopétition*), pour proposer une nouvelle représentation de la valeur axée sur « une intégration simultanée d'une part du mécanisme de création de valeur, et d'autre part d'une analyse stratégique plus large des forces du marché »[2] qui identifie les substituts et les complémentaires comme acteurs d'influence dont l'interdépendance et non pas l'interaction [M.Porter, 1985] avec l'entreprise, permettra « la création ou la récupération de la valeur pour celle-ci »[3]. Le modèle de la *coopétition* porte cependant en lui des limites significatives en rapport notamment avec « une coopération orientée vers les accords d'achat et de vente au dépend de ceux de la R&D ou des jointes-venture»[4].

A l'aube du 21ème siècle, l'environnement des affaires s'est radicalement reconfiguré sous le signe de l'incertitude par une accélération du rythme de la mondialisation des économies, et de la turbulence, par la rapidité des évolutions technologiques déclenchées par une révolution sans précèdent des TIC, qui avait permis le passage à une nouvelle ère économique, celle du « **Business Ecosystems[James Moore],** où l'univers concurrentiel est multi-paramétré, quantique, car composé d'un enchevêtrement de réseaux inter-organisationnels[*] de valeur entre firmes»[5]. Un univers ardent qui avait rendu caduque plus que jamais le choix d'une unique position stratégique basée sur le coût ou la différentiation, d'où la nécessité de faire appel à d'autres conceptions et modèles stratégiques.

---

[1]Gaudillat Valérie Claude, Quélin Bertrand(2004), Nouvelle compétence et modes d'accès, l'exemple du courtage en ligne, Revue française de gestion, volume 30, n° 149, p136.
[2] Desreumaux.A, Lecocq.X, Warnier.V(2009), Stratégie, 2e édition Pearson Education France, Paris, p86-87.
[3] Idem.
[4] Ibid.
[*] Réseaux de partenariats (réseaux verticaux) ou réseaux d'Alliances (réseaux horizontaux). Clientes, fournisseurs, concurrentes et partenaires, les firmes d'aujourd'hui sont contraintes à coexister et évoluer ensemble dans leur environnement [Dejean, p30-31].
[5] Dejean.F, les nouveaux modèles stratégiques, stratégie d'entreprise : analyse des ressources, http://mon.univ-montp2.fr/claroline/backends/download.php?url=L25vdXZlYXV4X21vZOhsZXNfc3RyYXTpZ2lxdWVzLnBkZg%3D%3D&cidReset=true&cidReq=UEXXXX, p30-31.

Dans l'esprit d'Eisenhardt et Sull(2001), c'est la capacité de l'entreprise de « saisir les opportunités émergentes, par l'adoption d'un ensemble de processus clés et de règles de décision simples, tout en étant mobile et rapide dans l'action»[1], qui lui permettra de profiter d'une position *first-mover* au sein de son secteur d'activité, et lui assurera pérennité et croissance dans les nouvelles conditions turbulentes du marché.

Mais la contribution la plus significative sera celle de Hax et Wilde(2001) qui avaient tenté et en s'inspirant des *disciplines de valeur* proposées par Treacy et Wiersema(1995)—l'excellence opérationnelle, le leadership produit, et l'intimité client—,la formulation d'une version intégrale de la pensée stratégique qui concilie l'ensemble des modèles et analyses de leurs principaux ancêtres [M.Porter(1980-1985), Hamel et Prahalad(1990-1994)], par une mise en valeur de la dimension *client* comme pivot central du raisonnement stratégique dans une « économie de réseau où beaucoup d'opportunités sont offertes pour la création de positions compétitives basées sur la liaison aux clients*(Customer Bonding) »*[2], un élément fondateur des réflexions des deux auteurs, dont le développement et l'amélioration en continue est source vitale de performance pour les entreprises du XXIe siècle, et pour lequel Hax et Wilde(2001) conçurent le modèle DELTA qui met en exergue trois positions stratégiques—la stratégie du meilleure produit où la concurrence est basée sur *les économics du produit*(low cost/différenciation), la stratégie de la meilleure solution au client axée sur un affinement des rapports entretenus avec le client, un fort intérêt pour l'intimité du client, et une redéfinition de l'interface client par une analyse profonde des *économics des clients*, et la stratégie du verrouillage du système où la performance de l'entreprise est reliée au système d'affaire [*business system*]dans son ensemble : clients, fournisseurs, mais aussi complémentaires, considérés comme les acteurs protagoniste de l'industrie, car créant, au travers de leur offre, de la valeur pour l'entreprise et pour ses clients—, « fixe le ''cap stratégique''(Mission, paramètres structuraux de l'industrie, position concurrentielle de l'entreprise), et défini enfin les actions stratégiques clés à réaliser selon *un agenda stratégique*»[3]qui permettra une mise en œuvre effective de la stratégie retenue . Le modèle DELTA avait alors été perçu comme une approche originale de référence, dont le dynamisme, la simplicité, mais aussi la globalité, pouvant lui permettre de répondre efficacement aux nouvelles données environnementales, au-delà d'une représentation reconfigurée des idées fondatrices de la pensée stratégique, que certains auteurs lui ont longtemps reprochée.

Enfin, la seconde décennie du 21ème siècle connait l'émergence d'une autre perspective en management stratégique qui centre l'attention sur le cadre

[1] Desreumaux.A, Lecocq.X, Warnier.V(2009), op.cit, p89.
[2] Arnoldo C. Hax and Dean L. Wilde II(2002), The Delta Model –Toward a Unified Framework of Strategy, MIT Sloan of Management, working paper4261-02,http://pesona.mmu.edu.my/~wruslan/SPICT1/Readings/detail/Reading-37.pdf, p13-14.
[3]Bojin.J, Schoettl.J.M, op.cit, p149-159.

institutionnel dans lequel activent les organisations, qui a été omis par les adeptes des deux courants de l'industrie et des ressources. L'essor de la vision basée sur l'institution ou *Institution-Based-View* de la stratégie est venu compte tenu « des différences significatives qui existent entre les contextes institutionnels des pays développés et ceux des pays émergeants, justifiées par ''la transition institutionnelle'' »[1]. La théorie puise ses origines tout d'abord dans le domaine économique, spécialement dans « les travaux de Coase(1937), North(1990), et Williamson (1994-1998), où les institutions formelles et informelles sont considérées comme des ''conditions de fond'', déterminantes des coûts de transaction dans l'économie, et ensuite dans le domaine sociologique sous les contributions de DiMaggio & Powell(1983), Meyer & Rowan(1977), et Scott(1987), où l'accent est mise sur le rôle de la légitimité, et celui des institutions dans l'explication de la similarité entre firmes»[2]. Dans l'esprit de Peng et al(2008), l'approche institutionnelle en stratégie considère « ''les institutions'' comme des variables indépendantes, supposées en interaction dynamique avec les organisations, conditionnant leurs choix stratégiques»[3]. En vue d'une meilleure « compréhension des origines de l'avantage compétitif dans les contextes internationaux»[4], la théorie institutionnelle sous-tend selon Peng et al(2009) deux propositions: « les managers/entreprises poursuivent rationnellement leurs intérêts dans des contraintes formelles et informelles dans un cadre institutionnel donné, et les contraintes informelles peuvent jouer un rôle plus grand dans la réduction de l'incertitude, la fourniture de guide, et l'accord de légitimité aux firmes si les contraintes formelles sont peu claires»[5].

Dans l'ultime objectif d'expliquer la différence quant à la performance des firmes, la théorie du management stratégique avait alors beaucoup évolué au cours des vingt dernières années, faisant l'objet d'un grand débat conjoncturel[6][Minztberg, Ahlstrand, et Lampel(1998)] opposant les adeptes de plusieurs écoles de pensée, aux aspects à la fois communs et divergents, ayant contribuées à établir les fondements de base du management stratégique contemporain, comme en témoignent les nombreuses étapes de développement du domaine de la stratégie, dont « le passage de la politique générale

[1]Hyuk Kim (2016), Strategy Research on Emerging Economies: Focusing on the Institutional Theory of Strategy, The International Journal of Business & Management, Vol 4 Issue 6, http//:www.theijbm.com, p420.

[2]Garrido.E, Gomez.J, Maicas.J.P, Orcos.R(2014), The institution-based view of strategy : How to measure it ?, BRQ Business Research Quarterly 17, 82-101, www.elsevier.es/brq, http://dx.doi.org/10.1016/j.brq.2013.11.001, p83.

[3] Peng.M.W, Denis Y. L. Wang, Yi Jiang(2008), An Institution-Based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies, Journal of International Business Studies, Vol. 39, No. 5 (Jul. - Aug., 2008), pp.920-936, https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8400377, p922.

[4]Garrido.E, Gomez.J, Maicas.J.P, Orcos.R(2014), op.cit, p84.

[5] Peng.M.W, Sunny Li Sun, Brian Pinkham, Hao Chen(2009), The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod, Academy of Management Perspectives, https://www.utd.edu/~mxp059000/documents/PengIBV0903AMPR2final.pdf, p67-68.

[6] Hachimi Sanni Yaya(2004), Quelles stratégies pour le développement de l'activité innovatrice au sein des firmes à l'ère de la mondialisation ? Une approche individualiste, structuraliste, et interactionniste, université LAVAL (Québec), document de travail 2004-005, http://www.fsa.ulaval.ca/sirul/2004-005.pdf p03

d'administration au management stratégique, d'une approche descriptive, normative et prescriptive à des approches complexes, très segmentées»[1], destinées aux chercheurs et praticiens à des fins analytiques.

En cette seconde décennie du 21ème siècle, où l'économie mondiale de plus en plus intégrée par une mondialisation/globalisation des économies ayant atteint son apogée, est secouée par la crise économique et financière depuis déjà plusieurs années, —crise hypothécaire à l'origine, qui s'est très vite transmutée en une véritable crise mondiale, entravant les principaux mécanismes de la mondialisation :« ouverture débridée des marchés, chaînes d'approvisionnement mondiales, entreprises intégrées au niveau mondial, capitaux privés ont produit l'apparition et la diffusion de la crise »[2]—, l'entreprise est confrontée plus que jamais à une cassure structurelle de l'économie, engendrant un environnement chaotique, complexe, imprévisible, « où il est difficile de prévoir les tendances ou de prescrire les lignes de conduite avec un haut degré de confiance en leur succès probable »[3], ce qui représente un défi majeur pour le management stratégique contemporain.

L'économie Algérienne ne peut être à l'abri d'un tel enchevêtrement économique mondial, car en tant qu'économie de rente reposant toujours sur les hydrocarbures, elle reste entièrement dépendante des cours du pétrole, et ce en dépit des efforts entamés par les pouvoirs publics dans le sens d'une diversification de l'économie nationale depuis le début des années 90, époque à laquelle l'état algérien avait décidé suite à une crise politico-économique grave, et sous les impulsions du FMI et de la Banque mondiale, de remettre en cause sa philosophie économique orientée vers une économie dirigée, pour suivre la tendance mondiale et franchir le cap de l'économie de marché, ce qui avait induit une transformation radicale et rapide de l'environnement économique des entreprises algériennes, marqué dés lors par une grande turbulence, une forte incertitude, et une complexité inédite, dues essentiellement, d'un coté à l'ouverture du marché algérien sur l'économie mondiale et les principales conséquences qui s'ensuivent,— en particulier : la fin du monopole dominant dont profitaient jusqu'alors les entreprises algériennes, une sensibilisation accrue aux changements environnementaux mondiaux qui surgissent dans tous les domaines notamment le domaine économique et technologique, la mondialisation des marchés suite à une invasion progressive des firmes multinationales du marché algérien—, et de l'autre au développement d'un fort

[1] Seguin, F. (1996). « De l'histoire cognitive à la fracture disciplinaire ». Management International, no 2, vol. 2,http://www.managementinternational.ca/catalog/revue/de-l-histoire-cognitive-a-la-fracture-disciplinaire-texte-en-francais.html p04

[2]Bouadam Kamel, Zaidi Abdeslam(2009),Incidences de la crise financière mondiale sur les économies maghrébines, université Farhat Abbes, Sétif(Algérie),http://www.iefpedia.com/france/wp-content/uploads/2010/01/Incidences-de-la-crise-financi%C3%A8re-mondiale-sur-les-%C3%A9conomies-maghr%C3%A9bines-Dr.-Bouadam-Kamel-Zaidi-Abdeslam.pdf p02.

[3] John Kitching, Robert Blackburn, David Smallbone, Sarah Dixon(2009), Business strategies and performance, department of business innovation and skills, http://eprints.kingston.ac.uk/5852/1/Kitching-J-5852.pdf, p08.

climat concurrentiel — qui reste non négligeable même si pour certains auteurs celui-ci n'implique pas « la création d'un vrai environnement concurrentiel »[1],— imputé essentiellement aux accords de libre échange, aux mouvements de privatisation de certaines entreprises publiques algériennes[2], à la restructuration organique[3] et financière de certaines d'autres, à l'instar « du groupe SAIDAL pour qui on a consacré un budget de 16 milliards de dinars, ou encore la filière mécanique avec des investissements initiaux de 44 milliards de dinars »[4], ou encore aux mesures d'encouragement du secteur privé engagées par les pouvoirs publics algériens, à travers l'instauration de deux codes d'investissements(1993/2001), ainsi qu'aux multiples structures d'appui, dédiées à la promotion et au développement du secteur des PME, considéré dès lors comme « l'élément le plus efficace et le moins coûteux pour le développement et la croissance économique d'un pays en pleine mutation, par la création d'emplois, de la valeur ajoutée, et la participation à la distribution des revenus »[5].

C'est alors que la sphère économique algérienne est marquée aujourd'hui par l'existence d'un tissu d'entreprises vulnérable, de faible constitution, car jumelons des entreprises publiques(EPE) issues d'une économie planifiée qui, et en raison de leurs dysfonctionnements managériaux, ont du mal à s'adapter aux nouvelles conditions du marché, et ce malgré les nombreux programmes de réhabilitation qui leurs ont été consacrés par les pouvoirs publics jusqu'à ce jour, et des PME dont le développement a été spectaculaire en nombre de création durant les deux dernières décennies, mais qui présentent également « des structures économiques, financières, organisationnelles et technologiques fragiles »[6], ayant pour cause essentielle un environnement des affaires le moins attractif par rapport à la région d'Afrique du nord et du moyen orient selon le

[1] Melbouci.L(2008), l'entreprise algérienne face à quel genre d'environnement ? la revue Française des Sciences de Gestion, n°234, p06.

[2] Entre 2003-2007 : 192 entreprises ont été totalement privatisées, contre 33 ayant bénéficiées d'une privatisation partielle (>50%), et 11 d'une privatisation partielle (<50%), 69 entreprises ont été repris par les salariés(RES), 29 ont fait l'objet de partenariat de type joint-ventures, et 83 ont été cédées au privé[Cité par Baaziz.A, Quoniam.L, Réduire les risques des décisions stratégiques dans les nouveaux environnements concurrentiels incertains : cas des entreprises publiques algériennes, 9éme journées scientifiques et techniques de Sonatrach JST'9, Oran : Algérie (2013), http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/82/29/69/PDF/JST9_Texte_Integral_BAAZIZ_QUONIAM.pdf P08].

[3] « Qui consistait au passage à l'autonomie, le découpage des entreprises de l'état en filières, la déconcentration avec la création de siège des nouvelles sociétés nationales(ENIE de Sidi-Bel-Abbès), et un contrôle et une rationalisation des effectifs notamment d'encadrement »[Cité par BENMESSAOUD.k, du management public au management privé quels enseignement pour l'économie algérienne, http://med-eu.org/documents/MED3/BENMESSAOUD.pdf p08

[4] Ahmed Zaid.M(2011), performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes, université M.MAMMERI, Valencia, http://www.ummto.dz/IMG/pdf/AHMED_ZAID_Valencia.pdf p11

[5] Gharbi.S(2011), Les PME/PMI en Algérie : Etat des lieux, cahier de LAB.RII, doc n°238, université du littoral cote d'opale http://riien.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2011/03/doc-238.pdf, p08-13.

[6] Lakhdari.H, Ayad.A(2010), L'impact de la crise financière sur l'accord Euro Méditerranéen : Quelles stratégies d'adaptation des PME face aux défis du futur : cas de l'Algérie ?, VIème colloque international : « Stratégies de développement : quel chemin parcouru ? Quelles réponses face aux nouvelles contraintes économiques et climatiques ?, Tunisie, www.iefpedia.com/france/wp-content/uploads/.../AYAD-Atmane.pdf p04-05

Doingbusiness/2013[*], notamment en ce qui concerne « le climat d'investissement, les infrastructures, le cadre institutionnel, la politique de la concurrence, les indicateurs de gouvernance »[1], et l'ampleur de l'économie informelle.

Une telle situation avait alors suscité les interventions académiques de pas mal de chercheurs ayant tenté de cerner les réalités autour des entreprises algériennes en particulier dans leur version PME, pilier de développement économique essentiel dans le cas d'un pays en pleine mutation comme l'Algérie. Les caractéristiques et spécificités des PME algériennes, les raisons de leurs dysfonctionnements actuels, leurs axes de compétitivités,…etc., ont été les principaux thèmes abordés par les chercheurs. C'est alors que selon une étude effectuée par les membres du TASCK FORCE GOAL 08, le problème de la PME algérienne est un problème de gouvernance, les auteurs présentent les PME algériennes comme des entreprises à caractère social (entreprise familiale) dans la plus part des cas, ayant du mal à survivre pour les unes en raison de contraintes internes et externes, en rapport direct avec leur défaillance managériale, et du mal à croitre pour les autres(une minorité) qui ont, en revanche pu parvenir à un niveau acceptable de compétitivité, par l'adoption d'une clairvoyance stratégique soutenu d'un fort esprit managérial. Melbouci.L(2006)[2] avait déjà fait part de cet aspect social chez les PME algériennes en affirmant lors d'une étude empirique consacrée à l'analyse de leur comportement stratégique, que celles-ci avaient pu survivre dans un contexte socialiste grâce à leur *conscience stratégique* qui consistait en l'accumulation du capital-relation fondement du capital-financier et du capital-connaissance. Avec l'avènement de la transition vers l'économie de marché, le capital dit relationnel (cercle amical et relations sociales), s'est transformé en un véritable avantage concurrentiel permettant aux entreprises qui le détiennent de faire face à l'incertitude environnementale(climat des affaires contraignant) actuelle, par le développement d'une vraie capacité d'innovation, et à tous les niveaux : production, formes de distribution, style d'organisation[Melbouci.L (2008)][3]. Conscient de l'intérêt du capital social pour le cas des PME algériennes, les pouvoirs publics de leurs parts se sont orientés (dès l'année 2007) vers la création des Nuclei[4]dans le but de renforcer les liens entreprise-institutions/entreprise-entreprise, des liens sensés soutenir l'acte entrepreneurial

[*] L'Algérie a encore régressée dans le classement effectué par la banque mondiale dans le cadre de son rapport annuel sur la pratique des affaires dans le monde passant de la 150ème position en 2011 à la 152ème position en 2012, et ce sur un total de 185 pays [Doingbusiness/2013]

[1]Merzouk.F(2008), PME et compétitivité en Algérie, université de Bouira(Algérie),fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/FARIDA%20**MERZOUK**.pdf p12-16

[2] Melbouci.L(2006), De l'économie administrée à l'économie de marché : quelle stratégie de l'entrepreneur algérien face à la concurrence mondiale, 8e CIFEPME, www.airepme.org/images/File/2006/082_Deleconomieadministree.pdf

[3]Melbouci.L(2008), Le capital social et le comportement innovateur de l'entrepreneur algérien, université Mouloud Mammeri, www.airepme.org/images/File/2008/C36.pdf

[4]Perret.C, Capital Social et Nuclei d'entreprises en Algérie, Université de Savoie-France, fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/Cecile%20**PERRET**.pdf

de ces entreprises en quête de survie, mais aussi de croissance. Bouhanna (2006)[1] et dans une approche empirique limitée à 40 PME algériennes de la wilaya de Tlemcen s'est intéressé, de son coté, au rapport environnement/choix stratégiques des entreprises, pour affirmer sans prétendre à l'exhaustivité que face à un environnement perçu par les dirigeants comme incertain en raison d'une concurrence déloyale, d'un cadre institutionnel inapproprié, et du manque d'informations fiables sur l'environnement, hostile par la difficulté d'accès aux services publics et à la qualité de ces services, et la nature des relations avec les administrations publiques, et turbulent vu les changements rapides et discontinus des paramètres environnementaux, l'imprévisibilité de ces changements, et la déréglementation des échanges, les PME algériennes, et en l'absence d'un esprit stratégique visionnaire, préfèrent se concentrer sur leur métiers de base(stratégie de niche), tout en s'adaptant aux changements environnementaux(stratégie d'adaptation). Dans ce même contexte, Bounoua(2012) évoque à l'issue d'un essai d'analyse des stratégies et pratiques des PME algériennes, une déformation du tissu algérien d'entreprises, voire d'une désindustrialisation[2] de l'économie algérienne, en faveur d'un nombre important de TPE agissant essentiellement dans le secteur commercial et de service, au détriment du secteur productif. Une situation qui l'explique par un environnement institutionnel inadéquat avec le contexte de l'économie de marché, favorisant des comportements informels des acteurs économiques, en l'absence d'une assistance managériale des démarches entrepreneuriales. D'autres études plus récentes attribuent l'impuissance actuelle des PME algériennes en terme de création de richesse(avec un taux de 1,3% seulement, contre 56% en France[3]), d'un coté à une structure financière fragile due essentiellement au rationnement du crédit bancaire lié à l'esprit socialiste circonspect de nos banquiers envers les démarches privées qui perdure encore, à une forte asymétrie d'information en l'absence d'organismes spécialisés dans la collecte, l'analyse, et le partage d'informations [Si lekhel(2013)[4]], et de l'autre, à la prépondérance des TPE(96,15% en 2009), à leur incompétence managériale, à la primauté du secteur informel, à la bureaucratie administrative, et aux contraintes liées au foncier industriel[Si lekhel et al(2013)]. Les insuffisances du système du crédit bancaire ont été davantage soulignées par Abdi.N(2009) comme principale raison de la difficile expansion des PME algériennes, puisque une entreprise algérienne sur 1000 est concernée par l'octroi de crédit, contrairement à la Tunisie où c'est une sur 200[5], ce qui explique en partie la

[1] Bouhanna.A, (2006), La PME et son nouvel environnement : Enjeux et Stratégies, Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences Economiques, université de Tlemcen.

[2]Bounoua.C(2012), Institutions, organisations et comportement entrepreneurial en Algérie : analyse des stratégies et pratiques des PME, université de Tlemcen,LAREIID, www.erudite.univ-paris-est.fr/evenements/colloques-et-conferences/atm-2013-communications-full-papers/?eID=dam_frontend_push&docID=25205, p05.

[3] Si Lekhel.K, Korichi.Y, Gaboussa.A(2013), les PME en Algérie : état des lieux, contraintes et perspectives, revue performance des entreprises algériennes, n°04/2013, http://oaji.net/articles/440-1391545978.pdf, p37.

[4] Si Lekhel.K (2013), les difficultés de financer les PME dans un contexte de forte asymétrie d'information : cas des PME algériennes, revue performance des entreprises algériennes, n°03/2013, http:// oaji.net/articles/440-1391627436.pdf

[5]Abdi.N(2009), Socio-économie de l'intégration du Maghreb par les PME, CNRS(Paris), fseg.univ-tlemcen.dz/.../Nourredine%20%20A%20B%20D%20I%20oui%20.pdf, p08-09

Le numero 1 mondial du mémoires

supériorité compétitive des PME tunisiennes par rapport à leurs homologues algériennes selon l'étude. Tabet-Aoul.W(2012)[1] présente pour sa part, les PME algériennes en trois groupes(selon le programme Euro-développement) : des PME en situation de passivité et de survie (80%), car inorganisées, fragiles financièrement, des PME en situation de croissance (15%) sans difficultés financières importantes, et des PME en situation d'excellence (5%), par une aisance financière et un management moderne. L'auteur s'intéresse tout particulièrement au programme algérien de mise à niveau qui n'a touché que 0,11% des 600.000 PME recensées en 2012[2], et révèle sur la base des résultats d'une enquête effectuée auprès de 10 PME au niveau de la wilaya de Tlemcen, rapprochés aux résultats de deux autres enquêtes réalisées respectivement sur 34 PME algéroises[Azouaou(2010)], et 30 entrepreneurs participant au salon national de l'entrepreneur local(Oran 2009), que ce programme avait permit aux entreprises interrogées d'augmenter leur taille et leur chiffre d'affaire(90% des entreprises), de recruter(55%) et d'effectuer des formations de leur personnel à l'étranger[3], et que son échec est lié essentiellement à sa conception financière dans l'esprit des entrepreneurs, et à une faible assistance de l'ANDPME notamment en matière d'analyse sectorielle et de soutien managérial.

De ce qui précède, il nous apparait clairement que l'ensemble des chercheurs s'accordent sur un état des lieux difficile, mais aussi contraignant à l'essor et au développement du secteur des PME en Algérie, base du développement économique des pays développées, qui représente « en France 99,9% des entreprises, employant les 2/3 de l'ensemble des effectifs salariés, et réalisant plus de la moitié de la valeur ajoutée globale et environ 45% de la FBCF* »[4], pour lequel une forte discussion s'est engagée entre chercheurs en sciences de gestion en vue de les situer scientifiquement par rapport à la grande entreprise pour laquelle la majorité des analyses et des théories en management stratégique lui ont été destinées, et cela vu leurs spécificités en terme « de petite taille, d'une centralisation de la gestion, d'une faible spécialisation, une stratégie intuitive, et d'un système d'information simple[Julien(1997)] »[5]. Le débat s'est alors centré sur l'intérêt des enseignements et doctrines stratégiques pour ce type d'entreprises. Certains auteurs considèrent alors que vu « la pauvreté des ressources, l'aspect vulnérable aux erreurs de gestion et aux variations de la performance économique, les PME ne sont pas de grandes entreprises en

[1] Tabet Aoul.W(2012), La compétitivité par la mise à niveau de la PME algériennes : Etude exploratoire, Revue Economie et Management, N°12, http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue11/Tabet-Aouel.pdf, p131.
[2]Idem, p130-p132.
[3] Ibid, p133.
* Formation brute de capital fixe.
[4]Benmessoud.K(2009), La privatisation : opportunité pour le développement des PME, université de Lille1, France, fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/Khadidja%20BENMESSAOUD.**pdf,**p04
[5] Goy.H(2006), Entre spécificité de l'objet et diversité du champ : proposition d'un cadre d'analyse pour les PME dans la recherche en stratégie, 8ème CIFEPME, Haute école de gestion(HEG), Fribourg, Suisse, web.hec.ca/aire**pme**/images/File/2006/098_**Entrespecificitedelobjet**.pdf, p06

miniature [Martin et Staine(1994), Welsh et White(1981)] »[1] et les outils du management stratégique notamment dans leur version traditionnelle (la planification stratégique en particulier) —conçus initialement pour des entreprises de dimension importante—, ne peuvent leur être appropriés. D'autres, à l'instar de Marchesnay et de Julien(1992) qui, et à la suite de plusieurs enquêtes réalisées auprès de PME appartenant à divers secteurs d'activités, ont conclu, tout d'abord, l'existence claire et évidente d'un esprit stratégique à moyen terme dans la plus part des cas étudiés, dont le caractère est assez spécifique, car tacite, inspiré, et fortement contingent, « non rationnelle et non systémique, gradualiste ou incrémentale suivant une suite logique de développement produit-client-technologie, pouvant être dynamique en fonction du degré de dynamisme du propriétaire-dirigeant »[2], et permettant une certaine souplesse dans la prise de décision. De la même façon, des chercheurs comme Broom, Longnecker et Moore(1983), Julien(1998) précisent que « la stratégie typique des PME consiste à exploiter des niches de marché afin d'éviter la confrontation avec les grandes entreprises »[3], alors que d'autres, en particulier Wyer et Mason (1998) et Wyer, Mason et Theodorakopoulos (2000), envisagent la stratégie des PME sous l'angle de l'approche de l'apprentissage organisationnel, et cela en évoquant l'intérêt de ce processus managérial, « guidé par l'orientation établie par la vision, à promouvoir l'adéquation de la condition interne de la PME par rapport à son milieu externe évolutif »[4]. L'apprentissage organisationnel a été davantage mis en valeur par Hendry, Arthur et Jones(1995) qui ont souligné dans le cadre d'une vision de l'entreprise basée sur les ressources et les compétences, « l'importance du patrimoine internes de l'entreprise dans le façonnage du processus stratégique en PME, et le rôle joué par l'apprentissage dans le développement de celui-ci »[5].

Des recherches plus récentes, à caractère plus empirique, ont été consacrées au rapport environnement (interne/externe)-stratégie-performance des PME dans les pays en voie de développement. I.Hussain et al(2010)[6] ont indiqué dans une étude des facteurs d'échecs des PME pakistanaises, que la catégorie externe parmi ces facteurs en particulier : l'accès au financement, l'insuffisance d'infrastructure, la régression économique, l'imposition excessive, et le taux d'inflation, à un grand impact sur l'échec des PME, par rapport aux éléments de la catégorie interne, spécialement : le manque d'expérience et de compétences managériales, les compétences entrepreneuriales, la formation des travailleurs,

[1] Edmilson de Olivera Lima(2003), Stratégie de pme : de la perspective traditionnelle aux approches descriptive axées sue le processus, cahier de recherche 2003-03, HEC MONTREAL,expertise.hec.ca/chaire_entrepreneuriat/wp.../2003-03gpe**strategie**.pdf p05

[2] Marchesnay.M, Julien.P-A(1992), Des procédures aux processus stratégiques dans les PME, perspectives en management stratégique Tome I : 1992/93, édition Economica, Paris, p108-110.

[3] Edmilson de Olivera Lima, op.cit, p 05.

[4] Idem, p17.

[5] Ibid.

[6] Hussain.I, Si.S, Xie.X.M, Wang.L(2010), Comparative Study on Impact of Internal and External CFFs on SMEs, School of Management, Shanghai University, www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08276331.2010.10593506?journalcode=isbe2.0.

la connaissance technique et les relations avec les clients. H.Pribadi, K.Kanai(2011)[1] avaient prospecté pour leur part le lien stratégie-performance-facteurs internes et externes au sein des PME indonésiennes, selon le modèle de Spanos et Lioukas(2001). Les résultats démontrent que les facteurs externes (considérés dans leur version Portérienne), ensemble avec les facteurs internes(les ressources) affecteront positivement la stratégie des firmes, et que celle-ci et les facteurs internes affecteront directement la performance. Enfin, l'étude révéla clairement une performance supérieure des PME indonésiennes optant pour une stratégie de différentiation, un recentrage sur les actifs intangibles, et un fort intérêt pour les besoins des clients. Dans ce même contexte, Chittithaworn et al (2011)[2] indiquent lors d'une étude des facteurs affectant le succès des PME Thaïlandaises, que les caractéristiques des entrepreneurs et des PME, les clients et le marché, la coopération inter-firmes, les ressources et la finance, et l'environnement externe (réseau social, soutien du gouvernement et réglementation), ont un effet positif sur le succès des PME en Thaïlande, par rapport au savoir faire managérial, aux produits/ services, et à la stratégie dont l'effet reste moins significatif. Les réalités des pratiques du management stratégique dans les PME et leur impact sur la performance, ont également fait intervenir beaucoup de chercheurs, à l'instar de Dauda et al (2010)[3] qui ont examiné l'impact de l'initiative stratégique, de l'initiative à court terme, du choix des stratégies générales, et de la vision unique sur la performance en terme de part de marché/profitabilité organisationnelle des PME au Nigéria. Un rapport positif-significatif a été enregistré entre la pratique du management stratégique et la performance, qui reste pourtant peu appliqués parmi les PME étudiées (35% seulement), ce qui explique le taux élevé d'échec des PME confrontées à un environnement turbulent. Ces résultats ont été soutenus par ceux de Muogbo(2013)[4] qui avait affirmé que l'adoption de la pratique du management stratégique(l'existence d'un mécanisme structuré de planification, d'une vision écrite et d'une mission affirmée, l'usage d'une équipe qui alloue et contrôle les ressources, et une prise de décisions basée sur des politiques formulées) qui reste une pratique peu courante dans les firmes manufacturières au Nigéria, à pourtant un effet significatif sur le niveau de compétitivité(actions par rapport aux concurrents, disponibilité des produits, variété des stratégies marketing) et sur la performance organisationnelle(profit/efficacité dans les relations clients) de ces firmes. Le

[1] Pribadi.H, Kanai.K (2011), Examining and Exploring Indonesia Small and Medium Enterprise Performance: An Empirical Study, Asian Journal of Business Management, http://maxwellsci.com/print/ajbm/v3.98-107.pdf.

[2]Chittithaworn.C, Aminul.I.Md, Keawchana.T, Dayang.H.M.Y(2011), Factors Affecting Business Success of Small & Medium Enterprises (SMEs) in Thailand, Asian Social Science Vol. 7, No. 5, www.ccsenet.org/ass.

[3]Dauda,Y, Akingbade, Akinlabi.H.B(2010), Strategic Management Practice and Corporate Performance of Selected Small Business Enterprises in Lagos Metropolis, International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 11, www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewfile/8059/6086.

[4]Muogbo.U.S(2013),The Impact of Strategic Management on Organizational Growth and Development (A Study of Selected Manufacturing Firms in Anambra State), IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) ISSN: 2278-487X. Volume 7, Issue 1, PP 24-32, www.iosrjournals.org.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

signe d'un vrai management stratégique a été constaté par F.Jaoua(2014)[1] dans les PME tunisiennes impliquées dans le programme de mise à niveau, par la méthode du ''Cluster-Two-Step'', suivant trois dimensions : l'existence des stratégies, la participation des acteurs dans la formulation des stratégies, et la forme de cette participation (consultation/initiation). De leur coté, A.Sharabati et S.J.Fuquaha(2014)[2] étudient l'impact des variables du Balanced Scorecard(BSC) sur la performance des organisations pharmaceutiques en Jordanie. Les résultats indiquent un rapport significatif dans le sens d'un effet prééminent de l'optique client, suivi de la perspective des processus internes, de celle de l'apprentissage, et de la logique financière. D'autres auteurs ont examiné le lien planification stratégique-performance. Aldehayyat et Twaissi(2011)[3] révèlent dans une étude des caractéristiques du système de planification proposées par Griggs(2002), Kargar et Parnell(1996) dans les PME industrielles en Jordanie, que celles-ci optent pour l'analyse financière, les 05 forces de Porter, l'analyse PEST, et l'analyse FCS comme techniques de stratégie, au dépend des analyses de capacité/compétence, de chaine de valeur, et du portefeuille, dotent la plupart de leurs fonctions d'un plan stratégique avec peu d'intérêt pour la fonction R&D, et assurent un degré élevé de participation des *tops and line managers* dans le processus de planification stratégique. Pour G.Amurle et al(2013)[4], la planification stratégique est un processus combiné qui a une influence significative sur l'apprentissage et la croissance, les processus internes de l'entreprise, l'avantage compétitif, et la rentabilité, dans les PME(TIC) au Kenya. Par ailleurs, Luen et al(2013)[5] affirment que la planification stratégique permet d'améliorer les 04 indicateurs du Balanced Scorcard(BSC) dans les PME manufacturières en Malaisie. Dans des recherches similaires, H.Singh et R.Mahmood (2014)[6] confirment que la performance export des PME Malaisiennes est fonction de l'adoption d'une stratégie manufacturière, elle-même dépendante des ressources et des capacités de la firme supposées en adéquation continue avec les facteurs de l'environnement externe au rôle modérateur de la relation. Alors que M.H.Hafeez et al(2012)[7] avaient proposé un

[1] Jaoua.F(2014), Strategic management practices in Tunisian SMEs involved in the upgrading program, International Journal of Advanced Research (2014), Volume 2, Issue 5, 190-203, http://www.journalijar.com.

[2]Sharabati.A, Fuquaha.S.J(2014), The impact of Strategic Management on the Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Organizations' Business Performance, International Review of Management and Business Research Vol. 3 Issue.2,www.irmbrjournal.com/papers/1399183826.pdf.

[3]Aldehayyat.J,Twaissi.N(2011),Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context, International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 8; www.ccsenet.org/ijbm.

[4]Amurle.G et al(2013), Does strategic planning influence the performance of ICT SMEs IN Kenya ?, Prime Journal of Social Science(PJSS), vol.2(6), pp.350-359, www.primejournal.org/PJSS

[5]Luen.W.K, Thiam-Yong.K(2013), Strategic Planning and Business Performance: A Study of SMEs in Malaysia, Proceedings of 3rd Asia-Pacific Business Research Conference 25 - 26 February 2013, Kuala Lumpur, Malaysia,wbiworldconpro.com/uploads/Malaysia-conference-2013/management/450-wong.pdf.

[6]Singh.H, Mahmood.R (2014), Manufacturing Strategy and Export Performance of Small and Medium Enterprises in Malaysia: Moderating Role of External Environment, International Journal of Business and Commerce Vol. 3, No.5, www.ijbcnet.com /3-5/IJBC-14-3507.PDF.

[7]Hafeez.M.H, Mohd Shariff.M.N, Ben Mad Lazim.H(2012), Relationship between Entrepreneurial Orientation, Firm Resources, SME Branding and Firm's Performance: Is Innovation the Missing Link?, American Journal of Industrial and Business Management, 2012, 2, 153-159 http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2012.24020.

nouveau modèle conceptuel de performance pour les PME pakistanaises qui, en associant les apports de la théorie du développement économique à celles de la perspective RBV/Capacités Dynamiques, relit la performance à la capacité d'innovation qui entremet le rapport entre l'acte entrepreneurial (culture d'innovation), les ressources et capacités de la firme (vision RBV), le *branding*, et la performance. Dans un autre contexte, K.Moorthy et al(2012)[1] avaient constaté que c'est l'usage de l'information marketing, et l'application des technologies d'information qui sont à l'origine de la performance des 300 PME Malaisiennes étudiées, suivis respectivement de l'efficacité entrepreneuriale (innovation organisationnelle), et du management des ressources humaines. Enfin, Mustajib et Muzakki(2014)[2] démontrèrent à l'issue d'une analyse par la méthode du Partiel Least Squares(PLS) du rapport dynamisme environnemental-stratégie compétitive/manufacturière-performance dans les PME du meuble en Indonésie, que le dynamisme environnemental affecte la stratégie compétitive/manufacturière-et la performance à la fois, que la stratégie compétitive affecte le choix d'une stratégie manufacturière, et qu'elle a un effet directe sur la performance.

Basés sur les éléments de notre revue de littérature théorique et empirique présentés ci-dessus, nous aurons dans le présent travail de recherche, à appréhender l'impact du management stratégique dans sa version combinée(le cadre de Porter et la perspective RBV) sur la performance, et donc le positionnement stratégique des PME algériennes dans leur nouvelle sphère économique libéralisée. En d'autres termes, et à la différence des travaux de recherche précités qui ont tenté d'expliquer l'échec des PME algériennes par un seul élément d'analyse : le manque de financement (rationnement du crédit bancaire), l'hostilité environnementale (climat des affaires en particulier), ou l'absence d'esprit managérial et stratégique, et le succès d'une minorité d'entres elles essentiellement par l'accumulation d'un capital relationnel fondement du capital-financier et du capital-connaissance, nous souhaitons dans la présente recherche, cerner par le théorème du management stratégique, les vrais causes de défaillance de nos PME. Il sera ainsi examiné le rapport facteurs internes/externes-stratégie-performance, et cela en s'inspirant davantage des études et recherches empiriques mentionnés ci-dessus, spécialement le travail de Pribadi et Kanai(2011) en application du modèle de Spanos et Lioukas(2001), celui de Chittithaworn et al(2011), et celui d'Hussain et al (2010). L'approche institutionnelle reconnue aujourd'hui comme étant le troisième courant de la pensée stratégique après ceux de l'industrie et des ressources a été écartée, car

[1]Moorthy.K, Tan.A, Choo.C, Wei.C.S, Ping.Y.J.T, Leong.T.K(2012), A Study on Factors Affecting the Performance of SMEs in Malaysia, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences April 2012, Vol. 2, No. 4, www.hrmars.com/journals.

[2]Mustajib.I, Muzakki.H(2014), An Empirical Study of Furniture SMEs on Environment, Competitive Strategy, Manufacturing Strategy And Performance In East Java, European Journal of Business and Management, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.8,www.iiste.org.

jugée incompatible avec notre contexte de recherche, où le cadre institutionnel demeure un handicap de fond à l'origine de l'échec des initiatives entrepreneuriales, et donc de l'essor de l'économie algérienne. En effet, le rôle des institutions comme gage de prospérité et de croissance économiques, avait été fortement souligné par Acemoglu et Robinson(2012) dans leur célèbre livre ''*Why nations fail* ?'' où les deux auteurs admettent l'existence de deux types d'institutions : des institutions inclusives fondement des succès économiques, qu'ils associent à l'existence de quatre principales conditions, à savoir : « la protection des droits de la propriété privée, un système impartial de loi, et des prestations de services publics de qualité »[1], et des institutions extractives identifiées davantage dans les pays en voie de développement(en transition), dont les institutions souffrent encore des séquelles du colonialisme, mais aussi de l'incompétence de leurs élites postcoloniaux, qui apparait clairement dans le dysfonctionnement de leurs marchés, la défaillance de leur système de concurrence et de celui des droits de propriété[2]. L'autre raison pour laquelle nous nous sommes abstenu à l'intégration de la vision basée sur l'institution dans notre travail de recherche est en rapport aux indicateurs de mesure de la dimension ''Institution'' qui inclus selon la contribution de Garrido et al(2014)─ayant recensé les principaux paramètres de mesure utilisés dans les travaux de recherche─: « l'index de liberté économique, les contraintes politiques, les perceptions de la corruption, et les indicateurs mondiaux de gouvernance pour les institutions formelles, et le degré d'acceptation de la distribution inégale du pouvoir, la prévention de l'incertitude, l'individualisme vs collectivisme, la masculinité vs féminité, l'orientation long vs court terme, l'indulgence vs contraintes, etc. pour les institutions informelles»[3]. Autant d'éléments qu'il est impossible de mesurer dans un pays comme l'Algérie, où la disponibilité mais aussi la qualité de l'information fait défaut. Ainsi, notre approche de l'environnement d'affaire des PME algériennes (facteurs externes) sera appréhendée en deux volets, à savoir : le volet concurrentiel selon les apports de Porter (1980-1985), et le volet global qui intégrera les principales caractéristiques du climat des affaires algérien, mentionnés par la communauté académique et entrepreneuriale comme des facteurs pénalisant l'activité économique en Algérie.

Notre problématique se résume donc dans la question de recherche suivante :

Quel est l'impact du management stratégique sur la performance des PME algériennes, en rapport avec les facteurs internes et externes de leur environnement?

[1]Acemoglu.D, Robinson.J.A(2012), *Why nations fail* ? The origins of power, prosperity, and poverty, Crown Publishers, New York, norayr.am/collections/books/why-Nations-Fail-Daron-Acemoglu.pdf,p89.
[2]Idem.
[3] Garrido.E, Gomez.J, Maicas.J.P, Orcos.R(2014), op.cit, p95-p98.

Les questions suscitées par le développement de notre problématique sont les suivantes :

- Les facteurs externes de l'environnement sont-ils en rapport avec le faible niveau de performance et comportement stratégique des PME algériennes?
- Les facteurs internes, à savoir, le patrimoine des ressources et des compétences est-il en rapport avec le faible niveau de performance et comportement stratégique des PME algériennes?
- L'adoption ou non des pratiques du management stratégique est-il en rapport avec la performance des PME algériennes?

Les hypothèses qui guident cette recherche reposent sur le constat suivant :

- Il existe un rapport entre les facteurs externes de l'environnement et la performance/comportement stratégique des PME en Algérie.
- Il existe un rapport entre le niveau des ressources et des compétences dont dispose les PME algériennes et leur niveau de performance/comportement stratégique.
- Il existe un rapport entre le degré d'adoption des pratiques du management stratégique et la performance des PME en Algérie.

- **Objectifs de la recherche :**

Notre étude souhaite contribuer à la recherche en management stratégique des PME algériennes, dont les interventions empiriques d'aspect quantitatif notamment se font rares, et ce par l'étude du rapport entre les éléments du management stratégique et la performance des PME de notre pays. Globalement, l'étude vise essentiellement à :

- Ré-expérimenter le modèle de Spanos et Lioukas(2001) dans un autre pays en voie de développement aux conditions économiques assez spécifiques (Transition inachevée à l'économie de marché) après la contribution de Pribadi et Kanai(2011) en Indonésie.
- Détecter les sources de performance et les raisons de non performance des PME algériennes.
- Proposer un cadre d'analyse stratégique pour les propriétaires-dirigeants de nos entreprises algériennes.

- Mettre clairement en exergue les perceptions de nos dirigeants d'entreprises du climat des affaires dans lequel ils exercent leur activité.
- Et sensibiliser les propriétaires-dirigeants des PME algériennes sur l'intérêt des principes de la réflexion stratégique pour le succès de leurs affaires dans un contexte de plus en plus mondialisé.

Afin de pouvoir répondre à la problématique centrale de notre étude, nous avons adopté un plan de recherche en cinq principales étapes :

- Le chapitre I intitulé : ''Revue de Littérature : Le Management Stratégique'', s'intéressera aux bases théoriques et conceptuelles qui fondent la notion de stratégie d'entreprise. Nous représenterons en premier un cadrage conceptuel de la notion de management stratégique, et aborderons en second les deux principaux modèles d'avantage compétitif qui dominent ce champ disciplinaire.
- Le chapitre II proposera un état des lieux du secteur des PME algériennes, des contraintes à son développement, des dispositifs de soutien qui lui ont été réservés par les pouvoirs publics, et des réalités de son management stratégique.
- Le chapitre III mettra en exergue le modèle conceptuel sur lequel est basée notre application empirique, ─ qui s'inscrit essentiellement dans le cadre d'une approche complémentaire du management stratégique─ et les outils méthodologiques utilisés.
- Le chapitre IV présentera les résultats de l'analyse des données. Nous commencerons par les résultats de l'analyse descriptive, pour aborder ensuite ceux relatifs à l'approche PLS spécifique au modèle global, puis ceux du modèle partiel fournis par la régression PLS, et terminerons par les résultats de l'analyse ANOVA de l'impact de l'âge et de la taille sur la performance des firmes, et par le test de comparaison entre PME performantes et non performantes.
- Le chapitre V procédera enfin à la discussion des résultats obtenus en référence à ceux révélés par les études empiriques antérieures.

Rapport-Gratuit.com

CHAPITRE I

Revue de Littérature : Le Management Stratégique.

SECTION 01 : Le Management Stratégique : Cadrage Conceptuel et Outils d'Analyse.

SECTION 02 : La Théorie de l'Organisation Industrielle (O/I).

SECTION 03 : La Théorie Basée sur les Ressources ''Resource-Based-View''**.**

INTRODUCTION :

En cinq décennies, la stratégie d'entreprise s'est fortement imposée comme un point d'orgue et un domaine disciplinaire de base dans le champ académique des sciences de gestion. D'origine terminologique grec purement militaire *''Strategos''*, le terme stratégie s'associa en premier aux actions guerrières, et désigna l'art du général de « conduire une armée en ordre de bataille »[1]. Plus exactement, *strategos* traduisait la capacité de « planifier la destruction de ses ennemies par un usage efficace des ressources »[2]. De Suntzu à Clauzewitz, maitres de la théorie militaire, la stratégie se fut présentée comme un travail de réflexion extrêmement complexe, au cœur même de l'activité humaine, car « se situant entre la pensée et l'action, où pour penser il faut douter, alors que pour agir il faut croire »[3]. Quatre principes de base fondaient alors la pensée du stratège : « la concentration des forces ou l'accumulation des moyens, la liberté et la souplesse dans l'action, l'économie des forces, et la créativité face aux univers incertains »[4].

L'introduction du vocable stratégie dans le monde de l'entreprise s'est effectuée de concert avec le contexte d'affaires de l'après deuxième guerre mondiale qui s'apparentait à un champ de bataille, eu égard à l'intensité concurrentielle et à la précarité dont il faisait l'objet. Un contexte pour lequel l'usage des techniques scientifiques d'analyse s'est vu indispensable pour une prise de décision apte à assurer une meilleure adaptation des entreprises à leur environnement, traduit par une mise à profit des opportunités et une neutralisation des menaces. Les principes militaires servaient alors de base fondatrice pour la stratégie d'entreprise : « les ressources et compétences nécessaires à l'activité de l'entreprise [1er principe], la capacité d'adaptation de la firme à son environnement [2ème principe], la mise en œuvre efficace des moyens [3ème principe], et la créativité et la mise en harmonie des tensions internes et externes contradictoires [4ème principe] »[5]. La théorie des jeux de Von Neumann et Morgenstern(1947) se fut l'une des premières contributions ayant trait à la stratégie dans le monde des affaires, proposée selon une logique d'interférences décisionnelles entre acteurs.

Le présent chapitre s'inscrit dans une optique de synthèse autour des bases théoriques ayant fondé la notion de management stratégique, qui ne porte aucunement préjudice à la richesse du concept. Le débat enchainera donc un cadrage conceptuel du concept et une présentation des principaux outils d'analyse qu'ils lui ont été réservés [Section(01)]. Les Sections (02) et (03) aborderont respectivement les deux principaux modèles de performance qui

[1] Lehmann-ortega, Leroy.F, Garrette.B, Dussauge.P, Durand.R(2013), Strategor, 6ème éd, Dunod, Paris, p03.
[2] Desreumaux.A(1993), Stratégie, éd Dalloz, Paris, p07.
[3] Thiétart.R-A, Xuereb.J-M(2005), Stratégie, Concepts, Méthodes mise en œuvre, éd Dunod, Paris, p21.
[4] Idem, p21-22.
[5] Ibid.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

régissent aujourd'hui la discipline du management stratégique, en l'occurrence : la théorie de l'organisation industrielle (O/I) et l'approche par les ressources et les compétences.

SECTION 01 : LE MANAGEMENT STRATEGIQUE : CADRAGE CONCEPTUEL ET OUTILS D'ANALYSE.

Si l'introduction du terme stratégie dans le monde des affaires est venue compte tenu d'une prise de conscience de l'indissociabilité de l'entreprise et de son environnement[1], l'évolution continue et rapide de ce même environnement en a permit une évolution conceptuelle qui s'associa à une multiplicité des énonciations réservées à sa compréhension, pour aboutir au développement de plusieurs modèles et outils d'analyse stratégique destinés à soutenir les managers dans leur processus de prise de décisions stratégiques. Nous aurons dans la présente section à proposer en premier un éclairage conceptuel autour de la notion de ''la stratégie d'entreprise'' (§1), pour aborder en second le passage de la stratégie au management stratégique (§2), puis les avantages du management stratégique (§3), et présenter enfin les principaux outils classiques d'analyse stratégique conçus par les auteurs en stratégie (§4).

§1/ La Stratégie d'entreprise : Vers un éclairage conceptuel.

Dans sa transposition vers le domaine de la gestion d'entreprise, le terme stratégie suscita un fort débat quant à sa signification, fonctions, et enjeux. Au sens large du terme, appliqué à toutes les disciplines où la notion de stratégie se fut employée (économie, politique, psychologie,…etc.), la stratégie « désigna un ensemble d'actions coordonnées ou manœuvres pour atteindre un objectif »[2]. En management, « c'est le génie génétique de l'organisation »[3], dans la mesure où elle ressort des prérogatives de la haute direction de l'entreprise, pouvant l'engager dans des changements radicaux, qui impliquent de décider d'actions critiques pour le futur de l'entreprise, telles une intégration amont/aval, un recentrage sur le métier de base, ou encore un abandon de segments d'activités. Plus précisément, la stratégie consiste selon Chandler (1962) en « la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations de ressources nécessaires pour atteindre ces buts »[4]. Inspiré de la vision d'Andrew(1971) de la *Corporate Strategy*, Rumelt(1980) présenta la stratégie comme « un ensemble de politiques et de plans qui, pris dans leur ensemble, définissent les objectifs d'une entreprise et son approche de la survie et du succès, et expriment sa stratégie pour affronter un milieu concurrentiel de plus en plus complexe »[5]. Dans sa définition,

[1]Mintzberg.H, Ahlstrand.B, Lampel.J(2009), Safari en pays stratégie l'exploration des grands courants de la pensée stratégique, 2ème éd Pearson Education France, Paris, p20.
[2] Desreumaux.A(1993), op.cit, p07
[3] Armand.D(1999), op.cit, p122.
[4] Johnson.G, Whirrington.R, Scholes.K, Fréry.F(2011), Stratégique, 9e édition Pearson Education France, Paris, p03.
[5] Pellicelli.G(2007), Stratégie d'entreprise, éd De Boeck & Larcier s.a. Belgique, p17.

Rumelt(1980) s'est voulu plus représentatif de la démarche stratégique. Et la stratégie se fut considérée comme une projection planifiée du futur de l'entreprise combinée à un modèle politique, lui permettant de vaincre les pressions concurrentielles par une conception claire et objective de son chemin de succès. Un recentrage sur la décision stratégique comme objet pour définir le terme stratégie, s'est opéré aux débuts des années 90. Ainsi, Wheelen et Hunger (1993) pensèrent que « la stratégie concerne la détermination et l'évaluation de parcours alternatifs pour atteindre la mission et les objectifs à long terme de l'entreprise, et le choix des parcours à suivre »[1]. La stratégie est donc assimilée à l'acte décisif de définir, préciser, évaluer, et choisir les voies les plus propices au développement et à la survie des firmes.

Globalement, l'adoption d'une démarche stratégique dans la gestion d'entreprises supposera des managers-stratèges le respect de trois principales étapes, à savoir : la formulation de la mission ou de la vocation de leur entreprise en répondant aux questions de type : que sommes-nous, qu'est notre affaire, que devrait-elle être, dans quelle activité nous situons-nous, et que voulons-nous être ? »[2], sa traduction en un ensemble de buts et d'objectifs[3*] plus précis, qui permettront aux membres de l'organisation de mieux cerner les finalités souhaitées, de mener des actions bien ciblées, et de s'auto-évalués selon des indicateurs clés de performance, et enfin l'établissement des politiques ─« essentiellement fonctionnelles (production, marketing, etc.), opérationnelles (stockage, entretien, procédures quotidiennes de travail, etc.), et de développement─, et la mise en place de la stratégie (choix du domaine d'activité, conception d'un modèle de développement, et organisation des ressources détenues par la firme) »[4] nécessaires à leur réalisation, qui correspondront en soit à la charte qui assurera l'équilibre organisationnel de la société, en orientant ses mouvements d'action. Une charte dont la concrétisation présupposera une prise de décision à trois principaux niveaux : le niveau *Corporate ou* la *Corporate Strategy*, le niveau *Business* ou la *Business Strategy*, et le niveau fonctionnel ou les stratégies fonctionnelles. La *Corporate Strategy* symbolise le projet d'entreprise dans son ensemble, et désigne la direction générale et le schéma d'activités prévu par les tops managers pour leur organisation. C'est la stratégie intégrale qui porte principalement sur le management du portefeuille d'activités de l'entreprise, dont l'objet est d'en assurer une meilleure cohésion apte au développement des synergies

[1] Pellicelli.G(2007), op.cit, p17.
[2]Desreumaux.A(1993), op.cit, p19.
[*] Les buts correspondront à l'ensemble des cibles générales, dont le caractère est très ambitieux, poursuivies sans fin en vu d'un meilleur positionnement marché, tels« La détention d'un leadership dans l'exploitation d'une technologie donnée ou l'accès à la reconnaissance dans une spécialité ou une autre» [Desreumaux.A, Lecoq.X, Warnier.V, op.cit, p05.]. Les objectifs comme des indices de performance, permettent un passage lucide à l'action. « L'augmentation du profit, du taux de rentabilité, et l'introduction d'un nouveau modèle dans la gamme du produit X» [Desreumaux.A(1993), op.cit, p28], en sont des exemples très illustratifs.
[4]Desreumaux.A(1993), op.cit, p32.

potentielles, source de création de valeur. Le niveau *business* revient généralement au développement de la meilleure façon de déploiement des ressources au niveau de l'activité, à la création et au maintien d'un avantage concurrentiel par rapport à la concurrence, à une mise à profit rapide d'opportunités marché, ou même à « la capacité de reconcevoir le modèle sectoriel existant, créant une nouvelle valeur pour le consommateur »[1], et « altérant les règles du jeux concurrentiel »[2] en sa faveur. Alors que le niveau fonctionnel ou dit de ressources se rapporte à la coordination et à la gestion des principales forces de l'entreprise, ou facteurs de production au sens économique classique du terme, spécialement la production, la technologie, la finance, et les ressources humaines. Sa principale fonction réside « dans la délimitation et l'exploitation d'effets de synergie, le développement de compétences distinctives et l'ouverture de trajectoires d'évolution sur une longue période »[3], source d'avantages concurrentiels.

§2/ De la Stratégie au Management Stratégique.

Avant d'être conceptualisé sous l'acronyme de Management Stratégique, la stratégie d'entreprise correspondait tout d'abord à l'art de planifier ses activités, voire d'établir des programmes d'action au sens de Fayol(1916). « Les progrès accomplis dans les techniques financières et comptables, l'accroissement de la taille des entreprises (activités/produits), le développement des techniques macro-économiques de planification et de prévision, et celles quantitatives de prévision et d'étude de marché »[4], avec l'objectif de reconstruire et de produire, sont autant d'éléments expliquant le recours à la planification au cours des années 50 à 70. Selon un raisonnement simpliste, la démarche de planification comptait quatre principales étapes : fixation des objectifs, élaboration des programmes d'action fonctionnels en vue d'une gestion prévisionnelle des dépenses pluriannuelles, reconversion de ces programmes en budgets annuels, et contrôle des réalisations. Mais conçue réellement pour des entreprises en quête de chemin de croissance, d'organisation et de concertation interne[5] dans des environnements plus au moins stables (environnement de l'après deuxième guerre mondiale), la planification, dite quantitative à long terme, succomba rapidement aux nouvelles données de l'environnement des années 70, « marqué dès lors par des ruptures brutales (crise pétrolière, innovations majeures, telle la puce électronique, ...etc.) »[6], mettant ainsi fin à l'ère du futur programmé. Et c'est la planification stratégique, une conception plus élargie de l'acte de

[1]Lehmann-Ortega Laurence, Schoettl Jean-Marc(2005), Rupture et Perturbation : les deux formes de l'innovation stratégique, Conférence AIMS, www.uni-lille1.fr/gremco/AIMS/communicatios/lehlcomm.doc,p05.
[2] Dahan Nicolas(2005), l'innovation stratégique : Apports et limites d'un nouveau courant de recherche, université de Marne- la-Vallée, laboratoire DEP-PRISM, AIMS (2005), www.stratégie-aims.com, p03.
[3] Desreumaux.A(1993), op.cit, p43.
[4]Marchesnay.M(1997), op.cit, p33-34.
[5]Godet.M (2001), op.cit, p34-35.
[6]Marchesnay.M(1997), op.cit, p36.

planification, issue essentiellement des réflexions d'Igor Ansoff au cours des années 70, que fut introduite. La planification stratégique se présenta alors comme l'ensemble des mécanismes de réalisation des procédures de planification, indispensables dans un environnement à la fois complexe et turbulent, et pouvant permettre aux managers l'énonciation claire et objective de la stratégie future de leur entreprise. Des mécanismes qui correspondent selon Ansoff lui-même à « des processus quasi-analytiques et adaptatifs à la fois qui se justifient respectivement d'une part par l'incertitude d'informations et le caractère heuristique de la prise de décision, et de l'autre par la forte réactivité des entreprises qui, face aux discontinuités stratégiques, procèdent par approximations successives, par essais-erreurs et corrections»[1]. Plus précisément, la planification stratégique sous-tendra selon Grünig et Kühn(2006) une logique cartésienne d'analyse pour un horizon temporel de plusieurs années, permettant à l'entreprise de « construire et de maintenir des potentiels de succès futurs, en vue d'atteindre les objectifs fixés»[2]. Une logique qui soit la principale raison de sa remise en cause au passage à l'environnement des années 80, où le haut niveau de complexité, de turbulence, mais aussi d'imprévisibilité ─causé essentiellement par« la généralisation des technologies de l'information et leur renouvellement rapide, l'évolution de l'esprit scientifique, les facilités de la consommation, les mutations culturelles et sociales, et les quelques chocs pétroliers »[3]─, n'autorisait plus la poursuite d'objectifs à l'allure sacrée, ni un engagement certain dans le futur. Ainsi, on reproché surtout au processus de planification stratégique sa dimension « linéaire et analytique qui risque de le transformer en procédures de diagnostic et de décisions, son aspect implicite quant aux conditions de mise en œuvre de la planification stratégique, et sa façon sommaire d'aborder les problèmes de l'environnement [Marchesnay(1997)]»[4]. Et c'est désormais le temps du management stratégique[Ansoff, Declerck et Hayes(1976)], où ce n'est plus le plan dument établit qui sera le gage d'une meilleure performance, mais plutôt une réelle prise de conscience des nouvelles dimensions de l'environnement, et une capacité d'action, de réaction, et d'anticipation des événements futurs. Il s'agit moins pour l'entreprise, de prévoir que de construire le futur et d'en simuler ses scénarios possibles. Le management stratégique se présenta alors comme « un système qui lie la planification stratégique et la prise de décision avec le management opérationnel de l'activité au jour le jour »[5], dans le cadre d'une approche complémentaire de l'acte planification axé sur « le déploiement, l'implémentation, et l'évaluation du plan dans l'action »[6]. Selon une approche

[1]Marchesnay.M(1997), op.cit, p37.
[2] Grünig.R, Kühn.R(2006), Process-based Strategic Planning, Fourth Edition, Springer Berlin, Germany, p04-05.
[3]Genelot.D(1998), op.cit, p292.
[4]Marchesnay.M(1997), op.cit, p39.
[5] Denise Lindsey Wells,Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation, Department of the Navy Total Quality Leadership Office, http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ASPA/UNPAN002503.pdf, p03-04.
[6]Idem.

systémique, la notion fut envisagé comme une démarche collective qui exige que le plan soit énoncé auprès de tous les membres de l'organisation (déploiement), qu'il y'est un engagement avéré vers sa mise en œuvre avec l'assurance d'une meilleure gestion des actions intentées (implémentation), et un contrôle adéquat des résultats dont le feedback en permettra actualisation et amélioration du plan adopté (évaluation).

§3/ Les Avantages du Management Stratégique.

En étant axé sur l'anticipation des événements futurs, la gestion des rapports interactifs environnement-organisation, l'allocation des ressources, et le développement des plans d'action, autant d'éléments indispensables à une meilleure position marché, le management stratégique a requiert une importance capitale pour la performance des firmes. Une importance qui fut validée par plusieurs études empiriques, à l'instar de l'étude d'Ansoff et al(1993) à l'issue de laquelle les auteurs conclurent à un lien fort entre la performance en termes de volume des ventes, volume des actifs, revenu, etc. et la prise de décision stratégique basée sur une mise en pratique des principes du management stratégique. Un résultat qui se confirma dans la contribution des chercheurs de la *Stanford Research*[1] *Institute*, qui ont expliqué la différence de performance entre firmes par l'existence de planificateurs stratégiques, dans l'étude longitudinale de *House Thun*[2] ciblant des entreprises de taille grande et moyenne issues de divers secteurs d'activités, sur une période de 7 années consécutives, et qui avait révélé une amélioration progressive de la performance des firmes dès l'adoption des principes du management stratégique, et dans l'analyse de *Rue et Fulmer*[3] effectuée pour une durée de trois ans sur un échantillon de 386 entreprises, parmi lesquelles les plus performantes s'avèrent celles engagées dans une démarche de management stratégique.

Devant de tels constats empiriques, plusieurs avantages ont été associés à l'adoption de l'approche du management stratégique. Ainsi, Bradutan et Sârbu(2012) lui ont cerné cinq principaux avantages, à savoir: la prévention des problèmes aux entreprises et l'assurance d'une adaptation rapide aux conditions de l'environnement procurées par l'action collective de la planification stratégique, « la cohérence entre les stratégies, les politiques, les plans, les programmes, et les responsabilités, entre la conception et l'action, et essentiellement entre le stratégique, le fonctionnel, et l'opérationnel»[4], et la représentation claire et objective de la vocation, des buts/objectifs des entreprises, qui est en soit base du construit culturel développé, source de

[1] Bradutan.S, Sârbu.A(2012), Advantages and Disadvantages of the Strategic Management in the Current Economic Context, The Bucharest Academy of Economic Studies http://www.cedc.ro/media/MSD/Papers/Volume%204%20no%201%202012/MSD_9.pdf,, p52.
[2]Idem.
[3] Ibid.
[4]Ibid, p51.

motivation et de changement pour l'ensemble des acteurs organisationnels, et guide de l'action garante d'une meilleure position marché. Dans l'esprit de Fred(2011), le management stratégique s'avère « une approche rationnel, logique, et systématique, basée sur une démarche ''processus'' axée sur la communication et la participation de tous les membres de l'organisation dans la réalisation du projet stratégique dans le sens d'un engagement pour le succès de leur entreprise »[1]. En plus des avantages financiers (ventes, rentabilité, et productivité) que peut procurer l'adoption d'une logique stratégique dans la gestion d'entreprise, l'auteur lui précise des avantages non financiers, plus particulièrement : « la compréhension des stratégies des concurrents, la capacité de prévenir les problèmes, l'identification et l'exploitation des opportunités, l'amélioration et le contrôle des activités, la réduction des effets négatifs des conditions défavorables et du changement, une allocation plus efficace du temps et des ressources, et l'assurance d'un degré de discipline et de formalité au management d'activité»[2]. D'autres avantages ont été soulignés par Bordes(2009) en référence aux idées de Pitts et al(2003) dont « la proactivité managériale, l'assurance d'un développement exécutif intense et d'un processus d'orientation stratégique, l'usage de mesures quantitatives des résultats, prise de décisions budgétaires intelligentes, clarification de l'avantage compétitif, et la réduction des conflits, etc. »[3]. Enfin, Jones et Bartlett indiquent que la pratique du management stratégique permettra davantage aux organisations de « soutenir et de croitre leur opérations au travers une approche agressive et proactive, de contribuer à la création/réalisation du futur le plus désiré, au travers une conception/exécution ferme des plans stratégiques, d'avoir un sens clair de leur vision stratégique , d'établir un système d'évaluation du progrès et de la performance, et d'orchestrer, de synchroniser, et de coordonner les efforts de tous les membres de l'organisation»[4].

§4/ Les Outils Classiques de l'analyse Stratégique.

L'essor du management stratégique comme un processus dynamique de prise de décision, et l'action fédérative garante d'une meilleure cohérence entreprise-environnement, indispensable dans une économie basée sur la connaissance, avait donné lieu au développement de plusieurs outils d'analyse stratégique, dont les plus célèbre sont : le modèle SWOT [Forces (strength) et faiblesses (Weakness) de l'entreprise, et les menaces (threat) et opportunités

[1] Fred R.D(2011), Strategic Management concepts and cases, Pearson Education, Inc., thirteenth edition publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 07458, http://202.28.25.105/e-learning/courses/703309/document/StrategicManagementDavid.pdf?cidReq=703309, p16..

[2]Idem, p18.

[3]Bordes.J(2009), Strategic Management Assignment Building and Sustaining Competitive Advantage, Atlantic International University Honolulu,Hawaiihttps://www.aiu.edu/applications/DocumentLibraryManager/upload/Jeff%20Bordes.Strategic%20Management.pdf, p25.

[4]Jones, Bartlett, Chapter 1 Basic Strategy Concepts, http://www.jblearning.com/samples/0763734160/34160_CH01.pdf, p18-19.

(opportunity) de l'environnement], le modèle de cycle de vie du produit, la courbe d'expérience, et les méthodes d'analyse de portefeuille d'activité.

- **Le modèle SWOT (Forces (Strength) et Faiblesses (Weakness) de l'entreprise/ les Menaces (Threat) et Opportunités (Opportunity) de l'environnement) :**

Il s'agit de l'un des premiers modèles d'analyse stratégique, une restructuration du modèle LCAG qui consiste en la réalisation d'une double analyse interne(forces/faiblesses) et externe(opportunités/menaces), laquelle permettra en fonction des buts formulés, de décider des choix stratégiques en termes de *Business Strategy*, en l'occurrence le choix du domaine d'activité ou le couple produits/marchés, et des modes de croissance et de diversification, et l'établissement du plan d'action et des programmes prévisionnels. Le schéma suivant illustre parfaitement ce modèle :

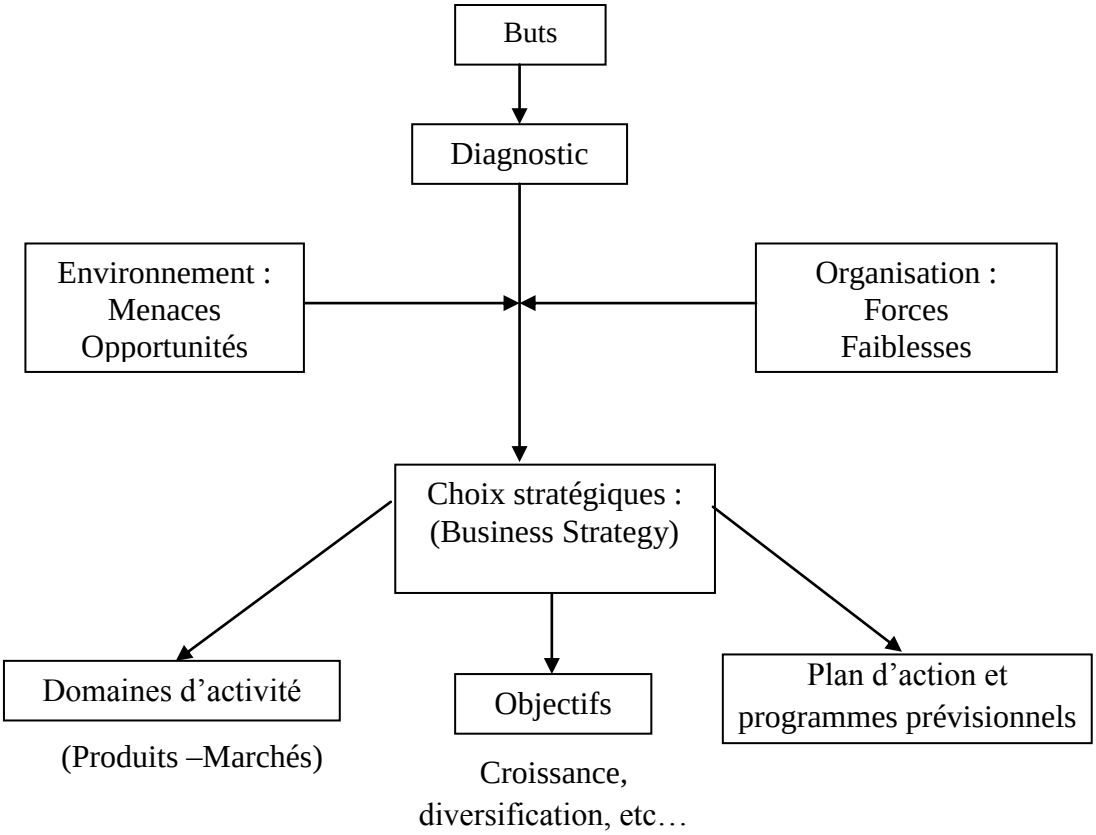


Figure 1.1. : Le modèle SWOT

Source : Marchesney Michel(1997), op.cit., p.22.

Cependant, l'analyse SWOT a fait l'objet de nombreuses discussions dont la plus significative est celle de Mintzberg(1973) qui « avait pallié le caractère statique de ce modèle pour envisager les forces et les faiblesses d'une entreprise comme relatives dans le temps, et inciter à réfléchir à l'avenir en terme de

scénario suivant Shell »[1]. L'auteur indiqua entre autre que « les forces et les faiblesses comme les opportunités et les menaces doivent être étudiées pour chaque segment d'activité, et s'interrogea sur le profil concurrentiel en précisant que les forces et les faiblesses d'une entreprise se doivent être comparées à celles des concurrents»[2].

- **Le Modèle du Cycle de Vie du Produit:**

Introduit par Dean(1950), le cycle de vie du produit repose sur des similitudes d'ordre biologique, en proposant d'envisager la vie d'un produit en quatre temps : le lancement (« une croissance Marché moyenne, des profits négligeables»[3], et un avantage concurrentiel basé sur l'innovation[4]), la croissance (amélioration sensible des taux de croissance du marché, et l'arrivée des premiers concurrents/l'enjeu est de pouvoir conserver/augmenter ses parts de marché), la maturité(taux de croissance marché faible/profits réels en baisse), et le déclin(Croissance négative du marché/ « stratégie de repli ou stratégie de relance»[5]).

La figure ci-après propose de visualiser les principales phases du cycle de vie du produit:

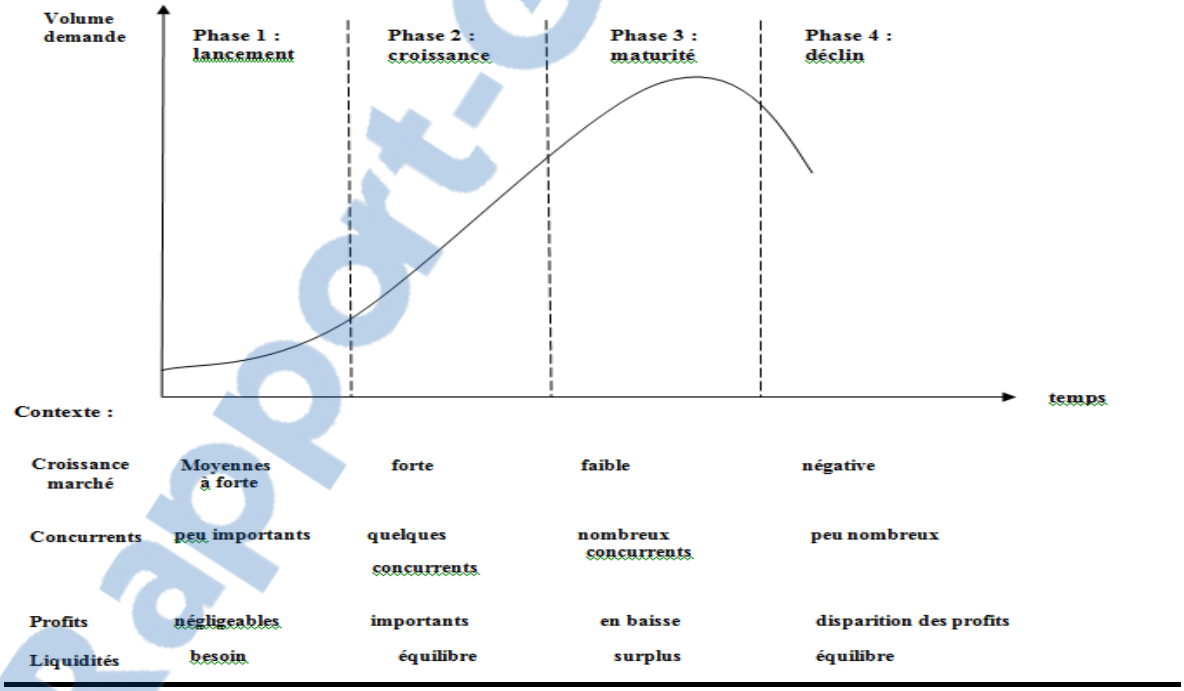


Figure 2.1. : Le modèle de cycle de vie du produit

Source : Desreumaux.A(1993), op.cit., p.160.

[1] Sais Maurice, Métais Emmanuel(2001), l'évolution de la pensée stratégique, finance contrôle stratégie, volume 4, N°01, www.u-bourgogne.fr/LEG/rev/041213.PDF, p. 187-188.
[2] Idem.
[3] Desreumaux.A(1993), op.cit, p160.
[4] Oréal.S(1993), Management Stratégique de l'Entreprise, éd Economica, Paris, p61.
[5] Idem, p62.

Rapport-Gratuit.com

Bien que présentant une démarche analytique de référence aux implications managériales et stratégiques forts intéressantes, l'application concrète de cet outil ne reste pas sans controverses. Trois principales limites lui ont ainsi été identifiées:

- L'incapacité de délimiter les phases du cycle et d'en déterminer la durée de chacune d'elle, et ce même en l'existence de certains « indicateurs tels que le nombre de concurrents, le taux de changement technologique, la fréquence de modification des produits, le taux de croissance du marché, ou encore le pourcentage de variation des ventes* de Polli & Cook(1969)»[1].
- La divergence d'opinions entre auteurs quant à la forme du cycle de vie du produit et le nombre d'étapes qui lui est associées. La courbe relative aux « biens de consommation non durables ne représente qu'un cas parmi une douzaine de formes différentes, allant des courbes avec cycles successifs aux courbes avec maturité stable en passant par les cas de pénétration puis de déclin rapide, etc.»[2]
- Enfin, l'idée de cycle de vie n'a aucune valeur pour certains types de produits, comme « les cigarettes qui échappent vraisemblablement au cycle ''normal'', avec une phase de maturité qui risque d'être longue, car satisfaisant des besoins de base, ou encore comme les cigarettes à bout filtre, où la succession obligée entre phases se voit infirmer empiriquement»[3].
- **La Courbe d'Expérience :**

Développée par le Boston Consulting Group au début des années 60, la courbe d'expérience mit davantage l'accent sur le coût comme paramètre fondamental de choix stratégiques/performance, dans une période de « forte croissance où ''rentabilité'' et ''part de marché'' étaient très souvent liées»[4]. La courbe d'expérience indiquait alors que « le prix de revient d'une production baisse d'un pourcentage constant quand la production cumulée du site de production double, et ceci à technologie constante»[5]. Plusieurs faits sont à l'origine d'une meilleure position concurrentielle en termes de coûts, qui garantira une part de marché supérieure source de profit et de performance durable, à savoir: l'effet d'apprentissage, la spécialisation du travail et la

* « Le pourcentage de variation des ventes est estimé par une distribution normale de moyenne nulle. Les observations <0.5 écart-type et >0.5 écart-type correspondent respectivement à un déclin et une croissance. A ±0.5 écart-type c'est la maturité » [Desreumaux.A(1993), p163].

[1] Desreumaux.A(1993), op.cit, p163.

[2] Idem, p164.

[3] Ibid.

[4] Garibaldi.G(2008), op.cit, p267.

[5] Jarronsson.B(2000), op.cit, p54.

normalisation des tâches pour leur rôle dans l'amélioration de la productivité[1], la production à grande échelle (effet d'économies d'échelle), et l'expérience métier.

En dépit de son raisonnement simple, logique, mais aussi son application en apparence relativement aisée, plusieurs limites lui ont été associées dont :

- L'effet d'expérience induit par les économies d'échelle et l'apprentissage reste temporaire, et n'est maintenu que si la concurrence s'abstienne d'actions d'attaque.
- Le coût comme centre d'intérêt des réflexions relatives à la courbe d'expérience ne s'avère pas le seul critère pris en compte par les clients dans leurs décisions d'achat, il n'est encore pas moins vrai qu'il en soit le plus important.
- Le phénomène d'expérience n'est pas continu dans le temps. « La pente de la courbe peut évoluer et augmenter fortement dés que l'on dépasse une certaine expérience en volume, un suivi minutieux de l'augmentation des quantités vendues/produites, ainsi qu'aux progrès technologiques»[2]serait donc fortement recommandé.
- Le coût de production n'est pas fonction du seul volume de production mais d'un indice composite traduisant les effets d'expérience des différents composants du produit final»[3].
- Enfin, l'intérêt pour le phénomène de l'expérience peut s'avérer nuisible pour l'entreprise si celle-ci s'abstient de rechercher d'autres avantages en d'hors du paramètre coût tel la qualité et/ou l'innovation, laissant l'initiative à la concurrence.
- **Les Méthodes d'Analyse du Portefeuille d'Activité:**

Les méthodes d'analyse du portefeuille d'activité sont basées sur les principes de la segmentation stratégique, et conçoivent les entreprises comme un ensemble de domaines d'activités stratégiques (DAS). Elles ont pour principale mission de déterminer le positionnement stratégique des DAS selon un ensemble de critères spécifiques, qui permettront d'évaluer le portefeuille d'activités stratégiques, et de décider des actions nécessaires à mettre en œuvre en vue d'une meilleure performance. Quatre méthodes d'analyse du portefeuille sont proposées ci-dessous.

[1]Desreumaux.A(1993), op.cit, p166.
[2]Garibaldi.G(2008), op.cit p269.
[3]Desreumaux.A(1993), op.cit, p168.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

➢ La Méthode BCG :*''Boston Consulting Group'' :*

La méthode BCG a été développée par le *Boston Consulting Group* au début des années 60. Proposée sous la forme de matrice, la méthode est basée sur le principe de la gestion des flux de cash-flows entre activités[1], et apprécie le positionnement stratégique des DAS selon deux principaux paramètres:

- Le taux de croissance annuel de la DAS en question, qui évalue l'attrait du secteur d'activité.
- La part de Marché relative de l'entreprise sur la DAS.

La figure ci-dessous présente la matrice BCG tel que conçu par le Boston Consulting Group :

Taux de Croissance du Marché **10%**	**Vedette** leader du DAS/équilibre financier	**Dilemme** Besoin de liquidité financière Réinvestir dans l'activité ou abandon de la DAS
	Vache à lait Ressources financières abondantes/source de financement de l'entreprise et des autres DAS	**Poids mort** Abandon de la DAS

5 **1** **0.5**

Part de Marché relative

Figure 3.1 : La Matrice de l'analyse de portefeuille du BCG
Source : Desreumaux et al(2009), op.cit, p116.

Ainsi présentée, la matrice BCG a le mérite d'être une technique d'analyse simple, dont le principal avantage est l'usage de paramètres commerciaux et financiers pour la prise de décisions stratégiques. Néanmoins, « les deux indicateurs utilisés dans l'analyse restent difficile à obtenir de façon fiable dans un contexte d'affaires complexe»[2]. Aussi, « ils n'expriment pas à eux seuls respectivement la compétitivité d'une firme et l'attrait économique»[3]. Enfin, « la matrice BCG ne s'applique qu'aux secteurs dans lesquels les entreprises peuvent réaliser des économies d'échelle, alors qu'actuellement de nombreux marchés sont structurés autour de la différentiation produits»[4].

Devant cet état de fait, une seconde version de la matrice où la position concurrentielle remplaça la part de marché relative fut proposée. Le BCG 2 est présenté par la figure ci-dessous :

[1] Desreumaux Lecocq.X, Warnier.V(2009), op.cit, p115.
[2] Oréal.S(1993), Management Stratégique de l'Entreprise, éd Economica, Paris, p206-208.
[3] Garibaldi.G(2008), op.cit, p279.
[4] Desreumaux et al(2009), op.cit, p118.

		Position Concurrentielle 1	10
Croissance du Marché	10%	Vedette	Dilemme
		Vache à lait	Poids mort

Figure 4.1 : La Matrice du BCG 2.
Source : Garibaldi.G(2008), op.cit, p282.

L'apport principal de cette seconde version du BCG, peut être cerné dans les points suivants :

- Le BCG2 permet de distinguer « les concurrents générant des liquidités des autres, en les classant par expérience sur un axe allant de 1 à 10.
- Spécifie les portefeuilles ''Sénile'' de ceux ''Juvénile''*.
- Enfin, il s'agit d'un excellent outil de communication verticale au sein de l'entreprise »[1].

➢ **La Méthode McKinsey : La Matrice ''Attraits/Atouts''.**

Développée en relais à la matrice BCG par le cabinet de conseil en stratégie McKinsey en collaboration avec l'entreprise GENERAL ELECTRIC, la matrice McKinsey a été construite sur la base de deux dimensions : l'attractivité[2] du DAS et la compétitivité[3] de l'entreprise sur ce même DAS, qui furent mesurées sur une échelle allant de 1(Faible) à 3(Elevé). La figure 5.1 illustre clairement la matrice attraits/atouts de McKinsey.

Position Concurrentielle	Attractivité du Marché : Forts	Moyens	Faibles
Forts	Investissement et croissance	Croissance sélectivité	Sélectivité
Moyens	Croissance sélectivité	Sélectivité	Moisson/ désinvestissement
Faibles	Sélectivité	Moisson/ désinvestissement	Moisson/ désinvestissement

Figure 5.1 : La Matrice d'analyse de portefeuille de McKinsey.
Source: Johnson.G, Whirrington.R, Scholes.K, Fréry.F (2011), op.cit, p313.

*Sénile= Des segments vaches à lait ou poids mort/Juvénile= Des segments vedettes ou dilemmes.
[1] Garibaldi.G(2008), op.cit, p283.
[2] L'attractivité : « le taux de croissance futur, PDM des leaders, niveau de prix, risque de substitution, stabilité technologique, marge de gain de compétitivité, barrières d'entrée, origine valeur ajoutée, potentiel international, base de développement d'une gamme d'activités, sécurité d'approvisionnent, et saisonnalité»[Oréal.S(1993), op.cit, p214].
[3] La compétitivité : « %PDM possible, rapport qualité/prix, compétitivité prix de revient, outil de production, %capacité utilisée, potentiel R&D, maitrise marketing, qualité distribution, intégration amont/aval, couverture géographique, % rentabilité, courbe d'expérience, et image externe» [Oréal.S(1993), op.cit, p213].

Également, la matrice McKinsey n'échappe pas à la critique. Ainsi, on lui reproche essentiellement d'être « peu décisionnelle car très souvent on aboutit à une faible dispersion de position entre segments stratégiques due à la multitude des critères primaires de positionnement sur chacun des axes»[1]. Par ailleurs, McKinsey ne révèle pas les liens synergiques notamment de cash-flow qui peuvent exister entre activités, et « recentre l'attention sur la profitabilité à long terme au dépend des aspects financiers globaux tels que le cash-flow»[2].

- **La Méthode A.D Little : ''ADL''**

Enfin, la matrice ADL a été conçue par le cabinet d'Arthur D.Little. Les concepteurs se sont appuyés sur la notion de cycle de vie du secteur ou de l'industrie, en vue de cerner le taux de croissance du secteur, ses perspectives, mais aussi ses besoins d'investissement[3]. Deux dimensions ont été alors privilégiées :

- La maturité du secteur, exprimée par les étapes du cycle de vie, à savoir : l'émergence, la croissance, la maturité, et le déclin.
- Et la position concurrentielle de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous propose de visualiser les recommandations de la matrice ADL pour chaque phase du cycle confrontée à une situation de positionnement concurrentiel.

[1] Garibaldi.G(2008), op.cit, p302.
[2] Idem.
[3] Desreumaux.A,Lecocq.X, Warnier.V(2009), op.cit, p122.

Tableau 1.1 : La matrice d'analyse de portefeuille d'Arthur D.Little

		Étapes du cycle de vie de l'industrie			
		Émergence	**Croissance**	**Maturité**	**Déclin**
Position concurrentielle	**Dominante**	Investir Croitre Rapidement	Croitre rapidement Dominer par les coûts Renouveler Défendre sa position	Défendre sa position Dominer par les coûts Renouveler Croitre rapidement	Défendre sa position Concentrer ses efforts Renouveler Croitre avec l'industrie
Position concurrentielle		**Émergence**	**Croissance**	**Maturité**	**Déclin**
	Forte	Investir Se différencier Croitre rapidement	Croitre rapidement Rattraper le retard Dominer par les coûts Se différencier	Dominer par les coûts Renouveler Concentrer les efforts Se différencier Croitre avec l'industrie	Trouver une niche Tenir la niche Croitre avec l'industrie Recueillir les bénéfices
	Favorable	Investir Se différencier Concentrer ses efforts Croitre rapidement	Se différencier Concentrer ses efforts Rattraper le retard Croitre avec l'industrie	Recueillir les bénéfices Rattraper le retard Trouver une niche Renouveler Renverser la situation Concentrer ses efforts Croitre avec l'industrie	Réduire les investissements Renverser la situation
	Tenable	Investir Croitre avec l'industrie Concentrer ses efforts	Recueillir les bénéfices Rattraper le retard Renverser la situation Concentrer ses efforts Croitre avec l'industrie	Recueillir les bénéfices Renverser la situation Trouver une niche Réduire les investissements	Réduire les investissements Désinvestir
	Faible	Trouver une niche Rattraper le retard Croitre avec l'industrie	Renverser la situation Réduire les investissements	Se retirer Désinvestir	Se retirer

Source : Desreumaux.A, Lecocq.X, Warnier.V(2009), op.cit, p122.

On reproche à la méthode ADL ses similitudes avec les idées BCG et McKinsey puisque « la notion de cycle de vie reste très proche de celles de ''croissance du marché'' et de ''l'attractivité de l'industrie'', car un secteur attractif est un secteur en forte croissance, donc en émergence ou en développement, alors qu'un secteur en déclin est peu attractif et ne présente aucune croissance»[1].

[1]Desreumaux.A,Lecocq.X, Warnier.V(2009), op.cit, p123.

SECTION 02 : LA THEORIE DE L'ORGANISATION INDUSTRIELLE (O/I).

Après avoir revisité en partie le cadre conceptuel et analytique ayant fondé le champ disciplinaire du management stratégique, que nous considérons comme une étape indispensable dans une étude relative au test des modèles stratégiques de performance, nous proposerons dans la présente section une revue de littérature du premier modèle d'avantage compétitif en management stratégique, en l'occurrence : le courant de l'organisation industrielle *''Industrial Organization (I/O)''*. Un courant où l'environnement dans sa dimension industrie est le centre d'intérêt, car la performance des firmes est supposée dépendante de sa structure. Plus précisément, l'analyse dite industrielle de la stratégie indique « que les choix stratégiques sont des données des forces du marché ou de l'industrie : l'entreprise doit s'y adapter, en fonction des structures du marché, qui déterminent le type de concurrence»[1]. Suivant la logique de l'organisation industrielle, l'entreprise est envisagée comme « un ensemble d'activités stratégiques qui visent l'adaptation à l'environnement de l'industrie, en cherchant une position attractive dans l'arène marché » [2][Traduit de l'anglais]. Une position dont le fait conducteur serait une capacité d'action vis-à-vis de la structure de l'industrie et des conditions de la concurrence, capable de forger un avantage compétitif durable. Le paradigme S-C-P (Structure-Conduite-Performance) de Bain(1959) et Mason(1939) (§1) et le modèle des 05 forces de M.Porter (1980-1985) (§2), en sont les deux principales doctrines représentant la théorie O/I.

§1/Le paradigme S-C-P (Structure-Conduite-Performance) de Bain/Mason :

C'est sur la base des considérations qui admettent le rapport rentabilité-intensité de la concurrence en sens inversif, et dans l'objet de cerner les principales variables déterminantes de cette intensité, et de mieux comprendre les actions d'entreprises lui faisant face, que fut le développement du paradigme structure-conduite-performance(S-C-P). L'analyse S-C-P reposait alors sur deux principes de base : « les caractéristiques de l'offre et de la demande sont à l'origine de la structure du secteur, notamment de la nature de la concurrence, et la structure agit sur le comportement stratégique/résultats des entreprises»[3]. Une conception dont le fondement serait l'association de l'apport de deux écoles de pensée : l'école structuraliste de Mason(1939) et de Bain(1956) en faveur du rapport structure de l'industrie-performance « indirectement liées par le biais du

[1]Marchesnay.M(1997), op.cit, p85.
[2]Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal, 22*(10), 907-934, *ejournal.narotama.ac.id/.../An%20Examination%20in...*,p907.
[3] Pellicelli.G(2007), op.cit, p125.

comportement »[1], et l'école béhavioriste de Scherer plus recentré sur la relation comportement-performance, qui considère que face aux conditions de la concurrence, les firmes développeront « des actions et des stratégies proactives, modifiant les structures en leur faveur, essentiellement pour empêcher l'entrée de nouveaux concurrents »[2]. La figure 6.1 ci-après illustre clairement les trois variables du paradigme S-C-P selon leur représentation par Bain(1956).

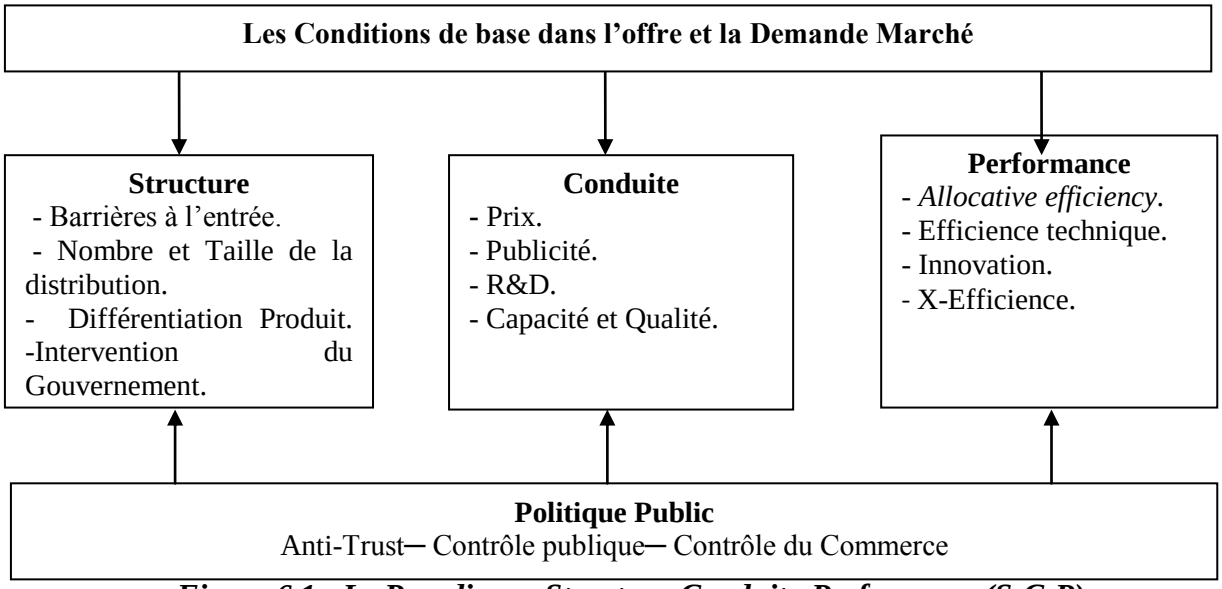


Figure 6.1 : Le Paradigme Structure-Conduite-Performance(S-C-P)

Source: Bain (1956), cité par Huang.H.I (2012), An Empirical Analysis of the Strategic Management of Competitive Advantage: A Case Study of Higher Technical and Vocational Education in Taiwan, Submitted in fulfillment of the requirements for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY, School of International Business Faculty of Business and Law Victoria University, http://vuir.vu.edu.au/19417/1/Hsun-I_Huang.pdf, p09.

En dépit de son intérêt pour l'analyse stratégique, comme une modélisation qui centre l'attention sur les éléments clés de la performance des firmes, le paradigme S-C-P s'est vu fortement remis en cause. Ainsi, le rapport cartésien « de causalité unidirectionnel de la structure à la stratégie-performance»[3], s'avèrerait être « bidirectionnel selon Porter(1980) qui affirma que la performance peut avoir des effets feedback dans la structure marché et la stratégie de la firme»[4]. L'auteur révéla entre autre que face à la conjoncture structurelle de l'industrie, les managers d'entreprise agiront en mode différentiation par le développement d'un avantage concurrentiel qui leur est distinctif. Une conjoncture dont la stabilité qui lui est reconnue par les auteurs S-C-P s'infirma « sous l'effet des progrès techniques incessants, incrémentaux et des modifications de la demande »[5]. La pensée S-C-P s'est ainsi révélée être inadéquate avec les nouvelles données d'un environnement de plus en plus

[1]Jeanblanc.P(2011), Analyse stratégique les fondements économiques, éd DUNOD, Paris, p18
[2] Marchesnay.M(1997), op.cit, p89.
[3]Huang.H.I (2012), op.cit, p09.
[4]Idem.
[5]Marchesnay.M(1997), op.cit, p91.

volatil et incertain, et où la soutenabilité de l'avantage compétitif requiert plus de dynamisme analytique, qui permettra« de comprendre la capacité relative des firmes à soutenir leur avantage compétitif (McWilliams & Smart, 1993)»[1]. En situation dynamique, « la performance ne peut être jugée que par la position actuelle acquise par les firmes (Wood, 1999)»[2]. Et c'est l'analyse industrielle de M.Porter qui émergea en force dès le début des années 80, comme un cadre d'analyse plus avancé qui revoit l'essentiel des propositions S-C-P.

§2/L'analyse sectorielle ou le modèle des 05 Forces de M.Porter :

Du profil concurrentiel à l'avantage concurrentiel, l'analyse industrielle développée par Porter au début des années 80, centra l'attention sur la façon suivant laquelle une entreprise peut dépasser ses concurrents par le développement d'un avantage concurrentiel durable. Porter s'inspira des principes de l'organisation industrielle et du paradigme S-C-P, et l'intérêt pour l'industrie fut alors reconsidéré par un recentrage sur le rôle de la firme pour la performance, « la structure serait partiellement exogène et partiellement sujet aux influences des actions de la firme, et les activités et le positionnement de la firme s'avèrent indispensables pour le développement d'une théorie dynamique de la stratégie »[3]. L'activité serait en ce sens au cœur de la conception portérienne de la stratégie, représentée dès lors comme « une configuration d'activités, développée en cohérence avec la structure de l'industrie, qui vise à créer une forme spécifique d'avantage compétitif pour qui, il existe deux types fondamentaux : la différentiation et le coût qui correspondent à la notion de stratégie générique»[4].

Dans le cadre du modèle des 05 Forces de Porter montré dans la figure ci-après, est supposé l'existence d'un ensemble d'éléments appelés *Forces* qui régissent la sphère concurrentielle de l'entreprise, et en détermine l'intensité. Il s'agit de : la menace des nouveaux entrants, la menace de la substitution, le pouvoir de négociation des acheteurs, le pouvoir de négociation des fournisseurs, et la concurrence directe (Rivalité Compétitive). L'analyse de chacune de ces forces permettra aux entreprises une meilleure compréhension de la structure de leur secteur d'activité, pour qui elles devront développer les stratégies nécessaires, gages d'aptitude face à ces forces, et pouvant être à l'origine d'un avantage concurrentiel, source de profits au dessus de la moyenne et d'un meilleur positionnement par rapport à la concurrence. En voici une brève présentation de l'ensemble de ces forces.

[1]Huang.H.I(2012), op.cit, p10.
[2]Idem.
[3]Spanos.Y.E, Lioukas.S(2001), op.cit, p908.
[4] Idem.

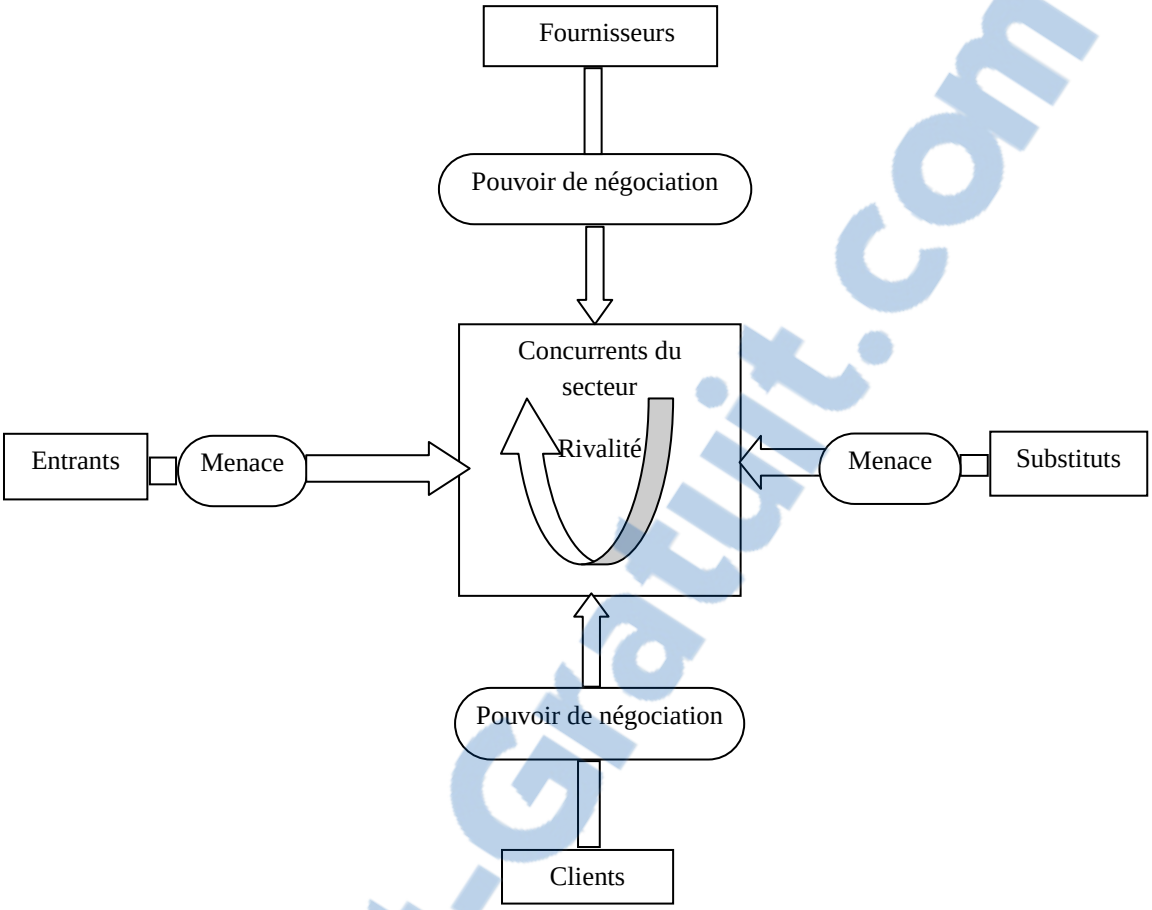


Figure 7.1 : Les cinq forces qui commandent l'intensité concurrentielle et la rentabilité du secteur

Source : *Porter.M(1982), choix stratégique et concurrence, Ed. Economica, Paris.*

- ***Le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients :***

Les fournisseurs conditionnent largement la qualité et/ou le prix des produits et des services achetés. L'intensité de leur pouvoir de négociation dépend des déterminants suivants : « Différenciation des moyens de production, coûts de conversion des fournisseurs et des firmes du secteur, présence de moyens de production de remplacement, concentration des fournisseurs, importance de la quantité pour le fournisseur, rapport entre coût et le total des achats dans le secteur, et menace d'intégration en aval par rapport à la menace d'intégration en amont par les firmes du secteur»[1].

Les clients de leur côté peuvent bénéficier d'un pouvoir de négociation envers l'entreprise qui est leur fournisseur, dans la mesure où ils profitent de certaines situations : « Concentration ou achat de quantités importantes par rapport au chiffre d'affaires du vendeur, les produits achetés représentent une part importante des coûts ou des achats du client, les produits achetés sont

[1] Porter.M(1999), l'avantage concurrentiel, éd. Dunod, Paris, p.17.

normalisés ou indifférenciés, les coûts de transfert sont négligeables, les marges réalisées par les clients sont faibles, les clients représentent une menace crédible d'intégration en amont, le produit n'influe pas ou peu sur la qualité du service ou des produits du secteur, le client dispose d'une information complète, les pouvoirs publics protègent les clients »[1].

- ***La menace des nouveaux entrants :***

L'ampleur de la menace que constituent les entrants potentiels pour les firmes déjà établies varie selon un certain nombre de paramètres liés essentiellement à la riposte des entreprises du secteur, mais aussi au niveau des barrières à l'entrée existantes. Ceux-ci peuvent se résumer dans les points suivants : « des économies d'échelles, une différenciation du produit, des besoins en capitaux importants, des coûts de transfert, un accès difficile aux circuits de distribution, et des désavantages de coûts indépendants de la taille »[2].

- ***La menace de la substitution :***

La substitution correspond à des produits ayant la même fonction que ceux de l'entreprise, leur menace est d'autant renforcée, que des déterminants comme : « le niveau des prix relatifs des produits de remplacement, les coûts de conversion, la propension des clients à acheter des produits de remplacement»[3] existent.

- ***La rivalité des concurrents du secteur :***

La rivalité sectorielle peut s'observer sous plusieurs formes, telles que : une concurrence axée sur le prix, sur la publicité (bataille publicitaire), l'innovation de nouveaux produits, la qualité des services…etc. Cependant, l'intensité de cette rivalité est fonction de plusieurs facteurs: « le nombre de concurrents, la faible croissance du secteur d'activité, l'importance des coûts fixes, les différences culturelles entre concurrents, l'importance du secteur d'activité, et l'existence des barrières à la sortie»[4].

Après compréhension et analyse de l'enjeu que représente l'ensemble de ces forces, l'entreprise aura à se prémunir contre leur pouvoir en vue d'une meilleure position au sein de l'industrie. Et c'est dans cette optique que M. Porter qui considéra la stratégie comme « la construction d'une meilleure défense contre les cinq forces compétitives »[5], développa dans sa seconde contribution trois principales formes stratégiques qui peuvent permettre aux

[1] Helfer jean pierre, Kalika Michel, Orsoni Jacques(2006), Management, stratégie et organisation, 6ème éd. Vuibert, Paris, p.95.
[2] Gervais Michel(1995), stratégie de l'entreprise, éd. Economica (4ème éd), Paris, p. 118-119.
[3] Porter.M, op.cit, p.17.
[4] Gervais Michel(1995), op.cit, p.121.
[5] Pamulu.M (2010), Strategic Management Practice in the construction Industry: A study of Indonesian Enterprises, A Thesis submitted to Queensland University of Technology in fulfillment of the requirements of a Doctor of Philosophy,http://eprints.qut.edu.au/41570/1/Muhammad_Pamulu_Thesis.pdf, p24.

entreprises de gagner un avantage compétitif soutenable au sein de l'industrie, à savoir : la stratégie de domination par les coûts, la stratégie de différentiation, et la stratégie de focalisation. Un avantage dont l'auteur en précisa deux principaux types, en l'occurrence: le coût et la différentiation. L'entreprise n'est cependant en mesure de réaliser qu'un seul des deux avantages selon la vision de Porter. Nous présenterons dans la suite de notre développement les deux principales stratégies génériques qui feront l'objet de mesure dans la partie empirique de notre travail, à savoir : la stratégie de domination par les coûts et celle de différentiation.

- ***La stratégie de domination par les coûts :***

Selon Martinet(1983), la stratégie de domination par les coûts « constitue une remarquable défense contre les différentes forces concurrentielles, et ce à travers des coûts plus faibles et donc des prix de vente réduits»[1]. Trois principales caractéristiques lui sont ainsi associées, à savoir: la conquête de parts de marché au travers la vente de grandes quantités puisque à faible prix, la conjonction prix-simplicité des produits et/ou services, et la capacité de maintenir la performance des firmes en phase de maturité ou de déclin.

- ***La stratégie de différenciation :***

Dans la stratégie de différentiation, l'entreprise « dépassera le paramètre prix pour s'intéresser davantage à la qualité du produit et élaborer une offre différente en termes de conditionnement, d'esthétique, de services, d'image, de délai de livraison, etc. Une offre dont la concrétisation exigera un ensemble de compétences telles qu'un talent innovateur et créatif, une maîtrise parfaite d'une haute technologie, une évolution permanente des capacités de recherche et de développement»[2]. Cependant, une telle stratégie représente deux risques majeurs : l'un est lié à la pratique de prix supérieur à la norme du marché, et l'autre correspond à une perte à long terme de l'avantage concurrentiel issu de la différenciation, que ce soit par un manque d'innovation continue ou par l'imitation.

§3/Les limites du mouvement classique de l'organisation industrielle :

En dépit qu'il soit considéré comme un travail marquant dans l'histoire du management stratégique, fondateur de ses principes de base, ayant été à l'origine d'une démarche scientifique d'analyse de l'environnement externe, le cadre de pensée classique notamment dans sa version de M.Porter a pourtant succombé aux nouvelles données de l'environnement des années 90. Et les critiques se sont alors multipliées. Tout d'abord, c'est le principe de l'adéquation/adaptation à l'environnement désigné par les auteurs classiques comme clé de réussite des

[1] Martinet(1983), stratégie, éd Vuibert, Paris, p.166.
[2] Idem.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

entreprises qui a été remis en cause. En effet, de nombreuses études empiriques en particulier celles de Schmalense(1985), de Hansen et Wernerfelt(1989), de Rumelt(1991), et de Grant(2011) ont prouvé que la performance de l'entreprise était plus liée à des aspects internes à celle-ci, qu'aux caractéristiques externes de l'industrie. Hansen et Wernerfelt(1989) ont été alors en faveur des « facteurs organisationnels notamment du climat organisationnel comme des variables qui expliquent deux fois mieux la variance dans les taux de profit des firmes que les facteurs économiques »[1]. Schmalense(1985) conclut pour sa part, que « 80% de la variance dans la profitabilité des domaines d'activités stratégiques ne dépendaient pas de variables liées à l'industrie »[2]. En reprise de ces travaux, Rumelt(1991) démontre « que seuls 8% de la variance de la rentabilité des actifs pour un domaine d'activité sont expliqués par des facteurs stables liés à l'industrie »[3]. Enfin, pour Grant (2011) ce taux s'élève à « 20% des variations en termes de part de marché, de croissance, et de rentabilité de l'industrie »[4]. Similairement, d'Aveni(1995) avait qualifié l'environnement des années 90 d'hyper compétitif, donc en contradiction totale avec le principe de l'adaptation, admis pour des environnements plus stables. Quatre facteurs en sont à l'origine : la demande des consommateurs devenus plus exigent en terme de qualité et de prix, les savoirs dont le développement incessant contraint les entreprises à ce mettre à jour régulièrement, le déclin des barrières à l'entrée provoqué par les actions d'entreprises qui ont su s'imposer au sein du marché au travers de leur aptitudes et de leur ressources, et la fréquence croissante des alliances entre firmes en vue d'assurer leur croissance et de renforcer leur position au sein du marché par une meilleure dotation en ressources[5]. L'ensemble de ces faits avait largement contribué au passage d'une compétition statique à une compétition dynamique ayant pour caractéristiques : « des marchés plus concurrentiel que jamais, des délais de réaction fortement réduits, des clients surinformés, et une dérèglementation de la quasi-totalité des marchés»[6]. Il ne suffit guère pour une entreprise d'être capable de s'adapter à une situation donnée de l'environnement, puisque celui-ci est dynamique, turbulent, voire complexe, remettant en cause l'idée d'un avantage concurrentiel unique que l'entreprise doit développer puis le défendre, puisque dans de telles circonstances dynamiques, les avantages concurrentiels deviennent temporaires. Enfin, l'adéquation a été fortement contestée quand il s'est avéré possible pour certaines entreprises en particulier les firmes japonaises, de renverser les

[1] Hansen.G.S,Wernerfelt.B.(1989), Determinants of Firm Performance : The Relative Importance Of Economic and Organizational Factors, Strategic Management Journal, Vol. 10, No. 5, pp. 399-411, http://www.jstor.org/stable/2486469, p406.
[2] Idem.
[3] Métais.E(2004), Stratégie et Ressources de l'entreprise Théorie et Pratique, éd Economica, Paris, p18.
[4]Dälken.F(2014), Are Porter's Five Competitive Forces still Applicable? A Critical Examination concerning the Relevance for Today's Business, University of Twente, Faculty of Management and Governance,,http://essay.utwente.nl/65339/1/D%C3%A4lken_BA_MB.pdf,p04.
[5] Hefler Jean, pierre, Kalika Michel, Orsoni Jacque, op.cit, p.185.
[6] Idem.

rapports de force existants au sein du marché, pour s'y imposer fortement et même dépasser de grandes puissance et cela en dépit de leur défavorable situation de départ. Selon Métais et Saïas(2001) « les japonais ont prouvé qu'il était possible de transformer les règles du jeu d'un secteur, de créer de nouvelles manières de s'affronter et par là même de modifier l'environnement au détriment de leurs ressources modestes de départ »[1]. Par ailleurs, il est également mentionné qu'en situation d'hyper-compétitivité, les avantages concurrentiels ne sont plus exclusifs. « Istvan (1992) avait indiqué en ce sens que les avantages concurrentiels fondés sur la courbe d'expérience avaient atteint leurs limites, et que les entreprises devront changer leur manière de penser de façon à pouvoir diminuer leur coûts tout en croissant sensiblement la diversité (différentiation qui repose sur la diversité) »[2]. Slymotsky et Morison (1997) évoquent l'abandon de la notion d'avantage concurrentiel en faveur de celle de portefeuille d'avantages concurrentiels. «Un Portefeuille qu'il convient selon eux de renouveler sans cesse et plus vite que les concurrents. C'est dans la capacité de passer d'une position à une autre, par un apprentissage organisationnel et plus vite que la concurrence, que réside le seul et dernier avantage concurrentiel soutenable »[3]. Enfin, c'est la segmentation par domaine d'activité stratégique comme base de l'analyse stratégique des entreprises qui a été fortement critiquée. «La complexité croissante de l'environnement, en particulier la fragmentation des marchés, la demande de diversité de l'offre, l'accélération des cycles de vie, et la redéfinition des frontières entre industries »[4] en sont les principales causes. Autant de situations qui ont rendu complexe, voire difficile un management centré sur un portefeuille d'activités hautement large, instable mais aussi compliqué.

C'est ainsi qu'il est devenu nécessaire pour les firmes de prendre conscience d'une telle mutation et de focaliser leur attention en matière d'analyse sur des éléments plus fines de l'entreprise à caractère plus durable, il s'agira en l'occurrence des ressources et des compétences.

SECTION 03 : LA THEORIE BASEE SUR LES RESSOURCES : RESOURCE-BASED-VIEW ''RBV''

A l'inverse de la vision classique en management stratégique qui considère l'entreprise comme un ensemble d'activités, et centre l'attention sur la détention d'avantages compétitifs dites de position[5]─coût/différentiation au sens de M.Porter(80-85)─ comme source de performance supérieure, le courant RBV

[1] Saïas Maurice, Métais Emmanuel(2001), op.cit., p.195.
[2] Idem, p.194.
[3] Ibid.
[4] Ibid, p.195.
[5] Mitev Kolev.N, Ruseva.I, Koman.J, Grygiel.P(2014), Understanding the impact of acquisition of Chrysler by Fiat: a resource based perspective, 2nd Semester Project Group 3 Spring Semester 2014, Aalborg University, http://vbn.aau.dk/ws/files/198548478/Semester_project_Module4_Group_3.pdf , p11.

admet le rôle du management des ressources, des compétences, et des capacités dont dispose les entreprises dans le développement de ces avantages, source de création de valeur. La présente section proposera alors une revue de littérature autour de la vision RBV comme seconde rupture dans l'histoire de la stratégie contemporaine selon trois principaux paragraphes. Le §(1) tentera une mise en relief de l'origine de l'approche, son intérêt et fondements théoriques. Une classification des ressources en accord avec les objectifs de la présente recherche sera abordée par le §(2). Enfin, le §(3) discutera de l'essentiel des limites assignées à cette approche.

§1/La Théorie des Ressources ''Resource-Based-View'' : Origine, Intérêt, et Fondements Théoriques.

La théorie basée sur les ressources ''RBV'' est le second paradigme dominant le champ disciplinaire du management stratégique. Son intérêt mais aussi son admission comme une *bonne science*[1] sera davantage lié à sa genèse pluridisciplinaire et au fort débat dont elle avait fait l'objet. Plus particulièrement, Mahoney et Pandian(1992) précisèrent trois principaux courants d'influence des axiomes de la Resource-Based-View, à savoir : la théorie économique de la rente (Ricardo, 1817), ayant fait référence aux «retours en excès des coûts d'opportunité de la propriété d'une ressource [Tollison(1982)]»[2][Traduit de l'anglais],l'apport sociologique de Selznick(1957) sur les compétences distinctives qui avait souligné l'intérêt « des capacités des leaders-managers à développer des compétences visionnaires et de construction institutionnelle dont le caractère distinctif, leur permettra d'être source d'avantages compétitifs durables»[3], et la théorie de la croissance de la firme proposée par Penrose(1959), ayant considérée les firmes comme « une collection de ressources productives, organisées dans un cadre administratif qui détermine en partie la quantité et le type de services produits par les ressources»[4]. L'intérêt s'est davantage porté sur les services procurés des ressources que sur les ressources en elles-mêmes, et la compétence et l'expérience des managers, nécessaire à la concrétisation de ce service par un meilleur déploiement des ressources disponibles.

L'approche RBV n'avait réellement émergé qu'au début des années 80 avec la publication des premiers travaux de recherche consacrés exclusivement à la construction théorique de cette approche. Ainsi, Lippman et Rumelt(1982) proposèrent le concept ''*uncertain imitability*'' pour analyser les différences inter-firmes en terme d'efficience. L'imitation incertaine a été associée aux

[1] Mahoney.J.T; Pandian.J.R(1992), The Resource-Based View Within the Conversation of Strategic Management, *Strategic Management Journal*, Vol. 13, No. 5.,http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28199206%2913%3A5%3C363%3ATRVWTC%3E2.0.CO%3B2-L, p363.
[2]Idem, p364.
[3]Maureen Robinson.S(2008), op.cit, p17.
[4] Isckia Thierry(2008), de la « Resource Based view » à la « Knowledge based view » : Quelle vision de l'entreprise pour le knowledge Management ?, Télécom Ecole de Management, cémantic.it.sudparis. eu/PDF/isckia-kvb-rvb.pdf, p.05.

« ambiguïtés dans les connections causales entre les actions et une performance supérieure »[1]. Les deux auteurs démontrent clairement « comment les différences hétérogènes entre firmes peuvent provenir des opportunités de générer des rentes significatives »[2]. Ils affirment entre autre « comment le facteur immobilité pourrait résulter des *enforceable rights* (ex. brevets d'invention) pour l'usage exclusif des ressources »[3].

A la suite de cette première contribution, Wernerfelt(1984) publia un article de référence qu'il intitula ''A Resource-based-View of the Firm'' en invention du terme RBV. « Par analogie aux barrières à l'entrée et aux matrices de part de croissance de la perspective MBV, Wernerfelt(1984) proposa les barrières de position de ressources et les matrices de ressources-produits »[4]. L'auteur avait surtout exploré les conditions propices à une meilleure rentabilité des ressources, pour en proposé les outils économiques et mathématiques nécessaires à leur management.

Dans la lignée de ces travaux, Rumelt(1984) introduisit le concept de ''mécanismes d'isolation'' pour expliquer le lien Ressources-Avantage compétitif. Le développement d'un avantage compétitif serait relié à la détention de « ressources à caractère unique, à la réputation ou à l'image de marque»[5], seules apte selon l'auteur d'être à l'origine de mécanismes d'isolation en étant des « sources stables et potentielles (*ex post*) de rente qui limite la compétition par l'entrée et l'imitation »[6].

Dans l'esprit de Barney(1986), c'est le caractère imparfait du marché des facteurs stratégiques où les ressources nécessaires à la mise en œuvre des stratégies d'activités sont supposées être en transaction, qui est source de revenus supérieurs à la normale. Les imperfections Marché pourraient être liées aux éléments suivants : « le contrôle de l'ensemble des ressources stratégiques par un nombre restreint de firmes, la détention unique de ce type de ressources, et le manque d'entrée dans le marché des facteurs stratégiques»[7].

En réaction aux affirmations de Barney(1986), Dierickx et Cool(1989) indiquent dans leur célèbre article *"Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage"* que certains actifs stratégiques [ressources

[1] Maureen Robinson.S(2008), op.cit, p19.
[2] Idem.
[3] Ibid.
[4]Wernerfelt.B(1984), A Resource-based View of the Firm, Strategic Management Journal, Vol.5, 171-180,, http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf, p171.
[5]Rumelt.R(1984), towards a strategic theory of the firm, in Lamb, R., (Ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, 1984, Englewood Cliffs (NJ). https://books.google.dz/books?hl=fr&lr=&id=Zj7JwMcMoY0C&oi=fnd&pg=PA131&dq=rumelt+1984+towards+a+strategic+theory+of+the+firm+pdf&ots=2s5MCsIqqn&sig=PjKn-YLNtnMeJe-ZJAENba-Bya4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false, p141.
[6]Idem.
[7] Barney.Jay B (1986), Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, Management Science, Vol. 32, No. 10 (Oct., 1986), pp. 1231-1241, http://www.jstor.org/stable/2631697, p1233-1235.

stratégiques selon Barney(1986)] tels la réputation, et la fidélité des clients ne peuvent être acquis sur le marché des facteurs stratégiques, et doivent être accumulés en interne. Les auteurs identifièrent cinq principaux paramètres « du processus d'accumulation des ressources stratégiques : les déséconomies liées au temps, les efficiences de la masse d'actifs, les interconnexions entre actifs, l'érosion d'actifs, et l'ambigüité causale»[1]. L'existence de ces éléments serait selon les deux auteurs source d'inimitabilité, et d'idiosyncratisme, et donc d'avantage compétitif soutenable.

A la suite des idées de Dierickx et Cool(1989), Barney(1991) proposa un cadre d'analyse du lien ressources-avantage compétitif soutenable. L'auteur identifia ainsi quatre caractéristiques qui permettront aux ressources d'être source d'un avantage compétitif soutenable. Le cadre ''VRIN'' intègre donc la valeur, la rareté, l'inimitabilité, et la N-substituabilité. *La valeur* impliquera que les ressources détenues permettront aux entreprises une meilleure exploitation des opportunités et/ou une meilleure neutralisation des menaces. *La rareté.* Une ressource rare se doit être unique et peu disponible pour les autres firmes du secteur. *L'imitation imparfaite.* Les ressources imparfaitement imitables sont celles pour qui les firmes concurrentes éprouveront des difficultés de copier et/ou d'en reproduire les mêmes résultats que ceux produits par la firme qui les détiennent. Enfin, *La N-Substituabilité* indiquera que pour être source d'avantage compétitif soutenable, « les ressources stratégiquement équivalent ne peuvent être communes entre firmes concurrentes ou facilement imitables»[2].

Dans une intervention similaire, Grant(1991) proposa « la durabilité, la transparence, la transferability, la replicability»[3], mais aussi l'appropriability des rentes potentielles générées par les ressources et les capacités détenues, comme les principales conditions de réalisation d'un avantage compétitif soutenable et durable. Alors que Peteraf(1993) évoque « l'hétérogénéité, l'immobilité imparfaite, et les limites *ex-ante/ex-post* à la compétition (inimitabilité/N-substituabilité)»[4], et Amit et Schoemaker(1993) associent « le cadre de l'analyse de l'industrie, la RBV de la firme, et la théorie de la décision comportementale»[5], pour indiquer que la réalisation de rentes passera nécessairement par la confrontation entre les facteurs stratégiques de l'industrie et les actifs stratégiques de la firme.

---

[1] Sun.Mingchun, Tse Edison (2008), Resource-based-View of competitive advantage in Two sided markets, Management Science and Engineering Department Stanford University, http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2008.00796.x/pdf, p11.

[2] Maureen Robinson.S(2008), op.cit, p21

[3] Grant.Robert.M(1991), The Resource Based-Theory of Competitive Advantage : Implication for Strategy Formulation, http://www.skynet.ie/~karen/Articles/Grant1_NB.pdf, p124.

[4] Che Rose.R, Haslinda.A, Alimin.I.I(2010), A Review on the Relationship between Organizational Resources, Competitive Advantage and Performance, The Journal of International Social Research Volume 3 / 11 Spring, http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt3/sayi11pdf/rose_haslinde_ismad.pdf, p494.

[5] Amit.R, Schoemaker.P.J.H (1993),Strategic Assets and Organizational Rent, Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 1, pp. 33-46,http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28199301%2914%3A1%3C33%3ASAAOR%3E2.0.CO%3B2-8, p33.

Par analogie à la notion de ''Ressources Stratégiques'' de Barney(1991), Hamel et Prahalad (1990) ont développé le concept de ''*Core Competence''* qui désigna « l'apprentissage collectif de l'organisation, spécialement comment coordonner diverses aptitudes de production et intégrer de multiples courants technologiques»[1]. Par ailleurs, une contribution plus récente de Barney(1997)[2] avait réexaminé le cadre VRIN pour y introduire l'élément ''organisation'', lequel désignait un processus organisationnel ou mécanisme structurel de soutien à l'exploitation optimale des ressources détenues, indispensable en soit à la réalisation d'un avantage compétitif. En relais à ces affirmations, Teece et al(1997) fondaient l'approche par les capacités dynamiques *''Dynamic Capabilities''* où l'intérêt fut centré sur « l'identification des dimensions des capacités spécifiques de la firme, et l'explication de la façon suivant laquelle les combinaisons des compétences et des ressources peuvent être développées, déployées, et protégées»[3], dans des environnements dynamiques.

Des interventions plus récentes théoriques qu'empiriques furent consacrées à l'approche RBV durant les deux premières décennies du 21ème siècle. Ainsi, l'évolution des capacités comme source réelle d'hétérogénéité entre firmes était au centre des réflexions de Helfat et Peteraf(2003)[4] qui ont indiqué que les capacités évoluent selon un cycle de vie en trois étapes : la fondation, le développement, et la maturité, lequel est suivi par six principaux choix de transformation après le stade maturité, à savoir : le retrait, le retranchement, le renouvellement, la réplique, le redéploiement, et la recombinaison. Empiriquement, un méta analyse du rapport ressources stratégiques-performance portant sur 125 études RBV a été réalisé par Crook et al(2008). Les résultats révèlent que « 22% de l'utilité fournie par la différence de performance entre firmes provient des ressources stratégiques»[5] . Le processus de développement des ressources était au centre des recherches de Wernerfelt(2011), de Maritan et Peteraf(2011), et de Sirmon et al(2011). L'existence d'un stock initial de ressources serait selon Wernerfelt(2011)[6] un paramètre de fond dans le développement de nouvelles ressources, garant d'une asymétrie/ hétérogénéité parmi les firmes. Une hétérogénéité dont la concrétisation effective serait selon

[1]Prahalad.C.K., Hamel.G(1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard business review*, **68**(3), 79-91, https://www.profrandes.com.br/userfiles/37e2f78e93b640608ec17b8de1b6d4b5.pdf, p82.
[2] Cité par, Maureen Robinson.S(2008), op.cit, p23.
[3] Teece.D.J, Pisano.G, Shun.A(1997), Dynamic Capabilities and strategic management , Strategic Management Journal, 18(7), 509-533 https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf , p510.
[4] Helfat.C, Peteraf.M.A (2003), The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles, *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, **24**: 997–1010, ///C:/Users/pc/Downloads/SSRN-id386620.pdf.
[5] Crook, T.R., Ketchen, D.J., Combs, J.G., Todd, S.Y., (2008). Strategic resources and performance: a meta-analysis. Strategic Manag. J. 29 (11), 1141-1154 ///C:/Users/pc/Downloads/Strategic_Resources_and_Performance_A_Meta-Analysi.pdf , p1150.
[6]Wernerfelt.B(2011), The Use of Resources in Resource Acquisition, Journal of Management Special Issue https://www.researchgate.net/publication/247570099_The_Use_of_Resources_in_Resource_Acquisition, p02.

Maritan et Peteraf(2011)[1] conditionnée par l'usage conjoint de deux mécanismes de développement, à savoir : l'acquisition et l'accumulation en interne. Inspiré fortement du cadre de pensée penrosien, Sirmon et al(2011) centrent l'attention sur le rôle des managers dans le processus *d'orchestration des ressources* de la firme. Un processus qui intègre « la structuration, la construction, et l'exploitation des ressources»[2]. Un cadre plus développé de l'approche ressources fut proposé par Weppe *et al*(2012)[3]. Les auteurs considéraient alors que le concours des ressources dépassera le seul objectif de création de valeur, que les ressources ordinaires à portée plus ou moins négative au sens traditionnel RBV, sont une source potentielle de performance au même titre que celles stratégiques, dont l'abondance plutôt que la rareté, le management(combinaison/déploiement) plutôt que la propriété serait source de créativité et d'innovation et donc de performance supérieure. « L'invention de nouveaux services issus de nouvelles utilisations des types ordinaires et négatifs des ressources serait à l'origine de nouveaux *business models*»[4]. Plus récemment encore, Enriquez-De-La-O(2015)[5] explora le rôle de la *Resource-Based-View(RBV)* et de la *Dynamic Capabilities-Based-View(DC)* dans la réalisation d'un avantage compétitif soutenable. L'accent est davantage mis sur les capacités dynamiques par rapport à leur rôle dans la création et le renouvellement des ressources VRIN, dans un environnement où les avantages sont temporaires *(Transient Advantage)*. Le savoir-faire et l'expérience des managers en matière de combinaison des ressources, et de choix et application des stratégies restent primordiaux selon l'auteur. En tentant de mesurer l'intérêt de l'approche RBV pour le management d'opérations, Bromiley et Rau(2016) réalisent l'incompatibilité des considérations RBV axées sur l'identification de l'avantage concurrentiel soutenable comme variable à expliquer, et des ressources stratégiques comme variables explicatives, avec les principes du management d'opérations, car difficile à mesurer. Les deux auteurs proposaient alors la PBV, une approche à vocation plus prescriptive, qui « centre l'attention sur les pratiques et leur interactions avec d'autres facteurs au niveau de la firme, plus adapté à la recherche d'opérations»[6].

[1] Maritan.C.A, Peteraf.M.A (2011), Invited Editorial: Building a Bridge Between Resource Acquisition and Resource Accumulation, Journal of Management Vol. 37 No. 5, September 2011 1374-138 http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.827.6747&rep=rep1&type=pdf, p1375.

[2]Barney.J.B, Ketchen.D.J, Wright.M.Jr (2011), The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline?, Journal of Management Vol. 37 No. 5, September 2011 1299-1315, : http://jom.sagepub.com/content/37/5/1299.refs.html., p1306.

[3]Weppe.X et al(2012), op.cit, p264-266.

[4] Weppe Xavier et al(2013), op.cit, p61.

[5] Enriquez-De-La-O.J.F(2015), Resource-Based View and Dynamic Capabilities Resource-Based View and Dynamic Capabilities Achieving Competitive Advantage through Internal Resources and Competences, VEZETÉSTUDOMÁNY XLVI. ÉVF. 2015. 11. SZÁM, http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2171/1/VT_2015n11p50.pdf, p60.

[6] Bromiley.P, Rau.D (2016), Operations management and the resource based view: Another view, Journal of Operations Management 41 (2016) 95-106, http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2015.11.003, p105.

§2/La Classification des Ressources.

Dans la littérature consacrée à la théorie des ressources axée essentiellement sur l'admission de la firme comme unité d'analyse critique[1] pour la performance, le terme ''Ressources'' reçoit une attention particulière dont le sens largement utilisé[2] en est le témoin. Ainsi, et dans une approche dite pragmatique du concept ''Ressources'', Hofer et Schendel(1978) en ont proposaient six catégories: « les ressources financières, les ressources physiques (matières premières, usines, techniques, position géographique), les ressources humaines (l'expérience, le talent, les rapports sociaux, et les systèmes de formation), les ressources technologiques (brevets, connaissances, capacités de R&D), la réputation(fidélité des clients, statut social), et les ressources organisationnelles(structure formelle, systèmes de coopération et de contrôle, planification formelle et informelle) »[3]. Bien qu'ancienne, la contribution des deux auteurs apparait plus exhaustive, en rapportant une nomenclature des principales ressources nécessaires à l'activité des firmes au sens plus large des facteurs de production déjà très anciens. En accord avec ces idées, Barney(1991) conçoit les ressources comme « l'ensemble d'actifs, capacités, processus organisationnels, attributs de la firme, information, connaissances, etc. contrôlés par une firme, lui permettant de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies qui améliorent son efficience et son efficacité »[4]. Alors que Wernerfelt(1984) les cerna plutôt en deux types : le type tangible qui correspond aux ressources physiques comme mentionné par Hofer et Schendel(1978), et le type intangible qui renvoi pour l'essentiel à « la culture, au capital humain, à la connaissance, mais aussi aux bases de données, aux droits de propriété intellectuelle, et aux réseaux personnels et organisationnels»[5]. Black et Boal(1994)[6] privilégient l'axe ''Rentes générées'', et avancent également deux types : *les ressources limitées* qui, en réseau simple ne sont généralement pas à l'origine d'un avantage concurrentiel soutenable, et *les ressources systèmes* dont les interactions relativement complexes permettront de créer et de soutenir des avantages concurrentiels. Une conception plus globale de la notion de ''Ressource'' fut proposée par Haanas(1997). Une ressource correspondra donc « aux moyens potentiels dont un déploiement efficace permettra d'atteindre un but, et de créer de la valeur »[7]. Dans la lignée de ces travaux, d'autres auteurs envisageront de distinguer clairement les ressources des capacités. C'est alors que Grant(1991) indiquait que « si les ressources sont les sources de la capacité de la firme, les

[1]Huang.H.I(2012), op.cit, p15.
[2]Idem, p16.
[3]Ibid, p16-17.
[4]Barney.J.B(1991), op.cit, p101.
[5]Tournois.L(2002), la réputation de l'entreprise : Gestion d'une ressource intangible source de la performance des entreprises, programme doctoral ESSEC- IAE, (Paris), www.esp_eaf_net/ conférences/markg/pdf, p.07
[6]Black.J.A, Boal.K.B (1994), Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage, http://kimboal.ba.ttu.edu/Selected%20writings/strategic%20resources.pdf , p134.
[7] Gottschalk Peter (2004), Strategic knowledge management technology, Idea Group Publishing, London, P.03.

capacités sont la principale source de son avantage compétitif »[1]. Il s'agit de « la capacité pour une équipe de ressources de travailler ensemble »[2] de manière synergique. Les capacités seront en ce sens l'ensemble des processus aptes à permettre une meilleure organisation des ressources. Amit et Schoemaker(1993) précisaient pour leur part, que « les capacités renvoient à l'aptitude d'une firme à déployer les ressources dans des combinaisons, par l'usage de processus organisationnels pour atteindre un but désiré. A la différence des ressources, les capacités sont basées sur le développement et l'échange d'informations à travers le capital humain de la firme »[3]. En soutien à ces idées, Collis(1994)[4] proposa de concevoir les capacités dites organisationnelles par le biais de la notion de ''Routines'' comme l'ensemble d'actions socialement complexe, à caractère répétitif, et dont la réalisation engagera l'effort coordonné de tous les membres de l'organisation, permettant ainsi la métamorphose des inputs en outputs. Les capacités organisationnelles seront davantage envisagées comme des processus *idiosyncratiques*[5], à la base *d'interactions complexes*[6] des ressources, et d'intégration de multiples *connaissances individuelles spécialisées*[7]. Le terme ''Routines'' sera davantage souligné par Winter(2003) qui envisagea les capacités comme « un haut niveau de routines qui confèrent au management d'organisation un ensemble d'options de décisions en vue de produire un type particulier d'inputs [Traduit de l'anglais] »[8]. Un intérêt plus particulier fut réservé au type dynamique parmi les capacités, développé essentiellement pour vaincre un environnement dont les changements sont de plus en plus rapides. « Les capacités dynamiques refléteront l'habileté des firmes d'intégrer, de construire, et de reconfigurer les ressources dans le sens d'un développement continu de formes innovatrices d'avantages compétitifs»[9]. Dans l'esprit de Hall(1992), c'est les ressources intangibles possédées par les firmes qui leur confèrent une capacité différentielle par rapport à la concurrence. L'auteur avait alors cerné deux principaux types de ressources intangibles : « les actifs(*Assets*) qui incluent les contrats, les licences, les droits de propriété intellectuelle, les secrets commerciaux, la réputation, les réseaux, et les bases de données, à l'origine des capacités différentielles réglementaires et celles de position »[10], et

[1]Grant.R.M (1991), op.cit, p119.
[2]Idem, p120.
[3] Amit.R, Schoemaker.P.J.H(1993), op.cit, p35.
[4] Collis David (1994), Research note : How Valuable are organizational capabilities?, Stratégic management journal, Vol 15, www.jstor.org/PSS/2486815, p.145.
[5] Renard.L, St-Amant.G(2003), capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : une proposition de définitions, Université de Quebec, www.er.iqam.a/nobel/ n° 20014/ article_PDF/RM 2003. Pdf, p09.
[6]Idem, p08.
[7]Grant.R(1996), Prospering In dynamically-competitive environments: Organizational as knowledge Integration: organization science, Vol 7, n°4, www.Jstor.org. p 377.
[8]Winter SG (2003), Understanding dynamic capabilities. Strateg Manage J 24(10):991–995, https://www.researchgate.net/publication/227674094_Understanding_Dynamic_Capabilities., p991
[9]TeeceD.J, Pisano.G, Shuen.A(1997),op.cit, p.516.
[10]Hall.R(1992), The Strategic Analysis of Intangible Resources, Strategic Management Journal, Volume13, Issue 2, 135-http://213.55.83.214:8181/Economics/Economy/01701.pdf , p144.

les compétences (*competencies*) dans ses deux versions « savoir-faire(des employés, des fournisseurs, et des distributeurs, etc.), et culture organisationnelle(perception de la qualité, capacité de gérer le changement, perception du service, etc.) dont dérivent respectivement les capacités différentielles fonctionnelles et culturelles »[1]. Le terme ''Compétence'' fut également fortement souligné dans la littérature RBV comme un terme interchangeable des deux concepts de ressources et de capacités. Dès la fin des années 50, Selznick(1957) évoqua l'intérêt des *compétences distinctives* comme « l'ensemble d'activités dans lesquelles une firme est meilleure que la concurrence dans un environnement similaire [Snow et Hrebiniak(1980)] »[2]. Dix champs fonctionnels des *compétences distinctives* ont été spécifiés par les deux auteurs, à savoir : « le management général, le management financier, la R&D produit, le marketing et la vente, la recherche Marché, l'engineering, la production, la distribution, les affaires légales, et le personnel »[3]. Pour Ansoff(1965)[4] c'est plutôt la connaissance des marchés et la technologie qu'il convient de considérer comme ayant un potentiel distinctif, garant d'une meilleure mise à profit des opportunités de l'environnement. Les compétences distinctives seront davantage assimilées par Hitt et Irland(1985) aux fonctions traditionnelles de l'entreprise spécifiques au type d'industrie et à la stratégie mise en œuvre[5]. Elles seront en outre conçues par Grant(1991) et Amit et Schoemaker(1993) comme « des modes de déploiement des ressources dans un objectif défini »[6]. Des ressources que Doz(1994) spécifia comme les aptitudes, les systèmes d'actifs, et de valeur, pour qui la compétence aura pour rôle d'en assurer une combinaison inédite, capable « de procurer un avantage compétitif et de fournir de précieuses fonctionnalités à la clientèle »[7]. Au sens d'Arrègle(1995), la notion de ''Compétence'' correspondra au « savoir que l'entreprise a développé en tant qu'organisation, issu essentiellement de l'interaction entre une technologie, un apprentissage collectif, et un processus organisationnel »[8]. La notion de ''Savoir'' fut au cœur de la réflexion de Durand(1999) qui définit la compétence par le triptyque : « Savoir qui renvoi à la connaissance, Savoir-faire qui s'apparente à l'expérience individuelle ou collective, aux processus organisationnels, et aux techniques/technologies, et Savoir-être qui combine le comportement, la culture (l'identité), et la volonté (engagement/motivation) »[9].

---

[1]Hall.R(1992), op.cit, p144.
[2]Huang.H.I (2012), op.cit, p17-18.
[3] Idem, p18.
[4]Métais.E(2004), op.cit., p.44.
[5] Idem, p45.
[6] Prévot Frédéric, le transfert inter-organisationnel de compétences : Application au cas des compétences logistiques au Brésil, université de la méditerranée, Paris.www.stratégie-aims.com, p.03
[7] Idem.
[8]Ibid, p03-04.
[9]Durand.T(1998), Savoir, Savoir faire, Savoir-être, repenser les compétences de l'entreprise, conférence AIMS, www.stratégie-aims.com, p25.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Le débat sur la catégorisation des ressources proposé ci-dessus, est révélateur de l'évolution théorique et conceptuelle qu'avait connue la théorie RBV. En étant à la base d'une orientation plus en interne de la performance des firmes, les disciples de l'approche par les ressources suggéraient tout d'abord, que la réalisation d'un avantage compétitif passera nécessairement par une exploitation ciblée du patrimoine des ressources disponibles, même si l'intérêt pour les services procurés des ressources et le management ressources fut déjà capital dans le travail fondateur de Penrose(1959). Les ressources apparaitront donc à ce stade au fond de l'orientation stratégique des firmes, source d'avantage compétitif durable. Mais face aux reproches des partisans de l'approche externe, plus recentrés sur le rôle de l'environnement d'affaire pour la performance des firmes, dont le dynamisme reste déterminant du caractère soutenable de l'avantage compétitif procuré des ressources, une version plus développée de l'approche RBV fut proposée. Le terme ''compétences'' qui fonde la vision basée sur les compétences *''Competences-Based-View''* (CBV), renvoi essentiellement à la combinaison, à l'intégration, et à l'organisation des ressources. L'approche CBV engagera donc les entreprises dans la quête de ressources de type intangible, plus susceptibles d'être à l'origine d'avantages compétitifs durables et soutenables dans un environnement volatil, car moins sujet à l'imitation. Dans les développements les plus récents de l'approche RBV, l'intérêt se voit centré sur les processus qui assureront aux entreprises les combinaisons de ressources les plus aptes à fonder leur succès. La notion de ''capacités'' base de l'approche basée sur les capacités *''Capabilities-Based-View''* est la troisième et dernière étape dans le cycle d'évolution de l'approche RBV dont le type dynamique axé essentiellement sur le développement de nouvelles configurations de ressources serait aujourd'hui considéré comme la vraie source d'avantage compétitif durable et soutenable. Nous discuterons dans le paragraphe suivant des principales limites assignées à l'approche RBV.

§3/Les Limites de l'approche RBV.

L'approche RBV reconnue également sous l'acronyme ''MRC'' pour en designer un modèle intégrateur des principales versions théoriques mentionnées ci-dessus, dont le triptyque ressources, compétences, capacités fut admis comme véritable source d'avantage concurrentiel, est la seconde doctrine dominant la littérature du management stratégique après celle de l'organisation industrielle ''O/I''. En faveur d'une conception plus en interne de la performance des firmes, l'approche ''Ressources'' a le mérite d'être tout d'abord à l'origine d'hypothèses plus complémentaires que supplémentaires de celles de la perspective ''Industrie''. Des hypothèses plus cohérentes encore avec l'objet même de l'entreprise en tant qu'organisation, dont le principal objectif porte sur la coordination efficace de l'ensemble de ses ressources en vue d'une performance supérieure. L'apport de la vision par les ressources se manifestera

ensuite dans l'élaboration d'outils de diagnostic stratégique relativement simples, à savoir les indicateurs VRIN/O [Barney(1991,1997)]. Il s'exprimera également dans la proposition d'un cadre réconciliateur des deux principales doctrines de la pensée stratégique en apparence hétéroclite (processus/contenue). L'originalité de l'approche apparait enfin dans le rejet de l'orthodoxie sectorielle [Hamel et Prahalad(1994)] et du déterminisme stratégique en faveur d'une capacité d'action/réaction, censée introduire des ruptures majeures au sein du secteur d'activité où l'hyper-compétition est désormais le maitre-mot.

En dépit de ces contributions jugées des plus significatives pour le développement théorique du management stratégique, l'approche RBV ou ''MRC'' au sens plus précis du terme ne reste pas sans controverses. Khan(2013) identifia dans la littérature quatre principales catégories de critiques développées à l'encontre de cette approche, à savoir : « le manque de consensus et de clarté conceptuelle dans les définitions, la nature statique de l'approche vs marché dynamique, le caractère vague de l'avantage compétitif/proposition de valeur, et l'insuffisance des contributions théoriques persuasives »[1]. Le manque de consensus et de clarté conceptuelle fut la cible de beaucoup d'auteurs. Foss(1997) qualifia alors le champ définitionnel de la RBV de potage terminologique ''*terminological soup''*, où le potentiel interne de l'entreprise est représenté selon diverses conceptions, des ''ressources'' de Barney(1991), aux ''compétences clés'' de Prahalad et Hamel (1990-1994), et aux ''capacités organisationnelles et dynamiques'' de Teece et al(1997) et Eseinhard et Martin(2000). Une telle diversité se justifie selon l'auteur par la volonté des disciples RBV, d'une part « de distinguer clairement le stock ressources, des flux et des services pouvant y être obtenus, et d'autre part de centrer l'attention sur les actifs connaissances (*knowledge assets)*, comme les plus aptes à soutenir l'avantage compétitif réalisé par les entreprises»[2]. Une volonté que Foss(1997) remettra fortement en cause, en affirmant « qu'une telle distinction serait fondée sur une généralisation empirique plutôt qu'une logique stricte, pour suggérer une vision plus centrée sur le critère d'avantage compétitif plutôt que sur une catégorie spécifique d'actifs »[3]. Foss(1997) ajouta en ce sens qu'un recentrage sur « la ressource individuelle comme unité d'analyse, mènera vers la négligence de la complémentarité et de la Co-spécialisation entre ressources »[4], seules vrai source d'avantage compétitif. L'auteur accusa enfin les disciples RBV de fonder un raisonnement tautologique, dans la mesure où tout en

[1] Khan, Asif R. (2013) Micro-foundation of the resource-based view: an empirical investigation of the process of individual level resource development through management training and education in healthcare, PhD thesis, Glasgow, United Kingdom, http://theses.gla.ac.uk/4205/, p51.

[2]Foss. Nicolai J. (1997), The Resource-Based Perspective:An Assessment and Diagnosis of Problems, DRUID Working Paper No. 97-1, Department of Industrial Economics and Strategy Copenhagen Business School Nansensgade 19,6 1366 Copenhagen K Denmark file:///C:/Users/pc/Downloads/DRUID_97_1.pdf , p11.

[3]Idem.

[4]Truijens.O(2003), A Critical Review of the Resource-based View of the Firm, University of Amsterdam, Netherlands . Sprouts: Working Papers on Information Systems, 3(6). http://sprouts.aisnet.org/3-6, p05-06.

supposant les rentes comme à l'origine de ressources stratégiques, s'interrogent sur la capacité de ces mêmes ressources à générer des rentes. L'ambigüité conceptuelle fut davantage soulignée par Truijens(2003) qui qualifia l'ensemble des définitions proposées par les auteurs RBV d'inclusives et de pléonastiques[1]. La diversité des versions théoriques développées par les auteurs RBV qui intègre la *resource-based-view*, la *competence-based-view*, la *dynamic capabilities-based-view*, et plus tard la *knowledge-based-view*, serait la cause ultime de cet état de fait. En s'interrogeant sur l'utilité de la perspective ''Ressource'' pour la théorie du management stratégique, Priem et Butler(2001)[2] considèrent l'imprécision dans les définitions proposées comme le résultat du fort intérêt des disciples RBV pour le travail conceptuel de Barney(1991) dans leur tentative de formalisation de la structure théorique de l'approche. Les deux auteurs reprochent surtout à la vision par les ressources « le manque de validité opérationnelle et descriptive, vu son incapacité à fournir un critère d'évaluation pour chaque caractéristique des ressources, et donc sa dépendance du paradigme O/I qui reste maitre de ces critères de valeur »[3]. Priem et Butler(2001) accusent enfin l'approche par les ressources de ne s'être conforme aux critères d'évaluation d'une théorie, énoncés par Bacharach(1989)[4]. Même si l'approche satisfait à la première condition relative à l'inclusion de rapports de type *Si-Alors*, ceux-ci restent purement analytiques, donc « ne pouvant être évalués pour la *Nomic Necessity*»[5], « une caractéristique qui exige la présence de phénomènes à associés, non déterminés par la chance »[6]. Ils sont en soient difficiles à tester empiriquement. D'autres critiques considèrent l'approche RBV comme un cadre théorique incohérent ─de part sa diversité conceptuelle─, fondé sur les principes « d'équilibre économique néoclassique dont les tentatives d'expliciter l'avantage compétitif soutenable, basées essentiellement sur les concepts d'opérationnalisation, d'innovation, et d'apprentissage restent peu réussi »[7]. L'approche RBV s'avère également peu claire, tant pour l'avantage compétitif, pour qui la conception et le développement réel n'ont pas été abordés, que pour la notion de ''Valeur'' qui même centrale dans le raisonnement RBV comme premier critère d'évaluation de l'aspect stratégique d'une ressource, reste présentée de façon imprécise. Tokuda(2005) considère de son coté que « l'investissement nécessaire au développement des ressources de valeur est

[1]Truijens.O(2003), op.cit, p04.
[2]Priem.R.L, Butler.J.E(2001), Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?, The Academy of Management Review, Vol. 26, No. 1, (Jan., 2001), pp. 22-40 Published by: Academy of Management Stable URL: http://www.jstor.org/stable/259392, p24.
[3]Idem, p31.
[4] Priem et Butler(2001) spécifient trois principales conditions nécessaires pour qu'une approche soit considérée comme une théorie scientifique, à savoir : avoir des conditions généralisées (rapports si-alors), avoir un contenu empirique, et présenter une nécessité nomic*(nomic necessity)*[Priem et Butler (2001), op.cit, p26.]
[5] Truijens.O(2003), op.cit, p07.
[6]Priem.R.L, Butler.J.E (2001), op.cit, p28.
[7]Khan, Asif R. (2013), op.cit, p52.

exogène, en étant dépendant des caractéristiques de la demande »[1]. En soutien à ces affirmations, Depeyre(2005) donna l'exemple du « laboratoire pharmaceutique Roche qui, quelques années avant qu'on n'entende parler de la grippe aviaire envisageait de cesser de produire son Tamiflu, alors que la simple menace d'une pandémie a fait exploser en un an les ventes de ce médicament »[2]. Tokuda(2005) reproche surtout aux fondateurs RBV de vouloir centrer l'attention sur « la façon de soutenir les ressources de valeur au dépend d'une appréciation adéquate de leur valeur économique »[3]. Le caractère ''Rare'' mentionné comme seconde condition de réalisation d'un avantage compétitif fut également remis en question. « La rareté même si elle est source de rentes supérieures, n'assure pas nécessairement aux firmes la réalisation d'un avantage compétitif, car les rentes ne sont que les prix des services procurés des ressources indépendamment de leur type »[4]. Dans un autre point de vue, Khan(2013) précise « qu'une formalisation plus méticuleuse pour répondre aux questions de type ''comment'', intégrant la RBV avec les modèles d'hétérogénéité de la demande, et tenant compte du composant temporel (Priem et Butler(2001)»[5], sera plus susceptible de fonder la structure théorique de l'approche. D'autres chercheurs à l'instar de Lado et al(2006)[6] considèrent la RBV comme une théorie aux sens paradoxaux, bien que scientifiquement admis. Dans un premier contresens, les auteurs associent deux principales énigmes à l'approche RBV. Tout d'abord, le rapport supposé entre la détention de ressources vraisemblablement peu perceptibles, donc empiriquement peu mesurables, et la réalisation d'un avantage compétitif soutenable reste problématique. Ensuite, un fort recentrage sur le processus d'apprentissage organisationnel comme fondement de l'approche RBV risquerait d'introduire l'entreprise dans une spirale sans fin vers la recherche des ressources et des compétences stratégiques sensées permettre la réalisation d'un avantage compétitif soutenable. Le second sens paradoxal identifié par ces auteurs est d'ordre plus dialecte. Ainsi, trois principales idées présentes en force dans le langage RBV ont été remises en cause. L'ambiguïté causale comme l'un des paramètres d'inimitabilité proposés par Dierickx et Cool (1989), s'avère dans l'esprit de Lado et al(2006) une épée à double tranchant, car tout en étant source d'avantage compétitif soutenable à travers les interactions complexes entre les différentes ressources/compétences qu'elle sous-tend, l'ambiguïté causale risque

[1]Tokuda.A(2005), The Critical Assessment of the Resource-Based View of Strategic Management: The Source of Heterogeneity of the Firm, RITSUMEIKAN INTERNATIONAL AFFAIRS Vol.3, pp.125-150 http://www.ritsumei.ac.jp/acd/re/k-rsc/ras/english/publications/ria_en/03_8.pdf, p133.
[2] Depeyre C(2005), "Retour sur la théorie des ressources", *Le Libellio* d'Aegis, n° 1, novembre, HAL Id: hal-00262991 https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00262991, p04.
[3]Tokuda.A(2005), op.cit, p133.
[4]Idem, p133.
[5]Khan, Asif R. (2013), op.cit, p53.
[6]Lado.A, Boyd.N.G, Wright.P, Kroll.M(2006), Paradox and Theorizing within the Resource-Based-View, Academy ofManagement Review, Vol. 31, No. 1, 115–131http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.469.3783&rep=rep1&type=pdf , p119-120.

d'entraver « l'exploitation de ces mêmes ressources/compétences et leur échange parmi les entreprises»[1]. Le troisième sens paradoxal spécifié par les auteurs, est celui relatif au rapport imitation-innovation. En effet, si la logique RBV admette les mécanismes d'inimitabilité des ressources et des compétences comme véritable source d'avantage compétitif durable, ceci n'est cependant que faiblement fondé, puisque « l'instauration de tels mécanismes risquerait de stimuler davantage d'innovation »[2], et donc de renverser l'avantage ainsi construit. Par ailleurs, « l'imitation apparait soutenir l'innovation, en assurant la légitimité des firmes innovantes au sein du marché, et une adoption plus large de leur innovations»[3]. Aussi, les disciples RBV semblent se contredire « en affirmant d'un coté qu'il n'existe pas des règles pour la richesse, et en proposant de l'autre aux managers des idées pour gagner un avantage stratégique »[4]. D'un D'un point de vue rhétorique, la RBV apparait comme une approche aux versions conceptuellement diversifiées, dont « la tendance de ses adeptes à en éviter la confrontation risquerait de réduire l'avantage qui pourra résulter de cette diversité »[5]. Les deux concepts de performance et d'avantage compétitif sont considérés enfin, comme « peu susceptibles à être mesuré et opérationnalisé, en étant pas des entités sensibles au sein de l'organisation»[6]. Enfin, Kraaijenbrink et al(2010) proposaient trois principaux reproches susceptibles de remettre en cause la vision par les ressources. En premier, les attributs VRIN/O supposés en lien direct au caractère stratégique des ressources, s'avèrent des conditions non nécessaires et encore plus non suffisantes[7] à la réalisation d'un avantage compétitif soutenable, pour qui Foss and Knudsen (2003)[8] en affirmera plutôt l'incertitude et l'immobilité comme les seuls critères critères de base d'un tel avantage. En second, c'est le manque de validité empirique, et la prééminence révélée des combinaisons ''ressources'' sur les ressources en elles-mêmes quant au développement de l'avantage compétitif, et la nature même de cet avantage qui restent plus dépendant « des conditions marché, des modèles mentaux et des jugements des entrepreneurs et des managers»[9], qui ont été énoncées par les auteurs.

[1]Lado.A, Boyd.N.G, Wright.P, Kroll.M(2006), op.cit, p121.
[2]Idem, p122.
[3]Ibid.
[4] Ibid, p123.
[5]Ibid, p124.
[6]Ibid.
[7]Kraaijenbrink.J, Spender.JC, Groen.A(2010), op.cit, p355.
[8] Idem.
[9] Ibid, p356.

CONCLUSION :

C'est parallèlement à un contexte d'affaires de plus en plus complexe, incertain, et hautement concurrentiel que celui de l'après deuxième guerre mondiale, que la notion de stratégie comme technique scientifique d'analyse développée à l'origine pour la conduite des guerres, fut introduite dans le monde de la gestion d'entreprise. Une telle conversion conceptuelle qui s'accompagna de forts débats et discussions parmi les auteurs, avait débouché sur un vrai champ disciplinaire à part entière aux idées et conceptions qui, aussi disparates qu'elles soient en constituent une source de richesse du fondement théorique de la discipline.

C'est dans ce cadre que le présent chapitre avait proposé une synthèse autour des contributions fondatrices du courant du management stratégique. Notre intérêt s'est donc centré en premier sur une délimitation conceptuelle du concept de management stratégique, et une mise en exergue de ses principaux avantages et des outils d'analyse qu'ils lui ont été dédiés. Nous nous sommes intéressés en second aux deux modèles stratégiques dits de performance qui dominent aujourd'hui l'arène de la pensée stratégique contemporaine, en l'occurrence : la théorie de l'organisation industrielle (O/I) représentée par le paradigme S-C-P de Bain(1956) et de Mason(1939), et l'analyse sectorielle ou le modèle des 05 forces de M. Porter (1980-1985), et l'approche basée sur les ressources ''Resource-Based-View'' de Barney(1986-1991), Wernerfelt(1984), et Prahalad et Hamel(1990-1994). Centrée sur les paramètres de l'environnement externe, la théorie de l'organisation industrielle (O/I) estimait que la structure de l'industrie est déterminante des décisions, des actions, et des résultats des firmes. A l'inverse l'approche basée sur les ressources ''Resource-Based-View'' considérait plutôt le management des ressources et des compétences comme principale source de création de valeur et donc d'avantage concurrentiel plus apte à la durabilité dans un environnement volatil.

Ces deux paradigmes de recherche seront à la base du cadre conceptuel que nous proposerons de tester dans la présente recherche. Ainsi, et après discussion de la performance de la PME algérienne et de son management stratégique dans le chapitre suivant, nous envisagerons d'étudier l'impact du management stratégique sur la performance des PME algériennes selon un mode plus complémentaire des deux approches précitées qui intègre l'essentiel de leurs apports.

CHAPITRE II

Les PME Algériennes et la Performance.

SECTION 01 : Les PME algériennes : Essai de présentation et d'analyse**.**

SECTION 02 : Les PME algériennes : Contraintes, Défis, et programmes nationaux de Soutien.

SECTION 03 : Le Management Stratégique des PME algériennes.

INTRODUCTION :

Après avoir consacré le chapitre précédent à une revue de littérature théorique traitant respectivement des fondements conceptuels du management stratégique suivis de ses deux principaux modèles de performance, le présent chapitre centrera l'attention sur la performance de la PME algérienne, sont contexte d'évolution, les programmes de soutien du gouvernement qui lui ont été consacrés, et son management stratégique en tant que PME. Notre discussion comptera alors trois principales sections. La section(01) abordera un essaie de présentation de la PME algérienne. La performance quant à ce type d'entreprise sera approchée spécialement du coté des contraintes auxquelles ce type d'entreprise est confronté, et des programmes de soutien qui lui ont été réservés de la part de l'état algérien [Section(02)]. Enfin, la section(03) entamera un débat sur le management stratégique des PME, et plus particulièrement de la PME algérienne.

SECTION 01 : LES PME ALGERIENNES : ESSAI DE PRÉSENTATION ET D'ANALYSE.

Le secteur des PME revête aujourd'hui une importance capitale pour le développement économique de notre pays, et sa sortie de la crise actuelle induite par la rétrogression des prix du pétrole observée ces dernières années. Nous proposerons dans la présente section une présentation globale de ce secteur (§1), qui sera suivie par un essai d'analyse par les chiffre autour du secteur des PME algérien (§2).

§1/Présentation du secteur des petites et moyennes entreprises (PME):

Mise à l'écart pendant longtemps par les économistes plutôt en faveur de la grande firme comme seule apte à garantir une efficacité économique optimale, en raison notamment de l'avantage perçu des économies d'échelles, la PME existait pourtant de façon plus au moins claire dans les rédigés de plusieurs d'entres eux. Elle apparaitra alors dans l'esprit de Karl Marx qui discrimina fabrique de manufacture, ou de celui d'Ansiaux(1926) qui l'assimila à des productions à faibles demandes, ou encore de celui de Schumpeter(1951) qui l'évoqua sous l'angle de l'entreprenariat pour l'associer à l'innovation, le dynamisme, et la prise de risque[1]. Une conception qui constituera l'apanage pour l'intérêt porté aux PME vers la fin des années 90, époque marquée essentiellement par « des faiblesses des taux de croissance, une persistance du chômage, l'inefficacité de la grande entreprise intégrée, et des politiques classiques de relance »[2]. Les PME symbole de dynamisme, de flexibilité, et d'innovation au pure sens schumpetérien du terme, furent ainsi reconnues pour être la configuration d'entreprises la mieux adaptée aux nouvelles données de

[1] Sellami.A, Evolution de la place de la PME/PMI dans l'économie du développement : comment et pourquoi ?, Pôle Universitaire, Koléa, *www.enssea.net/enssea/majalat/2520.pdf*, p284.
[2] Idem, p293.

l'environnement dont la turbulence et l'instabilité en sont les maitres mots. Une configuration dont le rôle dans la promotion d'une croissance économique viable à la création d'emplois, et son intérêt pour le capital social, environnemental et culturel des nations, ont été fortement admis dans le rapport de l'OCDE[1] pour l'année 2004. Statistiquement, l'importance du secteur des PME apparait plus clairement dans le rapport de l'OCDE(2005)[2] où il est indiqué que l'économie mondiale est soumise à plus de 95% aux entreprises de ce secteur. Elles représentent donc 80% des entreprises manufacturières aux USA, et 99,8% en Europe. Le Japon, la Corée du sud, la Chine, et l'Amérique Latine sont également dominés à 99% par ce type d'entreprises selon le rapport. La contribution de ces entreprises apparait également sur le plan des exportations des pays, notamment ceux membres de l'OCDE qui ont approché « les 60% en chine(1990), et atteint 42% en Corée(1995), 20% au Vietnam(1990), 32% en Inde(1992), 15% en Malaisie(1990), 46% au Danemark(1990), 29% en France(1994), 24% pour la Suède(1990), et 10% seulement pour la Thaïlande(1990), selon les données fournies par l'OCDE dans son rapport pour l'année 2004»[3]. Une estimation de la banque mondiale(2012) avait également indiqué « qu'il se crée en moyenne 4,3 SARL pour 1000 habitants par an dans les pays développés, contre 0,6 seulement pour les économies en transition»[4].

§2/Le secteur des PME en Algérie: Essai d'analyse.

Nous présenterons en premier un repère historique autour du développement du secteur des PME en Algérie, pour aborder en second un état des lieux détaillé sur ce secteur.

a. Le secteur des PME en Algérie : repère historique.

L'existence des PME en Algérie fut tout d'abord, un phénomène hérité du système colonial, que l'état algérien qui avait opté pour une économie planifiée, choisit de nationaliser, en les plaçant sous la tutelle des entreprises nationales dès la fin des années 60. Pendant toute la période post coloniale économiquement administrée, qui avait duré presque 30 ans(de 62 à 90), où l'état se réserva la propriété de toutes les entreprises, organismes et administrations, le secteur privé des PME restait en nombre et rôle économique limité, et ce malgré les efforts fournis par les pouvoirs publics dans le sens de son développement comme secteur de soutien au secteur étatique dès lors dédié aux branches les plus stratégiques de l'économie. Des efforts essentiellement matérialisés par la promulgation des deux codes d'investissements de 1963 et de

[1]OCDE(2004), « La Déclaration Ministérielle d'Istanbul : Promouvoir la croissance des PME innovantes et compétitives sur le plan international ». Juin 2004. Disponible sur http://www.oecd.org/document/28/0,2340,fr_2649_34197_32021084_1_1_1_1,00.html.

[2] OCDE(2005), « Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat 2005 », http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/industry-and-services/perspectives-de-l-ocde-sur-les-pme-et-l-entrepreneuriat-edition-2005_9789264009271-fr#.WdDqerh6vrQ#page2.

[3] Wignaradja, Ganesh (2003), Revue OCDE 2004/2 N°5, cité par Sellami.A, op.cit, p286.

[4] Idem.

1966, et la mise en place de la commission nationale des investissements(CNI), suivie de deux plans quadriennaux (1970-1973/1974-1978), puis de ceux relatifs aux deux périodes de 1980-1984 et de 1985-1989[1]. Rappelons que les lourdeurs bureaucratiques, et les diverses restrictions qui ont accompagnées ces mesures, spécialement en rapport au financement et au volume des investissements, sont les principales raisons du non aboutissement de l'ensemble de ces mesures. Une situation qui était sans doute visée par le système politique de l'époque, « craignions davantage de voir émerger une bourgeoisie locale aux antipodes de l'idéologie officielle »[2]. Ce n'est que deux ans après le choc pétrolier qu'avait subi l'Algérie en 1986, époque à laquelle les pouvoirs publics décidaient du passage à l'économie de marché, comme seule et unique solution à la crise économique, que les PME connaitront leur vrai essor. La loi 88-25 du 19/07/1988 et celle de 90-10 du 14/04/1990, suivies du décret N°91-37 du 19/02/1991[3], ont été les principales dispositions établies par l'état algérien dans le sens de sa nouvelle orientation économique. Elles ont visé respectivement d'affranchir l'étendu et le volume des initiatives privées, d'encourager l'investissement étranger, et de s'ouvrir au commerce international. En revanche, c'est la promulgation du code des investissements de 1993, de l'ordonnance N°01/03 du 20/08/2001[4], et de la loi N°01/18 du 12/12/2001[5], destinés à promouvoir davantage le secteur privé des PME qui fut déterminante, puisque « 75% des PME recensées en 2005 ont été crées après ce nouveau code et que plus de 35% ont été crées durant le quinquennat 2000-2005»[6]. C'est alors qu'au titre de cette dernière loi, qu'il fut admis comme PME toute entreprise qui emploie de 50 à 250 salariés, et dont le chiffre d'affaires annuel ou le total du bilan intégrant respectivement l'intervalle de 200 millions et 02 milliards de dinars, et de 100 et 500 millions de dinars. La petite entreprise pour sa part, est celle qui affichera un nombre d'employés allant de 10 à 49, un chiffre d'affaires annuel inférieur ou égale à 200 millions de dinars, ou un total du bilan moins de 100 millions de dinars. Enfin, une très petite entreprise sera celle dont l'effectif est comprit entre 1 et 9, le chiffre d'affaire ne dépasse pas les 20 millions, ou le total du bilan est inférieur à 10 millions de dinars algérien. Soulignons que les fourchettes fixées pour le chiffre d'affaires et le total du bilan ont été revues à la hausse dans les lois ultérieures. Ainsi, la loi N°17-02 du 10/01/2017[7] portant sur l'orientation et le développement des PME avait indiqué que le chiffre d'affaires et le total du bilan d'une moyenne entreprise doivent être compris respectivement entre 400 millions et 4 milliards de dinars algériens, et 200

[1] Gharbi.S(2011), op.cit, p06.
[2]Kerzabi.A, Tabet Lachachi.W(2009), L'entreprise familiale en Algérie : de l'indépendance au conservatisme, Lavulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada, http://www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/A11C35_FINAL.pdf, p09.
[3]Gharbi.S(2011), op.cit, p06.
[4]Idem.
[5] Ibid.
[6]Kerzabi.A, Achachi Tabet.w (2009), op.cit, p09.
[7] La loi d'orientation sur la promotion de la PME n° 17-02 du 10/01/2017, journal officiel N°02 du 11/01/2017, https://www.droit-afrique.com/uploads/Algerie-Loi-2017-02-orientation-developpement-pme.pdf.

Report-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

millions et 1 milliard de dinars algérien. Le chiffre d'affaires de la petite entreprise ne devra pas excéder à 400 millions de dinars algérien, et le total du bilan à 200 millions de dinars. Pour la très petite entreprise, la loi prévoie un seuil inférieur à 40 millions de dinars algérien pour le chiffre d'affaires, et à 20 millions de dinars algérien pour le total du bilan. Subséquemment à la loi d'orientation sur les PME 2001, d'autres mesures furent décidées par les pouvoirs publics. L'année 2002 avait alors été marquée par « l'intégration des productions artisanales au secteur des PME, ainsi que la création d'une caisse de garanties pour les crédits bancaires au profit des PME (Décret exécutif N°373/2002 du 11/11/2002). La création d'un programme PME pour l'information économique et l'ouverture des bureaux régionaux pour la réhabilitation des PME ont été réalisées en 2003 »[1]. L'année 2004 avait connu « l'organisation des sessions nationales pour les PME »[2]. Et enfin, de 2005 à 2009 l'état avait décidé « la création de l'ANDI, ainsi que de consacrer un budget de 4 milliards DA pour le développement des industries artisanales en région rurale et les études pour la création de musés des fabrications artisanales et traditionnelles »[3].

b. Le secteur des PME en Algérie : Etat des lieux par les chiffres de son évolution et de sa contribution économique.

A la suite de toutes ces dispositions et démarches entreprises par les autorités algériennes en vue de rompre avec la dépendance aux hydrocarbures par le soutien de la présence et donc du rôle de l'investissement privé au sein de l'économie, le secteur des PME privé avait connu une amélioration considérable en termes de nombre annuel de création pour la période 2004/2011. Selon les données statistiques rapportées par Si Lekhel et al(2013) à partir des bulletins d'information annuels du ministère de la PME, le nombre de 225 449 PME privées enregistré en 2004 avait atteint la barre des 658 737 PME en 2011. Une évolution dont le taux annuel avoisina les 09% pour la période 2004-2007, pour atteindre les 34% entre 2007 et 2008, et baisser à 4% entre 2008-2009. La période 2009-2010 a été la plus marquante avec un taux d'évolution de 51%, qui s'est réduit à 6% seulement entre 2010 et 2011[4]. Un taux qui s'est maintenu à un un niveau stable autour de 09% au cours des cinq dernières années 2012-2016, où l'amélioration du tissu des PME privées s'est poursuivie pour atteindre 1 022 231 entreprises en 2016, comme nous pouvons le constater dans le tableau présenté ci-dessous.

[1]Bouchikhi.M.R, Rahmani.M.K, Ghrissi.L(2016), La contribution des PME à la croissance économique hors hydrocarbure en Algérie, Revue Maghrébine de l'économie et de gestion, Vol 03-N°01, *www.univ-mascara.dz/pme/MREM%20VOL%2003%20N%201%20A013.pd*, p159.
[2]Idem.
[3] Idem, p159-160.
[4] Taux calculés sur la base des données fournies par Si Lekhel et al(2013).

Tableau 1.2 : Évolution du nombre des PME privées 2012-2016.

Année	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre PME privées	711 275	777 259	851 511	934 037	1 022 231

Source: établi par l'auteur à partir des bulletins d'information annuels du ministère de la PME.

En termes de répartition par secteur d'activité, les données statistiques fournies par le ministère des PME révèlent que le secteur des services (le transport et communication, le commerce, l'hôtellerie & Restauration, les services entreprises/ménages/collectivités, les établissements financiers, et les affaires immobilières) demeure en tête des investissements réalisés pour atteindre 302 564 PME privée en 2016 contre 204 049 PME en 2012, soit une évolution de 48%, suivi du secteur BTPH qui comptait 142 222 unités en 2012, et enregistra 174 848 entreprises à la fin de l'année 2016, soit un taux de croissance positif de 23%. En troisième position arrive le secteur industriel avec 89 597 PME en 2016, ayant évolué de 33% par rapport à l'année 2012 dont le nombre s'est élevé à 67 517 PME. L'agriculture se place au quatrième rang avec 6130 PME en 2016 contre 4277 en 2012 ce qui indique une croissance de 43%. Et enfin, le secteur des hydrocarbures, de l'énergie et des mines, et des services liés apparait en dernier avec 2052 unités en 2012 qui atteint en 2016 le nombre de 2767, soit une progression d'environ 35%. Ce schéma de répartition reflète les politiques entreprises par les pouvoirs publics dans le sens de la promotion de l'investissement privé, notamment pour le domaine du BTPH dont la seconde position se justifie par les multiples projets lancés dans le cadre de la construction et du développement des infrastructures du pays et les programmes de logement[1]. Quant au secteur commercial et de services, sa prédominance et sa vitesse de développement (presque la moitié en cinq(05) ans) peuvent s'expliquer par l'ensemble des dispositifs de financement des projets des jeunes, spécialement l'ANSEJ/ANGEM/CNAC/ANDI qui manquent de sérénité, mais aussi de savoir-faire quant à l'orientation des jeunes entrepreneurs vers les secteurs clés dont l'économie a vraiment besoin, et l'apport de l'assistance technique que managériale nécessaire à la réalisation de leurs projets. Une situation qui a conduit la plupart des jeunes à privilégier les domaines faciles et à rentabilité immédiate tels le transport et le commerce. La position de l'industrie manufacturière et de l'agriculture témoigne du faible engagement de nos entrepreneurs dans ces deux types d'activités jugés des plus stratégiques pour l'économie, sans doute par l'absence d'un réel processus de soutien à ce genre d'initiatives de la part des différents organismes d'appui à la promotion de la pme, créés par les autorités publiques. Le taux de croissance de signe positif enregistré pour les deux secteurs exprime néanmoins l'existence d'un effort non

[1] Si Lekhel.K,Korichi.Y, Gaboussa.A(2013), op.cit, p41.

négligeable de la part de l'état quant à ces domaines, le plan national de développement agricole (PNDAR) en est un exemple. Enfin, le dernier emplacement du secteur des hydrocarbures, de l'énergie et des mines peut s'expliquer par l'existence encore prédominante de l'état sur ce secteur. Le tableau 2.2 ci-après représente l'évolution sur cinq années consécutives de 2012 à 2016 du nombre de PME par secteur d'activité. Il sera suivi du graphique qui montre la répartition des PME privées par secteur d'activité pour l'année 2016.

Tableau 2.2 : Évolution du nombre des PME privées par secteur d'activité pour la période 2012-2016.

Année / Secteur	2012	2013	2014	2015	2016
Agriculture	4 277	4 616	5 038	5 625	6 130
Hydrocarbure énergie mines et services liés	2 052	2 259	2 439	2 639	2 767
BTPH	142 222	150 910	159 775	168 557	174 848
Industrie manufacturière	67 517	73 037	78 108	83 701	89 597
services	204 049	228 592	251 629	277 379	302 564

Source: établi par l'auteur à partir des bulletins d'information annuels du ministère de la PME.

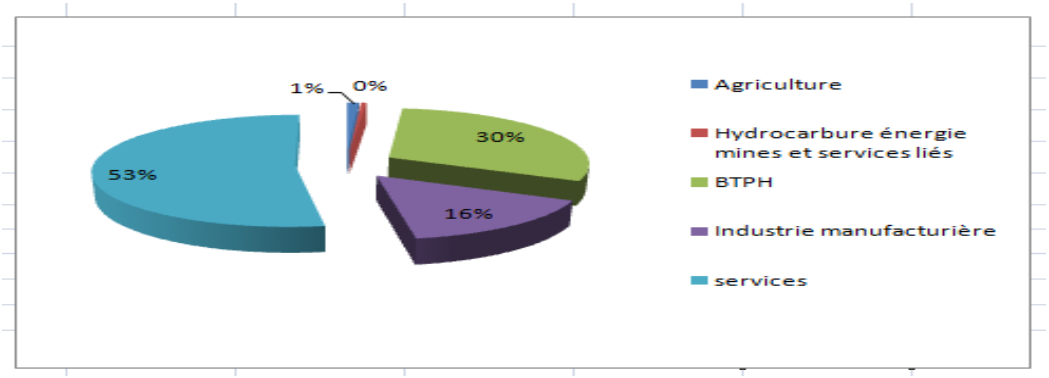


Figure 1.2 : Répartition des PME privées par secteur d'activité pour l'année 2016.
Source : Figure construite par l'auteur, 2017.

Du coté de leur représentation juridique, l'année 2016 comptait 56% de PME personnes morales dont 390 sont des entreprises publiques économiques (EPE), et 43,65% PME personnes physiques, dont 21% correspond à la catégorie

‘’Professions Libérales’’ et 23% à celle des activités artisanales[1]. Des taux qui restent au même niveau que ceux rapportés pour le premier semestre 2012[2] où les personnes morales représentaient 59,32% dont 561 PME publiques, les personnes physiques s’élevaient à 18,17%, et l’activité artisanale à 22,42%. Une configuration qui reflète la forte détermination des pouvoirs publics de reconstruire l’économie nationale en misant fortement sur la PME privée, au détriment des grandes entreprises publiques (EPE) même celles restructurées et privatisées. La diminution du nombre des PME publiques de plus de 43% en cinq ans de 2012 à 2016, mais aussi l’orientation vers l’économie de marché en elle-même, et les multiples dispositifs d’appuis lancés au profit de l’investissement privé en est la preuve concrète d’une telle volonté. La figure 2.2 ci-après propose de visualiser la répartition juridique des PME algériennes pour l’année 2016.

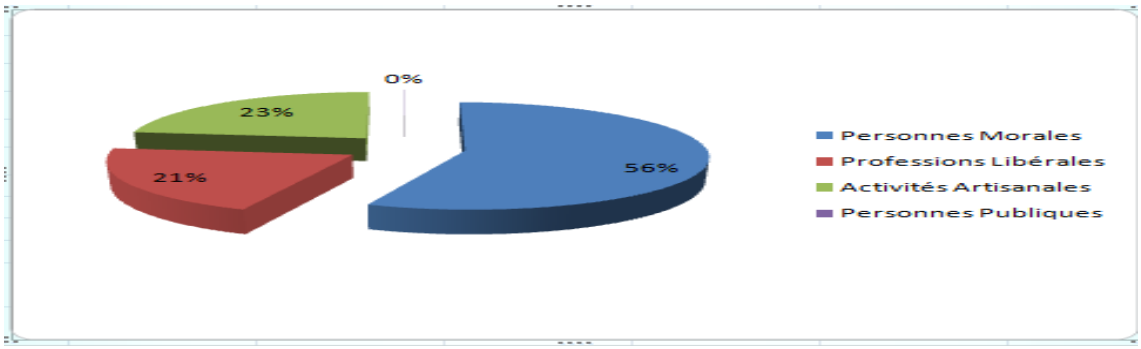


Figure 2.2 : Répartition juridique des PME algériennes pour l’année 2016.
Source : Figure construite par l’auteur, 2017

En termes de taille, la situation reflète plus clairement le bilan de trois décennies de réformes économiques en faveur de la PME privée. Ainsi, il apparait dans le bulletin d’informations statistiques du ministère de l’industrie et des mines de Mai 2017 que 97% des PME algériennes sont des TPE (Très Petites Entreprises), 2,57% sont des PE (Petites Entreprises), et 0,31% seulement représente la catégorie de la ME (Moyenne Entreprise). Le tableau et la figure suivants illustrent clairement la typologie spécifique à la PME algérienne à la fin de l’année 2016.

Tableau 3.2 : Typologie des PME.

Type de PME	Nombre de PME
TPE (effectif <10 salariés)	**993 170**
PE (effectif entre 10 et 49 salariés)	**26 281**
ME (effectif entre 50 et 249 salariés)	**3 170**

Source: Bulletin d’informations statistiques Ministère de l’industrie et des Mines édition Mai 2017.

[1] Bulletin d’informations statistiques du ministère de l’Industrie et des Mines N°30, édition Mai 2017.
[2] Bulletin d’informations statistiques du ministère de l’Industrie et des Mines N°21, édition octobre 2012.

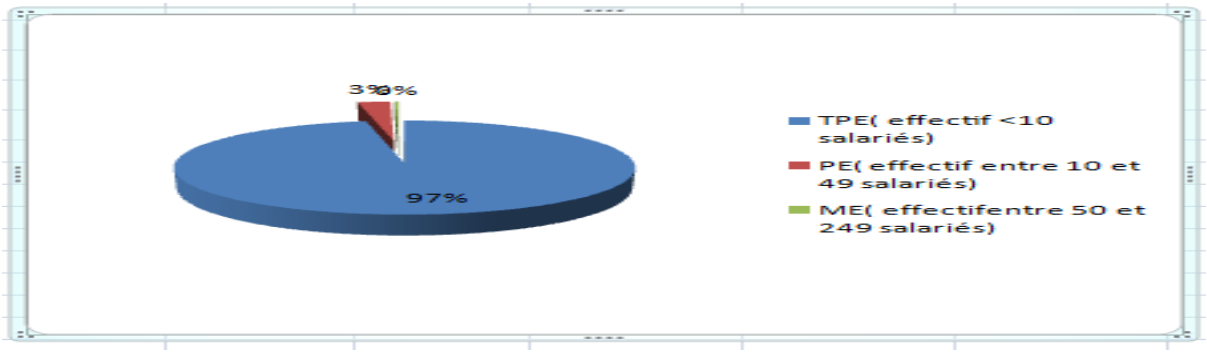


Figure 3.2 : Répartition des PME algériennes par taille.
Source: Bulletin d'informations statistiques Ministère de l'industrie et des Mines édition Mai 2017.

Concernant la densité, pour 40,4 Million d'habitants recensés au 1er Janvier 2016, la moyenne des PME est de 25 pour 1000 habitants. Un nombre qui se réduit à 17 seulement pour la PME ''Personne Morale''[1], « contre une moyenne de 50 à 60 pour 1000 habitants dans les pays émergeants »[2], et pas moins de « 45 entreprises pour 1000 habitants dans les pays développés »[3]. Le nombre de création annuelle enregistré pour l'année 2016 a été de 108 538 PME[4], contre 525 100 entreprises crées en France durant l'année 2015[5]. La dépendance aux hydrocarbures, et le non aboutissement de l'ensemble des mesures initiés par les pouvoirs publics en faveur de l'investissement privé, mais aussi le non achèvement des réformes en sont les principales causes d'une telle situation.

L'importance du secteur des PME apparait davantage dans sa double contribution à la fois à la création d'emplois, et à la valeur ajoutée ou au PIB. Ainsi, en matière d'emploi l'effectif global employé par les PME privées avait passé de 1 728 046 personnes enregistrées au premier semestre 2012 à 2 511 674 employés à la fin de l'année 2016, soit une évolution de plus de 45%. Une croissance qui s'est avérée négative pour les PME publiques où fut observée une diminution de l'effectif total de plus de 66%, passant de 48 415 employés au premier semestre 2012 à 29 024 employés en 2016[6]. Selon les derniers chiffres

[1]Bulletin d'informations statistiques Ministère de l'industrie et des Mines édition Mai 2017.
[2]Djemai Sabrina(2013), Les PME Exportatrices: Croissance Économique Hors Hydrocarbures, faculté des sciences économiques, commerciales, et des sciences de gestion, université Sétif 1, communication du colloque international sur l'évaluation des effets des programmes d'investissements publics 2001-2014 et leurs retombés sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique,http://eco.univ-setif.dz/seminars/Pub_Invstmnt/5-2.pdf, p04.
[3]KADI Mohamed(2013),Relation Entre PME et Emploi en Algérie : Quelle Réalité ?, faculté des sciences économiques, commerciales, et des sciences de gestion, université Sétif 1, communication du colloque international sur l'évaluation des effets des programmes d'investissements publics 2001-2014 et leurs retombés sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique,https://www.researchgate.net/profile/Mohamed_Kadi/publication/316275230_Relation_entre_PME_et_emploi_en_Algerie_quelle_realite/links/58f888a5aca272c34c396fad/Relation-entre-PME-et-emploi-en-Algerie-quelle-realite.pdf, p08.
[4]Bulletin d'informations statistiques Ministère de l'industrie et des Mines édition Mai 2017.
[5] Le Rapport PME 2016 sur l'évolution des PME, https://library.bpifrance-lelab.fr/PME16/resource/document/e423f310-f1d8-11e6-a1cb-31c8354ac9f0/3d044140-f9d8-11e6-8b24-f56067a49785/RPME2016_complet_ExportHD_bv_work_ld.pdf, p31.
[6]Bulletin d'informations statistiques Ministère de l'industrie et des Mines édition Mai 2017.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

du ministère de l'industrie et des mines, nos PME privées sont créatrice d'emploie à plus de 98% entre salariés et employeurs[1]. Un taux qui se justifie essentiellement par les divers mécanismes de soutien à l'emploi mise en œuvre par l'état au profit des jeunes chômeurs, tels l'ANSEJ, l'ANGEM, et la CNAC. Une enquête réalisée par l'IFC Advisory Services in the Middle East and North Africa en 2014, révélait des taux plus au moins variables pour les pays de la zone MENA. Ainsi, « au Pakistan la PME absorbe 78% de la main d'œuvre non agricole, elle compte presque 25% de l'emploi global en Arabie Saoudite, alors qu'en Jordanie, elle emploie 60% de la main d'œuvre, et permet la création de 70% de nouvelles opportunités d'emploi. Quant aux PME marocaines, tunisiennes, et libanaises, elles affichent une contribution respective de 50%, 69%, et 82% de l'emploi »[2]. Le tableau et la figure ci-dessous proposeront de visionner plus clairement l'évolution de la contribution de la PME algérienne à la création d'emplois pour la période 2012-2016.

Tableau 4.2 : Évolution des emplois par type de PME pour la période 2012-2016.

	Nombre/Part									
	2012	**%**	**2013**	**%**	**2014**	**%**	**2015**	**%**	**2016**	**%**
Salariés	1 041 221	58,61	1 121 976	58,57	1 214 481	58,32	1 393 256	58,75	1 489 443	58,62
Employeurs	686 825	38,66	747 387	39,02	820 738	39,42	934 037	39,40	1 022 231	40,23
S/Total PME privée	**1 728 046**	**97,27**	**1 869 363**	**97,59**	**2 035 219**	**97,74**	**2 327 293**	**98,15**	**2 511 674**	**98,86**
PME Publiques	48 415	2,73	46 132	2,41	47 085	2,26	43 727	1,84	29 024	1,14
Total GLE	**1 776 461**	**100**	**1 915 495**	**100**	**2 082 304**	**100**	**2 371 020**	**100**	**2 540 698**	**100**

Source: établi par l'auteur à partir des bulletins d'information annuels du ministère de l'industrie et des mines.

Figure 4.2 : Évolution de l'emploi par type de PME.
Source : Figure construite par l'auteur, 2017.

[1] Bulletin d'informations statistiques Ministère de l'industrie et des Mines édition Mai 2017.
[2] Cité par Hadj Khlifa.Selma(2016), Système Balois et accès des PME au financement Bancaire, thèse de Doctorat, http://www.groupeiscae.ma/wp-content/uploads/2015/05/Th%C3%A8se-SYSTEME-BALOIS-ET-ACCES-DES-PME-AU-FINANCEMENT-de-Selma-HAJ-KHLIFA-1.pdf, p40.

Sur le plan de sa contribution à la valeur ajoutée ou plus globalement au PIB[1] de notre pays, le secteur des PME apparait également y jouer un rôle non négligeable. En effet, suite au mouvement de privatisation ayant concerné plus de 417 entreprises publiques entre 2003-2007, mais aussi de liquidation de plusieurs d'entre-elles opérée entre 1989-2006, le secteur publique spécialement le domaine de l'industrie manufacturière hors hydrocarbure(IMHH) dont la part au PIB avoisinait les 35% vers la fin des années 80, n'enregistrait que 5% en 2015, signe d'une quasi-désindustrialisation de l'économie algérienne[2]. Il faut néanmoins souligner que la présence de l'état reste primordiale dans le secteur des hydrocarbures où « l'énergie est dominée à 100%, les industries diverses à 94%, les industries sidérurgiques, métalliques, mécaniques, électriques et électroniques à 93%, les mines et carrières à 90%, la transformation des hydrocarbures à 88%, et le bois, liège et papier à 51% »[3]. La situation se voit totalement inversée pour le secteur des PME privées, dont la contribution à la valeur ajoutée pour le domaine IMHH, avait atteint les 77%[4] en 2015, vu les politiques gouvernementales dédiées à sa promotion. Il est à signaler également que ce secteur représente « 97% des 95 447 unités recensées en 2015, contre 14000 en 1988 »[5]. Plus précisément, la valeur ajoutée produite par le secteur privé est répartie de la façon suivante : « cuirs et chaussures (à 90 %), textile (87 %), agroalimentaire (87 %), chimie, plastiques et médicaments (78 %) ainsi que les matériaux de construction (52 %) »[6]. Le tableau 5.2 ci-après met en exergue l'évolution de la part de la valeur ajoutée par secteur juridique pour la période 2010-2015.

Tableau 5.2 : Évolution de la valeur ajoutée par secteur juridique pour la période 2010-2015.

Secteur juridique	2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
Part du Public dans la VA	827.53	15.02	923.34	15.23	793.38	12.01	893.24	11.7002	1187.93	13.9	1313.36	14.22
Part du Privé dans la VA	4,681.68	84.98	5,137.46	84.77	5813.02	87.99	6741.19	88.2998	7338.65	86.1	7924.51	85.78
TOTAL	5,509	100	6,061	100	6,606	100	7,634	100	8,527	100	9237.87	100.00

Source: Bulletin d'informations statistiques Ministère de l'industrie et des Mines édition Mai 2017.

[1] La valeur ajoutée représente la production crée et vendue par une entreprise. L'ensemble des valeurs ajoutées produites par les entreprises d'une économie fait référence au PIB national. [Si Lekhel et al(2013)].
[2] Benbahmed Tarik, Lohoues Hervé(2017), Algérie 2017, www.africaneconomicoutlook.org, p13.
[3] Idem, p14.
[4] Ibid.
[5] Ibid.
[6] Ibid.

D'après les données du tableau 5.2 ci-dessus, la contribution moyenne du secteur privé dans la valeur ajoutée produite hors hydrocarbure est de plus de 86%, contre 14% seulement pour le secteur public. Une contribution dont les ''Très Petites Entreprises'' qui dominent la nouvelle configuration d'entreprises algériennes à plus de 97% en ont la plus grande part, mais qui reste négligeable, en raison notamment de leur « faible participation dans le domaine industriel, de leur recentrage sur des activités pourvoyeuses d'emplois sans pour autant être productrices de biens échangeables au sens de Kadi(2017) et d'Amarouche(2010) »[1]. En effet, l'industrie algérienne ne représentait que 5% du PIB en 2016[2]. La situation en France s'avère nettement plus meilleure puisqu'en 2015 la valeur ajoutée produite par les PME françaises est répartie selon le schéma suivant : « 27,1% pour le secteur du commerce, 21,1% pour l'industrie manufacturière, 14% pour le domaine de la construction, 12,7% pour le soutien aux entreprises, et 5,4% seulement pour le transport et l'entreposage »[3]. Alors qu'en « Allemagne, en Turquie, et en Indonésie, les PME contribuent à hauteur de 59% de la création de la valeur ajoutée, avec une part importante dans les exportations qui s'élève à 60% pour la Turquie »[4]. Les PME marocaines de leur coté affichent selon les données propres à l'année 2011, « 20% pour la valeur ajoutée, 38% pour le PIB, 30% à l'export, 40% pour la production industrielle, et 50% pour l'investissement »[5]. Par secteur d'activité, c'est « l'agriculture qui est en tête avec 79% de la valeur ajoutée, suivie des Hôtels et restaurants (70%), des services (67%), puis du domaine de la construction (64%), des industries extractives(52%), et des industries manufacturières(41%) »[6].

En presque trois décennies de réformes économiques en faveur de la volonté affichée des autorités publics de vouloir construire une économie de plus en plus indépendante de la rente pétrolière(hydrocarbures), en misant fortement sur le développement du secteur privé des PME, l'Algérie n'arrive toujours pas à fonder un tissu industriel capable de relever le défit et concrétiser une telle volonté. Une situation qui est davantage liée à l'insuffisance des efforts fournis jusqu'à présent en vue d'améliorer le climat des affaires, mais aussi aux séquelles culturelles de l'époque socialiste qui perdure encore et vont à l'encontre du succès de l'initiative privée formelle, favorisant davantage des comportements de plus en plus informels. En effet, le secteur informel occupe aujourd'hui une place prépondérante au sein de l'économie algérienne, par rapport au système formel qui reste confiné dans les activités commerciales et de services au dépend de celles industrielles. Un système dont les entreprises

[1] Kadi.M(2017), La situation des PME exportatrices Algériennes: les principales caractéristiques, colloque Bouira,http://dspace.cread.dz:8080/handle/CREAD/365, p06.
[2] Benbahmed Tarik, Lohoues Hervé (2017), op.cit, p02.
[3] Le Rapport PME 2016, www.bpifrance-lelab.fr/pme16, p56.
[4] Douieb Soumaya (2016), Tour d'horizon GE/PME, Conjoncture le mensuel des décideurs, 55ème année N°985, www.cfcim.org, p39.
[5] Hadj Khlifa.Selma (2016), op.cit, p42.
[6] Idem.

s'avèrent être en dessous des normes internationales, même en les comparant à leur analogues dans les pays en développement. Ainsi, si l'OCDE dans son rapport pour l'année 2004 associa les PME des pays en voie de développement à « des entités(des TPE en majeure partie) de faibles capacités face aux actions gouvernementales, qui souffrent de préjudices défavorables à leurs égard, de l'absence de législation qui garantie pleinement leur droits, du monopole des entreprises publiques des secteurs stratégiques et des exportations, du manque de données statistiques les concernant et des institutions de soutien, et du poids important du secteur informel »[1], les PME algériennes se présentent comme « des micro-entreprises familiales dans la plupart des cas, de faible structure financière, concentrées dans les secteurs de commerce, de services, du BTPH, et de l'agro-alimentaire, reconnues pour leur manque de compétences professionnelles techniques que managériales, leur faible savoir-faire technologique, leur manque d'informations fiables et actualisées, leur souplesse structurelle et manque de spécialisation, et leur faible engagement dans les activités de R&D et de sous-traitance »[2]. De telles caractéristiques sont essentiellement expliquées par « la création trop récente de ce type d'entreprises, et les contraintes juridiques, financières, et socioculturelles qui marquent le contexte d'affaires algérien»[3].

Nous aurons dans la section suivante à discuter plus en détail des principaux éléments qui freinent la création, mais aussi la croissance des PME dans notre pays.

SECTION 02 : LES PME ALGERIENNES : CONTRAINTES, DEFIS, ET PROGRAMMES NATIONAUX DE SOUTIEN.

Nous mettrons tout d'abord en exergue les principales contraintes et défis auxquels sont confrontées les PME de notre pays (§1), pour recenser ensuite les mécanismes et programmes lancés par les pouvoirs publics en leur faveur (§2).

§1/ Les contraintes et défis des PME Algériennes:

En dépit des multiples efforts fournis en faveur de l'essor et du développement d'un solide tissu industriel de PME capable de vaincre la dépendance aux hydrocarbures, principale cause de la crise économique actuelle, les résultats restent pourtant très en dessous des espérances et de ceux réalisés par les pays voisins de la méditerranée. Plusieurs éléments ont été révélés par les observateurs, experts, et entrepreneurs, et par reconnaissance même de la part des pouvoirs publics, comme les contraintes qui font obstacle à l'émergence et au développement d'une combinaison de PME capable de promouvoir l'industrie algérienne au même niveau de celle des pays développés. Le problème du foncier industriel, le cadre administratif, le marché informel, le système financier, et celui d'information, en sont les principales contraintes

[1] Si lekhel.K(2013) op.cit, p46-47.
[2] Idem, p47.
[3] Kadi.M(2013), op.cit, p09.

signalées dans la littérature. Nous présenterons dans la suite de ce premier paragraphe une brève description de chacun de ces éléments.

a. Le problème du Foncier Industriel :

La propriété foncière constitue aujourd'hui une contrainte de fond qui entrave la création, mais aussi le développement des PME algériennes, et cela par admission à la fois des entrepreneurs et des autorités gouvernementales. Selon Berrah et Boukrif(2013), l'anarchie qui marque « la situation physique et juridique des biens fonciers en Algérie, la défaillance du système de publicité, l'absence d'un cadastre général, la gestion obsolète des zones industrielles et d'activités, la non régularisation des titres de propriété, et les prix inaccessibles»[1], en sont les principaux obstacles qui limitent l'accès au foncier industriel par les investisseurs en Algérie. Une situation que Berrached(2008) avait expliqué par « l'absence d'une vision globale cohérente et objective dans le développement industriel qui garantie une intégration environnementale inter et intra sectoriel »[2], principale cause de l'irrationalisme enregistré dans l'exploitation des terrains dédiés à l'activité industrielle, que l'on constate plus clairement dans les fondations anarchiques des zones industrielles et celles d'activités─ qui ne satisfait ni les spécificités régionales, ni les besoins des porteurs de projets─, mais aussi dans le transfert non réglementaire de la propriété de ces terrains, qui a conduit à la circonspection de certains investisseurs envers leur exploitation effective et envers le payement de leur prix de cession, car incapables de bénéficier du financement bancaire[3].

b. Le cadre administratif :

Dans le cadre de son engagement vers l'amélioration du circuit administratif des investisseurs notamment en phase de création et de concrétisation effective de leurs projets, l'Algérie a enregistré en 2017 une avancée considérable selon le rapport de la banque mondiale '' *Doing Business*'' où elle s'est classée à la 156ème place sur 190 pays[4], alors qu'elle était à la 163ème place en 2016[5], soit un recul de sept places. « L'allégement des formalités de création d'entreprises, dont la suppression du capital minimal exigé pour le lancement d'une PME, la réduction du temps d'obtention d'un permis de construire, la plus grande transparence dans les prix de l'électricité, la réduction du nombre de déclarations fiscales de revenus »[6], et l'octroie de réfactions sur la TAP• opérées dès Aout 2015, pour certaines branches d'activités comme le BTPH, en sont les principales mesures à l'origine d'une telle avancée.

---

[1]Berrah.K, Boukrif.M(2013), La problématique de la création des entreprises : une application sur les PME algériennes, Conférence internationale sur l'économie et gestion des réseaux (EMNet 2013), Université Ibn Zohr et Hôtel de Robinson Agadir, Maroc, https://emnet.univie.ac.at/uploads/media/Berrah__Boukrif.pdf, p07.

[2]Berrached.M.S(2009), La PME/PMI et mutations systémiques (Défis, Enjeux et perspectives d'avenir), mémoire de Magister en Sciences Economiques, université d'Oran ES-SENIA, http://www.univ-oran2.dz/index.php/fr/fsecsgtmfr/1375-la-pme-pmi-et-mutations-systemiques-defis-enjeux-et-perspectives-d-avenir, p102.

[3] Idem.

[4]http://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2016/10/26/encouraging-results-for-the-countries-of-the-maghreb.

[5]http://francais.doingbusiness.org/~/media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/Foreign/DB16-minibook-french.pdf , p05.

[6] Benbahmed Tarik, Lohoues Hervé (2017), op.cit, p09.

• Taxe sur l'Activité Professionnelle.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Néanmoins, et en dépit de toutes ces initiatives, l'Algérie reste un pays où la bureaucratie et la corruption ─deux phénomènes liés qui marquent le cadre administratif de notre pays─, constituent encore deux obstacles majeurs à l'essor du secteur des PME, et cela par approbation du Fond Monétaire International (FMI), dont le rapport publié le 1er Juin 2017 avait fortement recommandé au pouvoirs publics algérien de devoir poursuivre « les réformes structurelles entreprises, notamment par la simplification des procédures administratives et le passage accéléré à une économie numérique, et le renforcement du cadre institutionnel et juridique qui passera par la protection des droits de propriété et des droits contractuels, et l'assurance d'un règlement plus rapide des différends contractuels et des procédures de faillite»[1]. Des recommandations faites sur la base des résultats d'une enquête sur l'opinion des dirigeants effectuée en 2016[2], ayant confirmé le rôle de la bureaucratie dite gouvernementale, de l'accès au financement, et de la corruption logée en 3ème position dans la détérioration du climat des affaires. Les exemples les plus marquants de l'enracinement d'une culture bureaucratique dans le système administratif algérien, source d'asphyxie générale pour les entreprises ─notamment dans leur catégorie TPE dont le taux de mortalité vari entre 35 et 50% suivant le secteur d'activité[3]─, sont liés aux domaines suivants : « la durée nécessaire à l'ouverture d'un compte bancaire, à la délivrance d'un permis de construire et de lotir, aux branchements à l'électricité, au gaz et à l'eau, les procédures administratives pour la création et le fonctionnement des PME qui avoisine encore une quinzaine aujourd'hui»[4], mais aussi « le temps requis pour la création qui est de 20 jours, contre 10 jours pour le Maroc et 11 jours pour la Tunisie (données relatives à l'année 2015)»[5]. A cela s'ajoute, « la difficulté d'enregistrer une société, la complexité du système bancaire, et les limitations dans le libre-échange et pour le transfert des bénéfices des sociétés étrangères implantées en Algérie »[6], selon Mme Joana Polaschik Ambassadeur des États-Unis à Alger.

c. Le Marché informel :

La propagation du marché informel reconnu également sous les deux acronymes ''d'activités souterraines'', et de ''marché parallèle'' est un autre facteur qui contraint l'essor, mais aussi la pérennité des PME algériennes. Globalement, le marché informel fait référence à l'ensemble d'activités qui s'exercent en dehors de la sphère économique dite ''formelle'' et tous les engagements qu'elle implique en matière de fiscalité, de parafiscalité, et de

[1] www.lesoirdalgerie.com/articles/2017/06/19/print-11-215323.php.
[2] Le conseil d'administration du FMI achève les consultations de 2017 au titre de l'article IV avec l'Algérie, Fond Monétaire International, département de la communication, Washington, D.C.20431 USA, www.imf.org/external/french/np/sec/misc/qualifiersf.htm.
[3] Mebtoul.A(2016), Algérie- La nouvelle loi sur les PME : un impact mitigé sans vision stratégique, www.maghrebemergent.info, p02.
[4] Grim.N (2017), Effets malthusiens de la bureaucratie et de l'informel : l'Algérie perd chaque année plus de 40.000 entreprises, www.algerie-eco.com., p01.
[5] Alioua.K, Laib.H(2016), Étude des contraintes relatives au financement bancaire des PME en Algérie : Cas des PME de la wilaya de Bejaïa, Master en Sciences Économiques, université de Bejaia, www.univ-bejaia.dz/.../Etude%20des%20contraintes%20relatives%20au%20financem.pdf, p39-40.
[6] Zehani(2017), La bureaucratie reste très lourde en Algérie, www.liberté-algerie.com. , p02

statut juridique. Par ailleurs, et selon Bellache(2013) le cadre du marché informel en Algérie peut s'expliquer par quatre principales approches : « la petite propriété marchande (Bernard, 1988) reconnues par des formes atypiques de l'emploi (aides familiaux, apprentis, travail à domicile, etc.), l'économie parallèle propre à l'époque administrée où il existait deux types de marché et deux types de prix : administré et parallèle (Benissad, 1984 et Henri, 1991), l'illégalisation économique (Bounoua, 1995, 1999,2002) »[1] qui renvoie aux comportements illicites des acteurs économiques devant un climat des affaires contraignant des pays en voie de développement comme l'Algérie, et l'approche dite de BIT[2]•qui considère toute entreprise de très petite taille non adhérée à la CNAS/CASNOS, non identifiée par les services du fisc et du registre de commerce, comme relevant du système informel. En accord avec cette dernière proposition, Mebtoul(2009)[3] qui présente le secteur informel comme un secteur qui n'obéi à aucune norme législative admise par les pouvoirs publics, l'épargnant de tout contrôle étatique, considère celui-ci comme le résultat direct d'un passage chaotique à l'économie de marché sans la mise en place des mécanismes institutionnels nécessaires, qui reste corrélatif à l'intensité du pouvoir bureaucratique, mais également au contexte de crise économique, où l'élévation du taux de chômage et la réduction du pouvoir d'achat incitent à davantage de comportement informel.

En termes de poids, une étude de l'ONS en 2012 révéla que la sphère informelle représente en Algérie « 45% du PNB et 3,9 millions de personnes employés. En 2016, et selon les déclarations du ministre des finances, l'économie informel s'estimait entre 40 et 50 milliards de dollars. Alors que pour Deborah Harold chercheuse américaine en sciences politiques et spécialiste de l'Algérie, le système informel brasserait 40/50% de la masse monétaire en circulation soit 62,5 milliards de dollars »[4].

d. Le Système Financier:

En dépit des multiples mécanismes et mesures (l'ANDI, l'ANSEJ, la CNAC, le FGAR, et l'ANGEM) mises en place par l'état algérien assurant le soutien notamment financier du développement du secteur des PME, l'accès aux ressources financières par celles-ci reste encore une problématique de fond qui contraint l'essor de ce secteur. Une problématique qui fut clairement mentionnée par les services du FMI dans leur derniers rapport de juin 2017, où il a été fortement recommandé aux pouvoirs publics de devoir sérieusement œuvrer dans le sens du développement d'une approche novatrice de financement qui

[1]Bellache.Y(2013), Le Secteur Informel en Algérie: Approches, Acteurs et Déterminants, Les cahiers du CREAD n°105/106-2013, file:///C:/Documents%20and%20Settings/samiro/Mes%20documents/Downloads/124243-339280-1-SM.pdf, p161-164.
[2]Idem, p165.
•Bureau International du Travail.
[3]Mebtoul.A.B(2009), Le marché informel produit de l'incohérence dans la réforme globale de l'Algérie, http://www.algerie-focus.com/2009/12/le-marche-informel-produit-de-lincohrence-dans-la-reforme-globale-de-lalgerie/.
[4]Mebtoul.A.B(2017), Lutter contre la bureaucratie des institutions qui sont le fondement de la sphère informelle, La Nouvelle République, http://www.Inr-dz.com/index.php?page=details&id=67344none, p02.

saura satisfaire des besoins aussi spécifiques que ceux des PME, pour qui « le taux de crédit est le plus faible de la région, ne représentant que 24% du PIB »[1].
Plusieurs facteurs sont ainsi invoqués pour être à l'origine de la défaillance du système financier en Algérie, nous pouvons les résumer dans les points suivants:

- Il s'agit en premier du concours des banques qui demeure insuffisant, car en dessous des normes en vigueur dans les pays développés. Une insuffisance qui se manifeste selon Bounoua(2011)[2] dans la culture bureaucratique qui caractérise encore l'approche crédit aux ''PME'' dans nos établissements bancaires, ─et qui apparait clairement dans le contenu lourd du dossier administratif de crédit, ainsi que la durée relativement longue du traitement des dossiers et donc de réponse à la demande de crédit ─dans le volume des garanties exigé, destiné à l'origine aux grandes entreprises, dans l'absence de formules de crédit•• spécifiques aux petites entreprises, le faible développement du système de paiement électronique interbancaire et la carence de celui de la monétique, et enfin dans la faible compétence du personnel bancaire.
- En second, c'est le caractère rudimentaire du marché boursier dans notre pays qui « représente moins de 1% du PIB selon les données du FMI, et dont le développement reste bloqué par la bureaucratie administrative, et la bonification des crédits bancaires»[3], qui est considéré comme responsable de la médiocrité de notre système financier.
- En troisième lieu, il est évoqué le manque de coopération et de coordination efficace entre les banques publiques et l'ensemble des organismes de soutien à la création d'entreprises mentionnés plus haut.
- L'insuffisance des sommes accordées par les banques notamment publiques aux petites entreprises par rapport aux besoins exprimés, qui est due essentiellement à l'enracinement d'une culture socialiste de scepticisme envers l'initiative privée, la faible contribution des structures de sécurisation des crédits mises en place par l'état, et la fragilité des garanties présentées par les investisseurs(faible valeur des actifs matériels, ambigüité des statuts des assiettes foncières pour les terrains)[4], est également admise comme un facteur contraignant au bon financement des PME.

---

[1] Le conseil d'administration du FMI achève les consultations de 2017 au titre de l'article IV avec l'Algérie, Fond Monétaire International, op.cit, p21.
[2] Bounoua.C(2011), Contraintes de Financement et Dynamiques Entrepreneuriales : le cas des petites et micro entreprises de la ville de Tlemcen, Les Cahiers du MECAS N°7 Décembre 2011, p57-58.
•• Et cela en dépit de l'émergence d'institutions spécialisées dans le leasing, à l'instar de Maghreb Leasing Algérie(MLA) qui propose d'accompagner financièrement toutes les catégories d'entreprises, notamment dans l'acquisition des différents types d'investissements.
[3] Le conseil d'administration du FMI achève les consultations de 2017 au titre de l'article IV avec l'Algérie, Fond Monétaire International, op.cit, p21.
[4]Si Lekhal.K(2012), Le financement des PME en Algérie : difficultés et perspectives, Recherches économiques et managériale – N° 12 -Décembre 2012 Faculté des Sciences Économiques et Commerciales et des Science de Gestion Université Mohamed Khider – Biskra, file:///C:/Documents%20and%20Settings/samiro/Mes%20documents/Downloads/1102-1-3395-1-10-20141130.pdf, p50.

- Et enfin, l'asymétrie d'informations[1] entre les porteurs de projets et les établissements bancaires, qui se manifeste par le recours de nos investisseurs et en complicité avec des cabinets de comptabilité opportunistes et peu crédibles, à présenter des situations comptables et financières chimériques à leurs banquiers pour justement bénéficier des prêts, mais aussi pour éviter l'austérité du système fiscale. Conscient de tels actes, les banques prennent davantage de dispositions pour limiter l'accès au crédit à ce type d'entreprises, dont le risque d'insolvabilité s'avère élevé dans l'approche bancaire.

e. Marché du travail, concurrence, et ouverture économique :

En effet, la situation de ces trois segments a été également soulignée par les services du FMI dans leur dernier rapport de Juin 2017 comme d'un effet négatif sur l'émergence du secteur privé des PME. Ainsi, le marché du travail a été qualifié de rigide, « en raison des réglementations coûteuses en matière d'embauche et de licenciement, des impôts élevés sur les salaires, de l'inadéquation entre les qualifications des demandeurs d'emploi et celles recherchées par les entreprises, des critères stricts d'admissibilité qui limitent l'accès au régime d'assurance-chômage, et des hausses excessives des salaires par rapport aux gains de productivité »[2]. Pour sa part, la concurrence Marché se jugea comme instable vu « la persistance de certaines entreprises du secteur publique dans des domaines non stratégiques, ce qui fait barrières à l'entrée pour les nouvelles entreprises privées »[3]. Enfin, le faible apport des réformes économiques entreprises il y'a déjà trois décennies, notamment pour ce qui est de la promotion du secteur privé, reste selon le même rapport tributaire de la règle 51%-49% appliquée dès l'année 2009 qui constitue un obstacle de fond pour les investissements étrangers, et donc pour le développement d'un vrai système concurrentiel, et profiter pleinement du transfert technologique qui peut en découlé.

§2/Les organismes de soutien au secteur des PME Algériennes:

Cinq principaux organismes et structures de soutien en faveur du développement du secteur des PME ont été mis en place par les pouvoirs publics algériens.

a. L'Agence Nationale de Développement des Investissements(ANDI) :

L'ANDI a été fondée en 2001, parallèlement à la promulgation de la loi N°01-18 du 12/12/2001 portant sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME), et en succession à l'agence de promotion, de soutien et de suivi de l'investissement (APSI) mise en place en 1993,─ suite à l'ouverture de l'économie nationale et le passage à l'économie de marché─ qui en étant une structure hautement centralisée, avait fait preuve d'inefficacité quant au

[1] Si Lekhal.K(2012),op.cit, p50-51.
[2] Le conseil d'administration du FMI achève les consultations de 2017 au titre de l'article IV avec l'Algérie, Fond Monétaire International, op.cit., p22.
[3] Idem, p21.

développement de l'investissement privé en huit années (08) d'existence. L'ANDI se présenta alors comme un organisme annexé au niveau national par des succursales décentralisées(Guichet unique), qui s'attribua trois volets de missions, à savoir : un volet didactique par le biais duquel l'ANDI se réserva le triple rôle de conseil, d'assistance, et d'information au profit notamment des nouveaux porteurs de projets pour qui l'univers de l'investissement en termes de démarches et de procédures à accomplir, d'avantages octroyés, et de droits et devoirs, leur restent méconnus. Un second volet destiné à fournir aux investisseurs les différentes prestations administratives en vue de la concrétisation de leur projet, grâce à la présence sur place des représentants des différentes administrations dotés du plein pouvoir décisionnel. Et un troisième volet à travers lequel l'ANDI a pour principale mission l'enregistrement des investissements, leur évaluation et l'établissement de la convention d'investissement en vue de son approbation par le conseil national de l'investissement.

Selon les dernières données de Mai 2017 parues sur le site internet de l'ANDI[1], les investissements locaux ont atteint durant la période 2002-2016 le nombre de 62 982, contre 822 seulement pour les investissements en partenariat, qui correspondent respectivement aux montants de 10 584 134 et de 2 216 699 Millions de DA. Par secteur d'activité, le transport s'affiche en premier avec plus de 48% du nombre total des investissements, suivi du BTPH avec 17,85%, puis de l'industrie (17,64%), des services(10,64%), de l'agriculture(2,06%), du tourisme(1,60%), de la santé(1,47%), et du secteur des Télécommunication(0,01%). Enfin, par type d'investissement, la création prend le dessus avec 57,58%, suivie de l'extension qui représente 40,55%, et de la réhabilitation 1,60%, puis de la réhabilitation-extension (0,26%).

b. L'Agence Nationale pour le Soutien à l'Emploi des Jeunes (ANSEJ) :

L'agence nationale pour le soutien à l'emploi des jeunes(ANSEJ) a été fondée en 1996 au profit des jeunes chômeurs dont l'âge se situ entre 19 et 35 ans. Établie au niveau national sur un réseau de 51 antennes, l'ANSEJ fut essentiellement destinée à la promotion de l'acte entrepreneurial dans ses différentes dimensions, à savoir : la création, le développement, et le réaménagement. A cette fin, les services du dispositif ''ANSEJ'' se sont fixées les missions suivantes[2] : parrainage financier avec avantages fiscaux des nouveaux projets, accompagnement économique, technique, et réglementaire des nouveaux porteurs de projets, mise en réseau avec les différents partenaires économiques (banques, impôts, CNAS, etc.) à l'avantage des investisseurs, recherche des opportunités d'investissement par secteur d'activité, et formation managériale des jeunes entrepreneurs.

[1] http://www.andi.dz.
[2] http://www.ansej.org.dz/index.php/fr/présentation-de-l-ansej.

Le tableau suivant propose de visionner la contribution du dispositif ANSEJ dans la création d'entreprises et d'emplois :

Tableau 6.2 : ANSEJ et création des entreprises et emplois.

	Projets Financés	Impact Emplois
Au 31/12/2010	**140 503**	**392 670**
2011	42 832	92 682
2012	65 812	129 203
2013	43 039	96 233
2014	40 856	93 140
2015	23 676	51 570
2016	11 262	22 766
Depuis la création au 31/12/2016	**367 980**	**878 264**

Source: http://www.ansej.org.dz/index.php/fr/nos-statistiques.

Quant à sa contribution au développement du secteur des PME, les résultats par secteur d'activité sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 7.2 : Répartition de financement par secteurs d'activité.

Évolution des projets financés par secteur d'activité							
Secteurs	**Au 31/12/2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**	**2016**
Agriculture et pêche	15 171	3 686	6 705	8 225	10 487	6 862	3 479
Artisanat	21 979	3 559	5 438	4 900	4 255	2 170	320
BTPH	9 818	3 672	4 375	4 347	5 106	3 838	1 672
Industrie et Maintenance	10 807	2 118	3 301	3 333	6 614	4 913	2 720
Services	79 080	29 228	45 167	21 192	12 944	4 688	2 355
Total Gle	**136 855**	**42 263**	**64 986**	**41 997**	**39 406**	**22 471**	**10 546**

Source: http://www.ansej.org.dz/index.php/fr/nos-statistiques.

On remarque des éléments du tableau 7.2 ci-dessus que le secteur des services prend le dessus en matière de financement servi par le dispositif ANSEJ, suivi du secteur l'artisanat, puis de celui de, et de l'industrie et maintenance, et enfin de celui du BTPH qui vient en dernière position.

Néanmoins, nous pouvons constater une évolution positive de la part de l'agriculture et pêche qui est passée de 26% en 2014 à 31% en 2016, du BTPH qui est passée de 12% en 2014 à 15% en 2016, et de l'industrie et maintenance qui a atteint les 24% en 2016 contre 16% seulement en 2014. Pour sa part, le secteur des services connait une nette diminution depuis l'année 2012 pour passer de 69% en 2012 à 21% en 2016[1].

c. La Caisse Nationale d'Assurance Chômage (CNAC) :

D'une pure mission de l'assurance chômage pour laquelle elle a été créée en 1994, en vue de préserver en partie la paix sociale, suite aux mouvements de licenciements des travailleurs du secteur économique suivis en exécution du plan d'ajustement structurel(PAS), la CNAC s'est vue en 2004 passer à la prise en charge du dispositif de soutien à la création d'activité pour les chômeurs promoteurs âgés de 35 à 50 ans, puis de 30 à 50 ans dès l'année 2010, qui a également connu une augmentation du niveau d'investissement de 5MDA à 10MDA, ainsi que l'intégration des projets d'extension des capacités de production des biens et services dans ce dispositif.

« La CNAC assure aux investisseurs un soutien personnalisé durant toutes les phases, la validation des acquis professionnels et l'assistance lors de l'examen des projets par les comités de sélection et de validation »[2].

A l'instar des deux systèmes de financement présentés ci-dessus, le dispositif CNAC permet également aux jeunes promoteurs de bénéficier de plusieurs avantages fiscaux et douaniers, ainsi qu'une bonification des taux d'intérêt.

Le tableau suivant propose de visionner la contribution cumulée de ce dispositif dans le financement des projets par secteur d'activité et ce au 31/12/2016.

[1] http://www.ansej.org.dz/index.php/fr/présentation-de-l-ansej.
[2] http://www.cnac.dz/annuaire_promoteur/defa.

Tableau 8.2 : Les projets financés par secteurs d'activité (cumul au 31/12/2016).

	Exercice 2016			Cumul au 31-12-2016			
Secteurs d'activités	Nombre de projets financés	Part de la femme	Impact emploi	Nombre de projets financés	Part de la femme	Impact emploi	Total financement (MDA)
AGRICULTURE	3325	12,21%	7800	17513	11,92%	42322	68610,87
ARTISANAT	2016	20,93%	5144	11886	22,12%	31222	37029,45
BTP	481	3,53%	1424	8080	2,33%	25992	32164,07
HYDRAULIQUE	14	0%	43	321	4,67%	1108	2261,61
INDUSTRIE	919	21,7%	2664	10740	21,67%	31317	47963,17
MAINTENANCE	58	0%	131	795	2,26%	1910	2249,56
PËCHE	49	0%	169	404	0,5%	1462	2784,59
PROF LIBERALE	120	42, 5%	272	831	43,68%	1813	2970,57
SERVICES	1859	17,7%	4114	30111	17,05%	63430	106551,9
TRANSPORT MARCHANDISE	51	0%	65	45844	1,52%	69662	118366,73
TRANSPORT VOYAGEURS	10	0%	24	12191	1,23%	18483	28844,08
TOTAL	8902	16,01%	21850	138716	9,81%	288721	449796,6

Source: Bulletin d'informations statistiques Ministère de l'industrie et des Mines édition Mai 2017.

D'après les éléments présentés dans le tableau 8.2 ci-dessus, le secteur de l'agriculture arrive en tête en nombre de projets financés au cours de l'année 2016, suivi des secteurs de l'artisanat, des services, et de l'industrie. Le BTP arrive en cinquième position, suivi des professions libérales, de la maintenance, du transport marchandises, de la pêche, de l'hydraulique, et du transport voyageurs qui est en dernière position. Même schéma fut enregistré en matière de création d'emploi, puisque les secteurs de l'agriculture, de l'artisanat, des services et de l'industrie se sont révélés comme les plus stimulateurs d'emplois dans le cadre de la CNAC pour l'année 2016. Enfin, l'entrepreneuriat féminin apparait se concentrer dans la profession libérale (42,5%), l'industrie (21,7%), l'artisanat (20,93%), et les services (17,7%). Depuis sa conversion en un dispositif de soutien à la création d'activité et jusqu'au 31/12/2016, 33% des projets financés par la CNAC appartiennent au domaine du transport marchandises, 22% d'entre eux sont du domaine des services, 13% de celui de l'agriculture, 9% découle du secteur du transport voyageurs, et 8% seulement s'affiche pour l'artisanat et l'industrie. L'impact sur l'emploi apparait plus important dans les deux secteurs des services et du transport marchandises, et la part de l'agence féminine reste concentrée dans la profession libérale et l'artisanat.

Rapport-Gratuit.com

d. L'Agence Nationale de Gestion du Microcrédit (ANGEM) :

Mise en place dans l'objet de lutter contre le chômage et la pauvreté qu'impliquera le passage à l'économie de marché, le dispositif ''ANGEM'' fut la concrétisation des principales recommandations faites lors de la conférence internationale sur la pauvreté organisée en l'an 2000 et le séminaire international sur l'expérience du Micro Crédit en Algérie dont les manifestations se sont déroulées en décembre 2002. Ainsi, c'est en 2004 que les pouvoirs publics algériens ont décidé du décret exécutif N°04-14 du 22 janvier 2004, portant création et fixant le statut de l'Agence Nationale de Gestion du Micro Crédit, destinée à promouvoir l'entrepreneuriat sans condition spécifique d'âge, comme pour les autres dispositifs.

L'ANGEM a été alors chargée de quatre missions majeures, à savoir : l'accompagnement notamment financier des jeunes promoteurs, le suivi de la mise en œuvre de leurs projets, et ce en collaboration avec les différentes parties prenantes du programme (en particulier les banques), l'assurance d'une formation adéquate des jeunes investisseurs pour la gestion de leur affaire, et l'apport d'une assistance commerciale et de vente de leurs produits, au travers l'organisation des foires et salons à tous les niveaux local, régional, et national.

Le tableau 9.2 suivant montre les crédits ''ANGEM'' accordés par secteur d'activité.

Tableau 9.2 : Les projets financés par secteurs d'activité (cumul au 31/08/2017).

Secteurs d'activité	Nombre de prêts octroyés	Part(%)
Agriculture	112 880	14,08%
TPI	310 426	38,73%
BTP	68 134	8,50%
Services	166 534	20,78%
Artisanat	139 617	17,42%
Commerce	3 164	0,39%
Pêche	758	0,09%
Total	**801 513**	**100%**

Source: www.angem.dz/article/chiffres-clés.

Il apparait des éléments du tableau ci-dessus que les très petites entreprises(TPE) sont en première position quant à l'octroi des crédits avec un taux qui avoisine les 39%, elles sont suivies du secteur des services (20,78%), puis des deux secteurs de l'artisanat (17,42%) et de l'agriculture (14,08%). Le pourcentage le plus faible est réservé au secteur de la pêche avec 0,09% seulement de part de financement.

En matière de création d'emploi, les services de l'ANGEM révèlent que **1 202 270** emplois ont été crées de 2005 au 31/08/2017.

En termes de services non financiers accordés par ce dispositif, le tableau suivant nous rapporte les différents types de services fournis et le nombre de

bénéficiaires au 31/08/2017. L'intérêt se voit davantage centré sur les capacités en gestion, notamment des ressources financières en vue d'en garantir une meilleure exploitation gage de succès.

Tableau 10.2 : Bilan cumulé des services non financiers au 31/08/2017.

Actions réalisées	Nombre de bénéficiaires
Formation à la gestion de TPE **(GTPE)**	87 926
Formation à l'éducation financière globale**(FEFG)**	76 713
Formation au programme **(GET AHEAD)**	1 029
Thèmes généraux liés à la création d'activité et à la gestion	1 435
Nombre total des promoteurs formés	**167 103**
Tests de validation des acquis professionnels **(TVAP)**	73 563
Salons/exposition/vente	22 562
Nombre total des bénéficiaires des services non financiers	**263 228**

Source: www.angem.dz/article/services-non-financiers/.

e. Les Structures de garantie des crédits aux PME :

Parallèlement aux différents dispositifs d'appui aux PME que nous avons présentés dans les paragraphes précédents, les autorités algériennes ont également mis en place d'autres structures en vue de soutenir l'application de ces dispositifs et garantir leur succès. Les voici :

- **Le fonds de garantie des crédits aux PME(FGAR) :**

Installé en vertu du décret exécutif n°02-373.2002, le fonds de garantie des crédits aux PME fut principalement destiné à réduire le risque qu'envisagerais de prendre les banques commerciales en procédant au financement des nouvelles PME, et ce par l'apport des garanties nécessaires. Le fonds pourvoira également les PME d'un accompagnement et d'un soutien technique, « assurera un suivi des opérations de recouvrement des créances en litige et des risques qui découlent de l'octroi de la garantie du fonds, et garantira les relais des programmes mis en place en faveur des PME par les institutions internationales»[1].

Depuis son réel essor en Avril 2004 et jusqu'au 30 juin 2017, le FGAR avait pu garantir 1 937 projets, 970 d'entres eux appartiennent au secteur industriel, 526 au secteur du BTP, 417 au domaine des services, et 24 projets seulement sont du secteur de l'agriculture & pêche[2].

- **La caisse de garantie des crédits à l'investissement des PME(CGCI)[3] :**

Réellement mis en place au cours de l'année 2007, par référence au décret présidentiel n°04-134 du 19 avril 2004, portant définition de son statut, la CGCI

[1] http://www.elmouwatin.dz/?Fonds-de-garantie-des-Credits-aux.
[2] http://www.fgar.dz.
[3] http://www.cgci.dz/fr/?action=rubrique&service_id=B&rub=14&lang=fr.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

fut également conçue en vue de permettre aux PME algériennes un accès plus facile au financement bancaire de leur activité en création ou en extension.

Assigner d'un capital social de près de 30 Milliards de DA, possédé à 60% par le trésor public et à 40% par les différents banques (BNA, BEA, CPA, BDL, et la CNEP banque), la CGCI a pour principale mission de se porter garante des crédits octroyés (crédits d'investissements≤7 ans et crédits bail ≤10 ans) par l'ensemble des institutions financières en cas de défaut de paiement des PME bénéficiaires. Les crédits concernés sont ceux dont le montant est inférieur ou égale à 350 millions de DA, et la limite de la garantie est arrêtée à 250 millions DA.

Au 30/06/2016 le nombre de garanties délivrées a été de 811 garanties, dont 220 en création et 521 en extension et développement.

- **L'Agence Nationale de Développement de la PME (ANDPME):**

Fonder également par décret exécutif N°05 165 du 03 mai 2005, l'ANDPME ou l'agence nationale de développement de la PME est un organisme public placé sous la dépendance du ministère de l'industrie, des PME, et de la promotion de l'investissement, qui est chargée du programme national de développement et de mise à niveau des PME algériennes, et pour qui l'état avait réservé un budget de 386 milliards de DA en faveur de 20 000 PME.

L'ANDPME s'est alors fixée quatre(04) principales missions, à savoir :

- La poursuite du cadre d'interventions initié par le programme MEDA PME, et ce en ciblant davantage de PME toute taille et tout secteur confondu.
- L'amélioration du climat des affaires des PME algériennes, plus particulièrement par « la construction de bases de données spéciales PME, la promotion et l'usage des TIC, et la facilitation de l'accès des PME aux différents dispositifs de soutien nationaux et internationaux.
- Le développement d'un processus collectif de mise à niveau des PME, en ayant recours à l'aide d'experts nationaux, et l'incitation à la constitution de groupements d'intérêts communs de PME.
- Et enfin, la multiplication des rencontres et des échanges avec les PME et leurs associations professionnelles et organismes de représentation»[1].

Concernant l'état d'avancement du programme national de mise à niveau, 4 927 PME ont adhéré à ce programme au cours de l'année 2016, dont 2 700 ont été déclarées éligibles, 1583 non éligibles, 644 ont été ajournées, et 2 680 PME ont fait l'objet de décision. Par catégorie de PME, les petites entreprises PE sont en tête avec 2072 sociétés, suivies des très petites entreprises(TPE) 1850 firmes, et des moyennes entreprises en nombre de 1005 entités. Alors que par secteur

[1] www.andpme.org.dz.

d'activité, c'est le BTPH qui s'est affiché au premier rang avec 787 accords, suivi du secteur de l'industrie avec 202 accords, puis des deux secteurs des services et de l'agroalimentaire ayant enregistré respectivement 128 et 100 accords[1]. Le tableau 11.2 ci-après est très illustratif :

Tableau 11.2 : Répartition des conventions en 2016 par secteurs d'activité.

Secteurs d'activité	Nombre
BTPH	787
Industrie	202
Agroalimentaire	100
Services	128
Tourisme Hôtellerie	22
Transport	34
Pêche	04
Total	**1277**

Source: Bulletin d'informations statistiques Ministère de l'industrie et des Mines édition Mai 2017.

SECTION 03 : LE MANAGEMENT STRATEGIQUE DES PME ALGERIENNES.

Après avoir consacré les deux sections précédentes à la présentation de la catégorie des PME, notamment algériennes, son importance au sein de l'économie, les défis et contraintes auxquels elle est confrontée aujourd'hui, et les axes majeurs dédiés à sa promotion par les pouvoirs publics, nous aborderons dans la présente section son management stratégique. Ainsi, une revue de littérature sur la démarche stratégique dans les PME sera présentée par le §(1). Le §(2) pour sa part, réservera une attention particulière à la gestion stratégique des PME algériennes.

§1/Le management stratégique dans les PME:

L'intérêt de la philosophie du management stratégique pour la performance des PME─ considérées aujourd'hui comme un pilier indispensable au développement économique des nations─, a été progressif et remonte à l'essor du champ disciplinaire de l'entrepreneuriat qui coïncida avec celui de management stratégique au cours des années 70. Le lien entre les deux doctrines apparaitra déjà dans les idées de Schendel et Hofer(1979), où le management stratégique fut considéré comme « un processus qui traite du travail entrepreneurial de l'organisation, avec le renouvellement et la croissance organisationnel, pour ajouter que le choix entrepreneurial est au cœur du concept de stratégie»[2]. L'entrepreneuriat qui fait référence à « des comportements proactifs, plus au moins risqués, et à un processus innovant de création de

[1]Bulletin d'informations statistiques Ministère de l'industrie et des Mines édition Mai 2017.

[2] Kraus.S, Kauranen.Ilkka (2009), Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes? , Int. Journal of Business Science and Applied Management, Volume 4, Issue 1, Business-and-Management.org,http://www.business-and-management.org/library/2009/4_1--37-50-Kraus,Kauranen.pdf, p41.

valeur, axé sur l'identification et l'exploitation des opportunités marchés »[1], s'avère au plus fort des fondements de l'analyse stratégique pour qui la création de valeur passera nécessairement par la réalisation d'une double analyse interne et externe qui permettra de cerner plus clairement d'un coté les forces et les faiblesses de l'entreprise et de l'autre les opportunités et les menaces émanant de leur environnement (principe du SWOT) dont la confrontation permettra aux managers d'avoir une vision plus claire du positionnement de leur entreprises, pour en prendre les décisions adéquates. En plus de la recherche d'opportunités, et de l'esprit managérial innovant et proactif, les deux disciplines de l'entrepreneuriat et du management stratégique partagent également un intérêt pour « les réseaux, l'internationalisation, l'apprentissage organisationnel, la gouvernance, la croissance des entreprises, la flexibilité, et le changement»[2]. L'entrepreneuriat est également admis par les auteurs en stratégie comme un courant à part entière, au même titre que ceux de la conception, de la planification, et du positionnement. L'école entrepreneuriale aux origines purement économiques, considère la stratégie comme « une vision du leader ─entrepreneur innovateur au sens de Schumpeter(1934) ─ de l'avenir de l'organisation, à caractère malléable et qui implique une prise de risque économique [Knight(1967), Drucker.P(1970)]»[3].

La forte interdépendance ainsi constatée entre les deux courants de pensée d'entrepreneuriat et de management stratégique, le mouvement de création d'entreprises qui s'est accentué au cours des années 80, et l'effervescence qui marqua la sphère notamment compétitive de leur opération, favorisaient davantage d'intérêts des principes de la pensée stratégique pour le domaine de performance des PME, réservée jusqu'alors─ notamment dans sa version de planification stratégique─ aux grandes entreprises. La stratégie en TPE/PME/PMI fut alors présentée par Chaillot(1995) comme « *la reprise des idées fortement implantées, notamment celles relatives à la nécessité d'innover pour gagner, et à l'ambition du ''Leadership Marché'' qui se traduit concrètement par des objectifs de croissance du chiffre d'affaires, et d'augmentation des parts de marché. La stratégie développée par le dirigeant dans ce type d'entreprise, est ainsi limitée à une démarche de décision souvent non formalisée et non communiquée, mais rarement utilisée comme un outil de management* »[4]. La stratégie dans les PME serait donc à caractère intuitive et dépendra de l'esprit, la culture, la personnalité des entrepreneurs-dirigeants, et leurs objectifs et ambitions pour le futur[*]. En soutien à cette première définition,

[1]Kraus.S, Kauranen.Ilkka (2009), op.cit, p41.

[2] Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, S. Michael Camp And Donald L. Sexton (2001), Strategic Entrepreneurship, Creating a New Mindset, Strategic Management Society, http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/ENTREPRENEURSHIP%20Strategic%20Entrepreneurship.pdf, p28.

[3] Mintzberg.H, Ahlstrand.B, Lampel.J (2009), op.cit, p148-149, p164-165.

[4] Cité par, Cherrara.W(2013), Les Stratégies de la PME le cas Algérien, Mémoire de Magister en Management option ''Stratégie'', Université d'Oran, Faculté des Sciences Economiques, des Sciences de Gestion, et des Sciences Commerciales, http://www.univ-oran2.dz/images/these_memoires/FSC/Magister/TH4078.pdf, p57

[*]Certains entrepreneurs aspirent au pouvoir, d'autres à la réalisation, à l'autonomie, d'autres à la croissance/innovation, à la croissance/autonomie financière, et d'autres refuse carrément de croitre [Laufer(1975), cité par Cherrara(2013)].

Helfer et al(2006) pensaient que «quelques soit le statut de la petite entreprise, elle adopte un management stratégique, mais qui est sous la forme d'une vision non écrite et non formalisée du chef d'entreprise du devenir de son organisation dans un futur éloigné»[1]. Un accord partiel avec ces affirmations fut observé dans les idées de Kraus et Kauranen(2009). La stratégie dans les PME et même si elle reste une œuvre de l'entrepreneur-manager qui décidera à lui seul de l'orientation et des choix stratégiques de son entreprise, par le développement du couple vision/mission et la mise en œuvre des actions nécessaires à leur réalisation, peut exister sous une conformation écrite et formelle, et la planification stratégique apparait comme un moyen de communication avec les différentes parties prenantes[2]. L'aspect formel ou informel de la stratégie dans les PME dépend selon Thurston « des compétences des entrepreneurs, du degré de participation des membres de l'organisation dans la prise de décision, et du degré d'incertitude de l'environnement d'affaire»[3]. Du coté du contenu de la stratégie dans les PME, Kraus et Kauranen(2009) leurs spécifient deux types de stratégies, à savoir : la stratégie de niche et celle de différentiation. Alors qu'au niveau du processus, les deux auteurs désignent l'analyse SWOT, l'analyse PEST, l'analyse de l'industrie, l'analyse du cycle de vie des produits, et les matrices de portefeuille d'activité, comme les plus appropriées au domaine des PME. Pour Julien et Marchesnay(1988), c'est plutôt *''la flexibilité''* qui domine le cadre de la décision stratégique dans les PME. Une flexibilité dite stratégique qui correspond « au degré de liberté dont dispose l'entreprise pour fixer et accomplir ses buts, traduits en objectifs, compte tenu de l'environnement»[4]. La souplesse et la rapidité d'action et de réaction face aux événements de l'environnement est de ce point de vue la principale caractéristique de la stratégie dans le domaine des PME. Dans une recherche ultérieure, Julien et Marchesnay (1992)[5], et à l'issue de plusieurs enquêtes effectuées sur des échantillons aléatoires de PME, recensèrent sept caractéristiques distinctives de la stratégie en PME, à savoir : le caractère intuitive, non rationnel/non systémique, et implicite de ce type de stratégie, son aspect contingent en étant fondée sur une analyse continue des changements externes, sa forte intégration en raison de la structure organisationnelle simple et peu développée des petites entreprises, sa vision du futur qui reste limitée au moyen terme(deux ans), son caractère dynamique qui s'avère dépendant du degré de dynamisme des managers-propriétaires admis comme les seuls auteurs de ce type de stratégie, son aspect incrémental et conjoncturel marqué par un intérêt respectif pour les produits d'entreprise et leur évolution, pour la clientèle et la technologie de production, et pour la recherche de nouvelles opportunités sur de nouveaux marchés(et cela en fonction à la fois du degré de performance des firmes et des

[1] Helfer.J.P, Kalika.M, Orsoni.J(2006), op.cit, p429-430.
[2] Kraus.S, Kauranen.Ilkka(2009), op.cit, p42.
[3] Cherrara.W(2013), op.cit, p67
[4] Idem, p58.
[5] Noel.A(1992), op.cit, 108-110.

caractéristiques de leur environnement), et enfin la stratégie en PME fut reconnue pour être flexible et *étapiste*, vu le faible niveau de ressources de cette catégorie d'entreprises, qui mène à plus d'attention et de souplesse quant aux différentes actions et décisions arrêtées. Une intervention plus récente de Marchesnay(1997)[1] considère que la stratégie dans les petites et moyennes entreprises se particularise par la forte liaison entre ses deux principaux niveaux de C*orporate Strategy* et de *Business Strategy*, au point où ils sont parfaitement confondus. Contrairement à l'approche des 5 P d'Henry Mintzberg[2], où la stratégie ─notamment dans les grandes entreprises─ se conçoit comme un plan d'action*(Plan)*, formalisé dans un modèle d'action*(Pattern)*, réalisé par des manœuvres*(Ploy)* spécifiques sur un horizon de temps*(Perspective)* déterminé, en vue d'une certaine position*(Position)* au sein du marché, la démarche stratégique en PME découle directement des manœuvres sans le recours à la formalisation d'un plan, vu le fort besoin de réactivité pour ce type d'entreprises pour faire face aux changements environnementaux. Pour sa part, Mintzberg(1990) dans son livre le management, voyage au centre des organisations proposa une définition qui intègre l'ensemble des thèmes abordés par les auteurs ci-dessus. « Le processus stratégique dans les organisations entrepreneuriales serait alors de type visionnaire, en grande partie délibéré, mais émergent et flexible pour les détails, il est également intuitive et souvent orienté vers une recherche agressive d'opportunités»[3]. Enfin, pour Saporta(1997) la planification stratégique des PME peut être visualisée selon un processus en cinq étapes : « fixation des objectifs, analyse des forces et des faiblesses de l'entreprise, prévision des tendances de l'environnement concurrentiel, identification des problèmes stratégiques et des solutions possibles, application et contrôle »[4]. Des étapes auxquelles Gervais(2003) ajouta la phase de recueil d'informations qu'il introduisit en première position[5].

§2/Le management stratégique dans les PME algériennes:

Après avoir consacré le paragraphe précédent à l'illustration des principaux traits qui caractérisent la stratégie dans le domaine des PME, nous souhaiterons à présent mettre en lumière les réalités de cette approche dans les petites et moyennes entreprises algériennes.

Comme nous l'avons indiqué précédemment, c'est le choix de la libéralisation de l'économie algérienne et le passage à l'économie de marché décidé par les pouvoirs publics au début des années 90, suite à une crise politico-économique jugée des plus grave, et les mesures prises dans le sens de cette orientation [Cf. Section 01], qui ont permis l'essor du secteur privé des PME. Ainsi, plus de liberté d'action a été donnée aux peu de PME familiales qui

[1] Marchesnay.M(1997), op.cit, p05.
[2] Idem, p05-06.
[3] Mintzberg.H(1990), op.cit, p214.
[4] Saporta.B(1997), Stratégie des petites et moyennes entreprises, Encyclopédie de Gestion, sous la direction de Joffre.P et Y.Simon, Tome 3, édition Economica, p3119.
[5] Cité par Cherrara.W(2013), op.cit, p68-69.

existaient déjà, ─ et dont les manœuvres furent jusque-là limitées par le cadre du système socialiste qui dominait à l'époque─ et de plus en plus d'initiatives privées venues notamment d'anciens cadres dirigeants d'entreprises du secteur publique ont été lancées. L'expérience accumulée de ces cadres et le haut niveau de formation académique des jeunes propriétaires des PME familiales ayant pris la relève de leurs parents fondateurs, furent à l'origine des premières tentatives d'introduction des approches managériales et stratégiques dans la gestion de cette catégorie d'entreprises.

Selon Hassen-Bey(2006) la planification stratégique au sein des PME algériennes quant elle existe se distingue par les points suivants : « une attention marginale aux différentes dimensions de l'environnement externe (clients, concurrents, fournisseurs, technologie et innovation, etc.) dont l'analyse reste subjective, sous-estimant l'intérêt des menaces et des opportunités marché, une vision stratégique à court terme et une gestion prévisionnelle préventive et non systémique, un diagnostic interne qui privilégie l'axe économique et technique au dépend de l'axe social, l'absence de plan stratégique à moyen et à long terme, et la faible identification des DAS(domaines d'activité stratégiques), ce qui rend leur positionnement stratégique difficile, et enfin la faible cohérence entre l'exploitation des ressources et la stratégie »[1]. Dans une intervention similaire, consacrée essentiellement aux options stratégiques des PME algériennes face à la concurrence internationale, Tabet aoul et Charif révèlent que « les choix stratégiques des PME algériennes restent dépendants de leurs capacités financières. Ainsi, 60% des PME étudiées ont déclaré suivre une stratégie de spécialisation, 33,5% d'entres-elles conduisent une stratégie de diversification, et 1% seulement s'affirment une orientation vers la stratégie d'internationalisation»[2]. L'existence d'un esprit stratégique au sein de nos PME nationales fut également confirmée dans l'étude de Bouzar et Boukerrou(2011) visant 20 PME de la wilaya de Tizi-Ouzou, où « la vision à long terme développée par les propriétaires-dirigeants de ces PME, leur flexibilité et leur réactivité, l'analyse des caractéristiques de l'environnement externe(notamment le secteur d'activité), et la bonne direction et le bon contrôle »[3], se considèrent comme parmi les principales source de pérennité de ces entreprises. Par ailleurs, l'activité stratégique au sein des PME algériennes se manifeste dans l'étude de Djennas et Benhabib(2006)[4] par la prospection de nouveaux clients, et la surveillance de l'environnement (les clients, les concurrents, l'évolution des marchés nationaux et internationaux, et la réglementation) qui furent admises

[1] Cherrara.W(2013), op.cit, p106-107.

[2] Tabet aoul.W, Charif.M, PME en Algérie quelle option Stratégique face à la concurrence internationale, quelles options stratégiques face à la concurrence internationale, http://fseg2.univ-tlemcen.dz/larevue09/TABET%20AOUL%20Wassila.pdf, p11.

[3] Bouzar.C, Boukerrou.A(2011), Essai D'Analyse Des Stratégies De Pérennité Des PME : Illustration à Partir Du Cas Des PME dans la Wilaya de Tizi-Ouzou, Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et sciences commerciales (FSEGC) Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou (Algérie) (UMMTO), http://www.ummto.dz/IMG/pdf/Bouzar.pdf, p07-p14-p16-p18.

[4] Djennas.M, Benhabib.A(2006), Veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprises algériennes : cas des entreprises de service, Les Cahiers du MECAS, N° 2,https://mecas.univ-tlemcen.dz/assets/uploads/Archives/mecas02/5-%20djennas.pdf, p52-53

comme des préoccupations de premier ordre des chefs des entreprises de service enquêtées. Melbouci(2006) avançait pour sa part, que c'est bien grâce au développement d'une *conscience stratégique* axée sur l'accumulation du capital-relation fondement du capital financier et du capital-connaissance, que les PME algériennes ont pu survivre dans un cadre administré. Une conscience qui fut la principale source de leur performance au passage à l'économie de marché, en permettant à ces entreprises « un accès facile aux dispositifs de soutiens aux PME proposés par l'état (Capital-relation), un financement adéquat de leurs projets d'extensions (Capital financier), et l'exploitation des formules d'internationalisation tel que l'internet (Capital-connaissance)»[1]. Alors que pour les PME nouvellement crées, l'auteur leur affirme des comportements stratégiques informels en raison notamment du climat des affaires contraignant dans lequel elles évoluent.

Selon Hamadouche(1997), face aux conditions de l'économie de marché, « la réflexion stratégique est une condition de survie pour toutes les entreprises algériennes»[2]. Ces conditions se traduiront par l'avènement de trois principaux événements, à savoir :

- La globalisation des marchés comme principal résultat de la levée des barrières tarifaires, et « les conséquences qui s'ensuivent sur certaines décisions stratégiques relatives notamment à la conception des produits, à leur commercialisation, et au service à la clientèle »[3], amènera les entreprises algériennes à devoir s'adapter selon une perspective à double dimensions qui consiste « à penser globalement et à agir localement, étant donné des particularités des marchés qui restent différents au niveau de la langue, les traditions et les habitudes de consommation. Si la fabrication et la distribution exige une conception plus globale, la commercialisation et la vente se doit de correspondre au mieux aux spécificités de chaque marché»[4].
- La rude concurrence de l'économie de marché. Si la mise en place d'un système économique dirigé lors de la période postérieure à l'indépendance de notre pays et jusqu'aux années 90 avait permis (suite à la situation de monopole dont profiter les EPE) une concurrence quasi-nulle, l'ouverture du marché algérien et les réformes et initiatives économiques entreprises par les autorités algériennes en vue du passage à l'économie de marché, ont inversé cette situation de stabilité en une situation de concurrence. « Une concurrence que les entreprises devront intégrer dans leur analyse stratégique sans pour autant en être strictement à la base»[5].
- Le facteur qualité. Vu les mutations socioculturelles qu'a connues la société algérienne ces dernières années sous l'influence notamment du

[1] Melbouci.L(2006), op.cit, p09.
[2] Hamadouche.A(1997), Méthodes et outils d'analyse stratégique, éd Chihab, Alger, p170.
[3] Idem, p137.
[4] Ibid, p138.
[5] Ibid, p141.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

monde virtuel et des réseaux sociaux, le consommateur algérien est aujourd'hui de plus en plus exigeant à la fois en termes de qualité et de prix. C'est pourquoi, la démarche qualité doit constituer le fondement de base du management de nos entreprises si elles souhaitent assurer leur compétitivité sur les deux plans national et international. Elles devraient donc investir davantage dans les ressources et les compétences qui peuvent garantir la qualité de leurs produits, tout en ayant la volonté de le faire »[1]. Une volonté appuyée par une implication totale de tous les membres de l'organisation ainsi que l'ensemble des parties prenantes qui lui sont liées--notamment les fournisseurs-- dans la démarche qualité. Par ailleurs, l'état est appelé pour sa part, à devoir instaurer un système de normalisation et de certification des produits, et cela pour garantir une meilleure prise de conscience de la part des entreprises locales de l'intérêt, voire de la portée de la notion de qualité dans le contexte économique actuel.

Rapport-Gratuit.com

[1]Hamadouche.A (1997), op.cit, p.144.

CONCLUSION :

Le présent chapitre a été consacré à l'étude du domaine des PME algériennes, au niveau duquel nous souhaitons estimer l'impact des dimensions du management stratégique sur la performance. Ainsi, nous avons dans un premier temps révélé l'importance que revête aujourd'hui le secteur des petites et moyennes entreprises comme principal vecteur de croissance des économies à l'échelle mondiale, par leur contribution de premier ordre en matière d'emploi et surtout en matière d'exportation.

Dans un second temps, nous nous sommes intéressés au secteur des PME en Algérie. Bien que celui-ci existe depuis l'indépendance, son véritable essor ne date que du début des années 90 avec la décision des autorités suprêmes du pays du passage à l'économie de marché. Un état des lieux de cette catégorie d'entreprises nous a permis de conclure qu'en dépit du mouvement des réformes économiques entrepris par l'état algérien depuis déjà presque trois décennies, notamment par le lancement de multiples dispositifs de soutien à la création et au développement du secteur privé des PME, celui-ci reste des plus vulnérables de la méditerranée. Une vulnérabilité que nous avons assignée au climat des affaires contraignant dans lequel opèrent ces entreprises. C'est alors que les PME algériennes sont aujourd'hui des entreprises de très petites taille (des TPE), fragiles financièrement, de faible savoir-faire en l'absence de compétences managériales, et concentrées essentiellement dans les secteurs du commerce, des services, et du BTPH.

Enfin, nous avons indiqué que la discipline du management stratégique développée à l'origine pour les grandes entreprises, revête aujourd'hui une importance capitale pour la performance des PME. Quatre caractéristiques ont été ainsi identifiées pour le management stratégique version PME, à savoir : le caractère intuitif, flexible, dynamique, et incrémental. Pour ce qui est des PME algériennes, nous avons démontré qu'en dépit du fort intérêt que représente aujourd'hui le cadre de la stratégie d'entreprise pour la performance de nos firmes nationales, peu d'entreprises l'intègre dans leur management, faute de savoir, de savoir-faire, de compétences managériales des propriétaires-dirigeants, et surtout de capacités financières. Nous avons dévoilé dans ce présent travail différents aspects de l'existence d'un esprit stratégique dans les entreprises privées algériennes parmi lesquels : la prospection et la surveillance de l'environnement bien que marginale dans certains cas, la spécialisation, une vision stratégique à court terme, l'absence de plan stratégique à long terme, et la faible cohérence entre les ressources et la stratégie.

Sur la base de tous les développements théoriques qui ont été présentés jusqu'ici, et une revue de littérature empirique sur le rapport environnement-stratégie-performance, le chapitre suivant aura pour principale mission de mettre en relief le cadre conceptuel sur lequel est fondée la présente recherche.

CHAPITRE III

Choix du Modèle Conceptuel, développement des Hypothèses et Méthodologie de Recherche.

SECTION 01 : Modèle Théorique de Recherche : Une Approche Complémentaire en Management Stratégique.

SECTION 02 : Développement des Hypothèses Détaillées du Modèle de Recherche.

SECTION 03 : Opérationnalisation et mesure des Variables du Modèle de Recherche.

SECTION04 : La Méthodologie de Recherche.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

INTRODUCTION :

En relais aux deux chapitres précédents qui nous ont permis respectivement de visiter en partie le cadre théorique du management stratégique, et de mettre en exergue un état des lieux de nos PME nationales et de leur performance, nous proposerons dans le présent chapitre de visualiser le cadre conceptuel sur lequel est basée notre recherche, et qui s'inscrit dans une approche complémentaire du management stratégique qui intègre les points forts de chacun des deux paradigmes stratégique de performance précités.

Notre chapitre sera ainsi organisé en trois principales sections. La Section(01) présentera une revue de littérature théorique qu'empirique en soutien à l'approche complémentaire. Le développement des hypothèses détaillées de notre modèle sera proposé par la Section(02). La Section(03) abordera le cadre de l'opérationnalisation et de mesure de l'ensemble des variables de notre modèle. Et enfin, la section(04) décrira la méthodologie adoptée pour le test de notre cadre conceptuel.

SECTION 01 : MODÈLE THÉORIQUE DE RECHERCHE: UNE APPROCHE COMPLÉMENTAIRE EN MANAGEMENT STRATÉGIQUE.

Si le management stratégique a été admis en 50 ans de recherche, comme un champ d'investigation diversifié, aux pensées hétéroclites, car issues d'interventions disparates de chercheurs extra disciplinaires[1], les deux perspectives de l'organisation industrielle (O/I)[Macon(1939), Bain(1956), Porter(1980-1985)], et de la vision basée sur les ressources(RBV) [Barney(1986), Wernerfelt(1984), Grant(1991), Prahalad et Hamel(1990-1994)] restent cependant, les deux pôles dominants la théorie du management stratégique, à la base de l'analyse des sources de l'avantage compétitif, principal indicateur de la différence de performance entre firmes. Ainsi, l'avantage compétitif ou « la capacité de la firme de créer plus de valeur économique pour le client par rapport à la concurrence [Peteraf et Barney(2003)]»[2] se fut alors expliqué, selon le paradigme O/I, par « les caractéristiques du marché ou de l'industrie et la nature et l'équilibre de leurs forces compétitives (Schoemaker, 1990) »[3] censées « déterminer le comportement des joueurs dont l'effet est supposé direct sur la performance des firmes »[4]. Le modèle des cinq forces de M. Porter (1980-1985) est l'incarnation concrète de la structure de l'industrie, et un outil analytique[5] de base, pour une meilleure appréhension de l'intensité compétitive/niveau d'attractivité de l'industrie, qui permettra aux firmes le choix d'une stratégie compétitive appropriée, qui sous-tend une configuration cohérente d'activités[6], source de performance supérieure. A l'inverse, et selon une vision d'analyse centrée sur la firme plutôt que sur l'industrie, l'avantage compétitif est supposé ─par les adeptes du mouvement RBV─, en rapport aux ressources et aux compétences dont disposerait une entreprise, et plus particulièrement à leur distribution hétérogène/inélasticité de leur offre [Peteraf(1993), Barney(2001)][7] au sein du marché. Traditionnellement, quatre modalités ont été spécifiées pour qu'une ressource soit à l'origine de

[1] Bridoux.F, A resource-based approach to performance and competition: An overview of the connections between resources and competition, Institut d'Administration et de Gestion, Université catholique de Louvain, Belgium, https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_110_Bridoux.pdf, p02.

[2] Gholami.M.H, Seyyed-Esfahani.M(2012), An integrated framework for competitive market strategy selection by using Fuzzy AHP, Technical Gazette 19, 4(2012), 769-780, *hrcak.srce.hr/file/137679*, p769.

[3] Bridoux.F, op.cit, p05.

[4] Timsit.J.P, Castiaux.A(2011), If Entry Strategy and Money go Together, What is the Right Side of the Coin?, Namur Center for complex Systems, University of Namur(Belgium),www.naxys.be, http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1104/1104.0777.pdf,p09.

[5] Nham.T.P, Hoang.V.H(2011), Building an Integrated Framework of Strategic Management Theories To Explain Performance of Firm In one Industry, Journal of Global Management Research, http://gmrjournal.uqam.ca/documents/gmrj-v7n2-dec2011-29-42.pdf, p31.

[6] Idem, p32.

[7] Vladimirov.Z(2014),Conceptual Framework of SMEs Competitiveness Factors in the Context of Globalization, Sofia University St Kliment Ohridski, Surrey University (Marie Curie Fellow), http://sme.feb.uni-sofia.bg/wp-content/uploads/2014/10/0b_Vladimirov_Dublin_SME_conference_2014.pdf, p03.

mécanismes d'isolations[1], source d'avantage compétitif soutenable : la valeur, la rareté, l'inimitabilité, et la N-substituabilité [Barney(1991)]. Des développements plus récents, notamment celle de Grant(2002), indiqueraient que pour être source d'avantage compétitif, « les ressources devront entrer dans des processus créant des capacités organisationnelles, seules en lien direct à l'avantage compétitif/performance »[2].

En cette seconde décennie du 21ème siècle, où la globalisation économique est à son plus haut niveau, l'environnement d'affaires a totalement basculé vers un état de plus en plus complexe et chaotique, car l'action se fut universelle. « Le libre échange, l'internationalisation des marchés, et le rôle de la connaissance et des TIC »[3] en sont les principales causes. « Les entreprises indépendamment de leur taille ou de leur localisation géographique »[4] se voient obliger de pensée globalement leur compétitivité, pour qui les normes et standards internationaux[5] en sont les maitres mots.

Devant une telle situation, deux questionnements s'imposèrent aux disciples du management stratégique dont la vocation est d'expliquer la différence de performance entre firmes. « Est-ce l'effet de l'industrie ou l'effet des ressources et des compétences/capacités qui produira la performance ? [Firmansyah(2003), Thun(2007)], et comment les compagnies peuvent-elles soutenir leur avantage compétitif ? [Teece et al(1997)] »[6]. Si le modèle de l'organisation industrielle apparait à première vue comme le plus adapté au contexte actuel, car focalisé sur l'environnement externe, sa logique de base axée sur « la *business unit* comme unité d'analyse, la stabilité supposée de l'industrie, son intérêt pour les industries attractives et leur fonctionnement plutôt que sur les fondements des positions avantageuses, et pour la concurrence plutôt que la coopération»[7], limite son adaptation. Développé pour les contextes hyper-compétitifs, l'approche RBV s'est également avérée insuffisante, en raison notamment de « la nature exogène et tautologique de la valeur des ressources, sa négligence de l'environnement, et le choix de la ressource comme unité d'analyse »[8]. [Cf. Chapitre I]

Ainsi, de nombreux auteurs en management stratégique[Amit et Schoemaker(1993), Spanos et Lioukas(2001), Peteraf et Barney(2003),

[1] Vladimirov.Z(2014), op.cit, p03.
[2] Tuan.N.P, Mai.N.T.T(2012), A Firm Analysis Level of Supporting Industries in Hanoi City-Vietnam: Application of Resource-based View and Industrial Organization, International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 5; www.ccsenet.org/ijbm, http://srilankatalkforum.weebly.com/uploads/1/3/7/6/13767808/research_paper_to_analyze.pdf, p56.
[3]Vladimirov.Z(2014), op.cit, p02.
[4]Idem.
[5]Ibid.
[6]Subroto.A.B, Alhabsji.T, Djumahir(2014), Industry Environmental integration and strategic resources as basis of both operations and competitive strategy, and its impacts on business performance(A study in Small Scale industry of Coconut Oil in West Sulawesi Province), http://cprenet.com/uploads/archive/IJBBS-14-1484.pdf, p24.
[7]Bridoux.F, op.cit, p05-06.
[8] Idem, p04.

Henderson et Mitchell(1997)] ont plaidé pour la nécessité de développer une nouvelle approche qui puisera dans les points forts, mais aussi communs des deux modèles, tout en intégrant les nouvelles données d'un environnement de plus en plus globalisé, où la compétitivité s'avère « un construit multidimensionnel qui inclus une combinaison de facteurs(ressources, capacités, activités, et processus reliés) qui déterminent la performance des firmes »[1]. Et c'est vers une conception plus complémentaire des deux approches (O/I, RBV) que ces auteurs ont souhaité fonder leur modèle, au delà du cadre unifié proposé par Hax et Wilde(2001) centré sur la dimension client et le *business system*, qui semble être une représentation reconfigurée des principes fondateurs du management stratégique, spécifique à certains contextes développés, en particulier dans sa version *System Lock-in*.

Le mode complémentaire a été construit d'après certaines similitudes d'ordre plus conceptuel que terminologique entre les deux approches (O/I, RBV), comme souligné par Sheehan et Foss(2007) qui renvoient « l'opposition de ces théories à l'usage de notions différentes qui décrivent des réalités similaires »[2]. En effet, si la divergence entre les deux perspectives (O/I, RBV) est liée essentiellement à l'admission respective de l'activité et des ressources comme centre d'analyse, le lien formatif qui uni ces deux notions, mais aussi « l'objectif commun des deux approches de devoir gagner et soutenir des positions supérieures»[3], en sont une source de convergence. Ainsi, et comme indiqué par Vladimirov(2014) « si les ressources et capacités reflètent le potentiel d'agir, leur manifestation est produite dans l'action ou l'activité (unité d'analyse O/I) »[4]. D'un point de vue complémentaire, « le niveau des ressources correspondra au potentiel compétitif des firmes, alors que leur usage dans des processus indiquera le niveau actuel de performance»[5]. La complémentarité se fut également observée dans les hypothèses vraisemblablement asymétriques des deux modèles. C'est alors que « l'homogénéité et la mobilité supposées des facteurs marchés dans la perspective O/I, seraient pour les adeptes RBV une homogénéité/immobilité des produits marchés [Priem et Butler(2001), p30], et l'inimitabilité des activités, et la valeur externe des facteurs de production dans la vision de Porter(1980), correspondront à l'inimitabilité des ressources et à leur création interne dans l'esprit RBV»[6]. L'aspect complémentaire apparait

[1] Vladimirov.Z(2014), op.cit, p02.
[2] Idem, p06.
[3] Sheehan.N.T, Foss.N.J(2007), Enhancing the prescriptiveness of the resource-based view through Porterian activity analysis, Management Decision Vol. 45 No. 3, http://www.researchgate.net/publication/235294013_Enhancing_the_Prescriptiveness_of_the_Resource-Based_View_Through_Porterian_Activity_Analysis, p456.
[4] Vladimirov.Z(2014), op.cit, p06.
[5] Idem, p06.
[6] Ibid, p06-07.

clairement au regard du modèle SWOT, où les ressources (RBV) refléteront le segment Forces-Faiblesses, et l'industrie (O/I) celui des Opportunités-Menaces.

Le cadre complémentaire se fut alors soutenu dans les interventions de beaucoup d'auteurs. Pour Wernerfelt(1984), « ressources et produits sont les deux cotés d'une même médaille »[1], vu que les ressources sont les inputs nécessaires au processus de production. Alors que dans l'esprit de Mahoney et Pandian(1992), « l'avantage compétitif est fonction de l'analyse de l'industrie et des effets de la firme »[2]. Les deux auteurs ont fortement soutenu les idées de Penrose(1959), en affirmant que « l'analyse de l'environnement est encore critique puisque 'le changement de l'environnement peut changer la signification des ressources de la firme' [Penrose(1959)]. »[3]. Pour leur part, Amit et Schoemaker(1993) soulignent l'intérêt des facteurs stratégiques de l'industrie, et indiquent que c'est « l'applicabilité d'un ensemble de ressources/capacités pour une configuration particulière de l'industrie qui déterminera les rentes disponibles»[4]. Alors qu'Henderson et Mitchell(1997) révèlent que l'environnement, les capacités, la stratégie, et la performance sont en interaction réciproque. Les auteurs précisent que « l'environnement et les capacités de la firme forment la *Business Strategy* et la performance, alors que la stratégie et la performance forment en retour les capacités organisationnelles et les environnements compétitifs »[5]. Par ailleurs, Peteraf et Barney(2003) avaient clairement affirmé que « la RBV ne constitue en aucun cas un substitut aux outils analytiques spécifiques au contexte de l'industrie, tels que les 05 forces de Porter (1980-1985) et la théorie des jeux, et encore moins pour l'analyse des groupes stratégiques et celle du macro-environnement. Plutôt elle en n'est le complément»[6]. Enfin, Wilson(2012) conclut que « les stratégies réussies impliquent consciemment ou inconsciemment les approches O/I, RBV, DCA[*]. »[7] L'auteur propose *the Integrated Propulsion Strategy Theory*, où « l'approche O/I servira à l'analyse de la position stratégique de la firme au sein de l'industrie (*Industry Positioning*), la RBV permettra de décider des ressources et capacités opérationnelles qui mèneront la compagnie vers une

[1]Wernerfelt.B(1984), The resources based view of the Firms, Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2. (Apr. - Jun., 1984), pp. 171-180,http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf, p171.

[2]Mahoney.J.T, Pandian.J.R (1992), Resource-based View within the conversation of strategic management, strategic management journal, vol.13, 363-380, http://www.business.illinois.edu/josephm/Publications/SMJ_Mahoney%20and%20Pandian%20%281992%29.pdf, p375.

[3]Idem, p371.

[4] Amit.R, Schoemaker.P.J.H(1993), op.cit, p39.

[5] Henderson.R and Mitchell.W(1997), The Interactions of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance, Strategic Management Journal, Vol. 18, 5–14,, https://faculty.fuqua.duke.edu/~willm/bio/cv/papers/SMJ1997_Henderson_Mitchell.pdf, p06

[6] Vladimirov.Z(2014), op.cit, p07.

[*] Dynamic Capabilities Approach: elle est considéré dans la présente recherche comme intégré dans l'approche RBV et pas une approche à part entière.

[7] Wilson.C(2012), The Integrated Propulsion Strategy Theory: A Resources, Capability and Industrial Organization, Journal of Management Policy and Practice vol. 13(5), http://www.na-usinesspress.com/JMPP/WilsonC_Web13_5_.pdf, p169.

nouvelle position (*Resource Picking*), et la DCA changera les ressources de l'entreprise pour une nouvelle position (*Strategic Propulsion)* »[1].

Empiriquement, il existe dans la littérature beaucoup d'études qui ont tenté d'explorer la performance des firmes au travers l'intégration des deux perspectives O/I et RBV. Hansen et Wernerfelt(1989) ont été parmi les précurseurs à avoir essayé de mesurer l'impact relatif des variables économiques et organisationnelles sur la rentabilité des firmes aux USA. «En faveur d'un cadre plus supplémentaire que complémentaire, les auteurs confirment l'importance et l'indépendance de ces deux facteurs dans l'explication de la performance, avec une prééminence des facteurs organisationnels»[2]. En vue de statuer sur les résultats opposés d'études précédentes, notamment celles de Schmalensee(1985) et de Rumelt(1991) dont l'intérêt est respectivement pour l'industrie et les ressources, Mauri et Michaels(1998)[3] évaluèrent les effets de la firme et de l'industrie relativement à la stratégie-performance. Les résultats indiquent que la stratégie (technologie/marketing) est fortement soumise aux conditions de l'industrie qu'aux attributs de la firme dont l'influence s'est révélée plus forte sur la performance que sur la stratégie. Dans la lignée de ces travaux, Spanos et Lioukas(2001) « proposèrent de modeler explicitement les mécanismes causals de création de rentes des deux paradigmes O/I et RBV dans un schéma composé qui intègre les effets de trois variables : la stratégie, l'industrie, et les ressources, sur la performance »[4]. Les résultats sont venus en faveurs de ceux suggérés par Wernerfelt et Hansen(1989), confirmant ainsi l'indépendance et la complémentarité de l'ensemble des effets testés, pour lesquels Spanos et Lioukas(2001) révèlent le rôle significatif de l'activité stratégique des firmes. Au delà de son impact direct et indirect sur la performance, la stratégie, notamment celle de « type offensif peut partiellement influencer la structure de l'industrie »[5], il est également indiqué qu'elle entremet le rapport ressources-performance. Par ailleurs, l'aspect indépendant et complémentaire de ces effets apparait clairement dans leurs rapports aux deux modalités de performance (performance marché/rentabilité). « Là où les forces de l'industrie influencent directement et indirectement la performance marché et la rentabilité, les ressources agissent sur la performance marché, et seulement via cette dernière, sur la rentabilité»[6]. A l'origine d'une contribution de base pour le champ empirique du management stratégique, les idées de Spanos et

[1]Wilson.C(2012), op.cit, p169.

[2] Hansen.G.S, Wernerfelt.B(1989),Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors, Strategic Management Journal, Vol. 10, No. 5, pp. 399-411, https://hec.unil.ch/docs/files/83/655/gary_s._hansen_and_birger_wernerfelt_1989_firm_performance.pdf, p406.

[3] Mauri.A, Micheals.M.P (1998), Firm and Industry Effects within Strategic Management: An Empirical Examination, Strategic Management Journal, Vol. 19, pp. 211-219, http://abesit.in/wp-content/uploads/2014/05/Firm-and-Industry-Effects-within-Strategic-Mgmt.pdf.

[4]Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001), op.cit, p908.

[5]Idem, p920.

[6]Ibid, p907.

Lioukas(2001) sont l'inspiration fondamentale de la plupart des études qui leur ont succédé. Parmi ces recherches, celle de Pribadi et Kanai (2011) avait proposé d'explorer ce modèle dans un pays en voie de développement qu'est l'Indonésie, par l'opération de certaines modifications notamment par rapport à la perception de l'environnement (pressions dans les PVD) et la stratégie (type défensif spécifique au PVD). En accord avec les résultats de Spanos et Lioukas(2001), l'ensemble des rapports ont été validés. Pour le modèle complémentaire de Galbreath et Galvin(2008), inspiré également du travail de Spanos et Lioukas(2001), la variation de performance est liée aux facteurs de la firme plutôt que de l'industrie, notamment dans les firmes de services. Pour leur part, O'cass et Ngo(2007) explorent le modèle intégré Adaptation Externe/Efficacité Interne pour l'étude du rapport intensité compétitive perçue-type de stratégie-orientation marché-culture organisationnelle-performance marque/type de stratégie-orientation marché et culture organisationnelle. Les deux auteurs approuvent fortement l'importance des liens internes et externes pour la performance marque, et concluent que « l'intensité compétitive influence le type de stratégie et les caractéristiques menant à une performance marque supérieure. L'hétérogénéité des caractéristiques de la firme peut s'expliquer par l'intensité compétitive et la posture stratégique adoptée»[1]. Dans leur analyse des sources de performance dans l'industrie des *News on Line*, Huang et Sylvie(2010) ont associé les apports des deux modèles O/I et RBV selon les éléments suivants : « l'audience de concentration, la différentiation produit, la possession de conglomérat, et les économies de champs pour la structure de l'industrie, et les ressources basées sur la propriété et la connaissance (discrète/systématique) pour le cadre RBV »[2]. Les résultats viennent en soutien à leur vision complémentaire, dont les variables renseignent 21% à 39% de la variance de performance[3], et où l'impact de celles de l'industrie est le plus significatif. Dans une intervention plus récente, Subroto et Djumahir(2014) ont testé l'impact du modèle d'intégration industrie-ressources sur la stratégie (compétitive et d'opérations), et la performance des firmes appartenant à l'industrie de l'huile de noix de coco en Indonésie. Ce modèle s'est révélé d'un grand intérêt pour l'amélioration de la performance de ces firmes qui s'opère essentiellement par « l'application des deux stratégies d'opérations et compétitive soutenues directement et indirectement par le dual Industrie-Ressources »[4].

[1]O'cass.A, Ngo.L.V(2007),Balancing external adaptation and internal effectiveness: Achieving better brand performance, Journal of Business Research 60 (2007) 11–20, http://www.hadjarian.com/brand/1-s2.0-S0148296306001172-main.pdf, p11.
[2]Huang.J.S and Sylvie.G(2010), "Industry and Firm Effects on Performance: Evidence from the Online News Industry in the U.S., Journal of Media Business Studies,http://dct.nctu.edu.tw/files/faculty_files/fct_15/Huang_2010a.pdf, p05.
[3]Idem, p16.
[4] Subroto.A.B, Alhabsji.T , Djumahir.T.A(2014),op.cit, p23.

Pour notre part, et vu la revue de littérature théorique et empirique présenté ci-dessus, ainsi que nos hypothèses de recherche, nous envisageons le modèle conceptuel suivant :

Nous considérons que le cadre complémentaire environnement-ressources pourrait être d'un grand intérêt pour les PME algériennes et l'amélioration de leur performance, et proposons qu'une meilleure performance des PME algériennes (Variable Dépendante) est conditionnée par trois variables indépendantes, à savoir :

- Les Facteurs Externes ou l'environnement d'affaire : que nous avons choisis d'étudier sous l'angle des apports de Pribadi et Kanai(2011) inspirés de ceux de Spanos et Lioukas(2001) qui ont mesuré les paramètres de l'environnement externe suivant le modèle des 05 forces de M.Porter(1980-1985), auxquels nous ajoutons des variables clés du climat des affaires algérien, en particulier : l'assistance financière et l'accès au financement, l'absence d'organisme spécialisé dans la collecte et le partage d'information, la bureaucratie administrative, la primauté du secteur informel[Si lekhel(2013), Si lekhel et al(2013)], et le cadre institutionnel[Bounoua(2012)], considérées par la plupart des auteurs comme des facteurs d'échec de la PME algérienne.
- Les Facteurs Internes ou les actifs tangibles et intangibles : qui représentent l'ensemble des ressources, des compétences, et des capacités, reconnues par les auteurs RBV pour être une source réelle de performance. Les contributions de Pribadi et Kanai(2011), de Galbreath et Galvin(2008), de Hall(1992), et d'O'Cass et Ngo (2007), nous servirons de référence pour l'identification des variables internes de performance à mesurer dans le cadre de notre étude.
- Et la Stratégie ou la pratique du management stratégique, que l'on étudiera suivant deux volets :
    - Le degré d'adoption de la stratégie dans les pratiques d'affaire [Jaoua, 2014].
    - Le choix d'une stratégie général : coût/différentiation.

Rapport-Gratuit.com

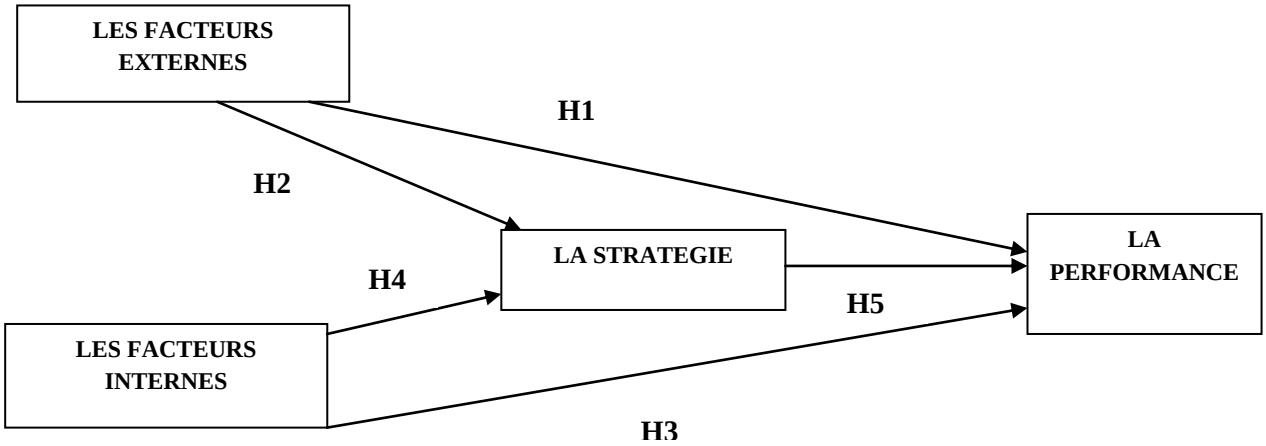


Figure 1.3 : Modèle Théorique de Recherche.

Source *: Extraite de l'étude de Pribadi et Kanai(2011).*

SECTION 02 : DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES DETAILLÉES DU MODÈLE DE RECHERCHE.

La présente section comptera trois principaux paragraphes selon les relations que suppose notre modèle conceptuel de recherche.

§1/La variable environnement et la stratégie-performance:

Dès son introduction dans le monde des affaires, la stratégie d'entreprise se présenta comme l'ensemble d'actions décidées et menées par rapport aux données de l'environnement. L'importance de l'environnement comme source d'impulsions, de menaces, mais aussi d'opportunités, et d'occasions favorables et son influence sur la performance des firmes, sont deux évidences confirmées dans la littérature en management stratégique. Plusieurs configurations et niveaux d'analyse ont été spécifiés par les auteurs pour l'étude de la variable latente ''Environnement'', selon la nature des questions stratégiques traitées et le contexte d'étude ciblé. Ainsi, les premières analyses de l'environnement l'ont réduites à deux dimensions[1] : le macro-environnement ou l'environnement distant (*remote environment*), qui inclut les tendances économiques, les changements technologiques, les conditions sociales, la situation politico-légale, et les caractéristiques démographiques, aux influences indirectes sur les firmes, et l'environnement de marché ou l'environnement de taches (*task environment*) qui émane des conditions du domaine d'affaire propre à chaque entreprise, l'influençant directement. Un examen plus approfondi de la dimension

[1] Zhang, Majid & Foo (2011), The Contribution of Environmental Scanning to Organizational Performance, Singapore Journal of Library & Information Management • Volume 40 •, www.las.org.sg/sjlim/SJLIM2011.ZhangMajidFoocontribution.pdf, p68.

environnement avait débouché sur plusieurs aspects, intégrant : la complexité, la turbulence, le dynamisme, l'hostilité, l'incertitude, et l'hétérogénéité [Gueguen(2001), Marchesnay(1997)]. Des attributs qui, et en dépit de leur fort usage pour l'étude de l'environnement, sont difficilement discernables dans la littérature, en raison de beaucoup d'amalgames et d'ambiguïtés conceptuels[1] dans la réflexion des auteurs. Ainsi, le dynamisme et l'incertitude sont considérés par Miller et Friesen(1983)[2] comme deux concepts identiques, associés à des métamorphoses des paramètres de l'industrie, majorées par des réactions inopinées de ses acteurs (fournisseurs, clients, concurrents,...), alors que la complexité et le dynamisme, la complexité et la turbulence sont respectivement vus par Duncan(1972), Khandwalla(1972), et Matthews et Scott(1995)[3] comme des éléments d'incertitude. D'autres auteurs[4], envisagent la complexité/dynamisme [Chakravarthy (1997)], la complexité/volatilité [Rhyne, 1986], et la complexité/instabilité [Callot, 1997] comme source de turbulence. Aussi, la turbulence est source d'incertitude pour Cameron, Kim et Whetten (1987)[5]. Au delà de ces divergences sémantiques, nous nous joignions aux idées de Marchesnay(1997), de Gueguen(2001), et de Jaoua(2015) pour la représentation de ces différentes dimensions. La complexité environnementale est alors envisagée en nombre d'acteurs, et à l'intensité et au nombre de leurs interactions [Marchesnay, 1997][6]. La turbulence correspond de son coté, à des irrégularités environnementales liées essentiellement aux « ruptures technologiques (innovation), aux changements des mœurs, et à une mondialisation brutale des conditions de la concurrence »[7], elle est également associée à « l'augmentation de la complexité et à la rapidité et à l'imprévisibilité des changements »[8]. Le dynamisme correspond selon Jaoua(2015)[9] à la vélocité, et à la vigueur des changements au sein de l'environnement, et l'incertitude renvoie au « manque d'informations et au manque de clarté dans les relations, et à l'imprévisibilité des événements/résultats futures sur les deux plans stratégique et macro-économique »[10]. L'environnement se fut également considéré dans sa dimension compétitive. M. Porter (1980-1985) et à l'issu de ses travaux sur l'analyse industrielle, relia la performance des firmes à une meilleure

[1]Gueguen.G(2001), Environnement et Management Stratégique des PME : Le Cas du secteur Internet, www.cndwebzine.hcp.ma/IMG/pdf/these.pdf, p151.
[2]Idem, p150-151.
[3]Ibid.
[4] Ibid.
[5] Ibid.
[6]Marchesnay.M(1997), op.cit, p84.
[7]Idem, p84-85.
[8]Gueguen.G(2001), op.cit, p190-192.
[9]Jaoua.F(2015), Measuring effects of moderator's factors of relationship between strategic management and global performance: case of Tunisian SME'S involved in the upgrading program, International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom Vol. III, Issue 4, http://ijecm.co.uk/, p10.
[10]Elbanna.S, Alhwarai.M(2012), The influence of environmental uncertainty and hostility on organization performance, UAEU-FBE-Working Paper Series,www.cbe.uaeu.ac.ae/en/research/publications/pdf_2013/wp2012_01_updated.pdf,p05-06.

LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

compréhension de la structure de l'industrie. Ainsi, « de hautes barrières à l'entrée, un petit nombre de concurrents, une faible élasticité de la demande, une faible *cross-elasticity* avec la substitution, un faible pouvoir relatif des fournisseurs/clients, et une différentiation produit, contribuent tous à la différence de performance entre firmes»[1]. Plusieurs études empiriques ont conforté la version portérienne de performance. L'effet des facteurs de l'industrie sur les retours des unités d'activité fut alors estimé à 20% par Schmalansee (1985), contre 17% pour Rumelt(1991)[2] qui révéla entre autre que cet effet était de 8% seulement sur la rentabilité. Des résultats similaires ont été constatés par Powell (1996) [3]et McGahan & Porter (1997)[4] qui ont observé un impact respectif de 20% et de 19% des facteurs de l'industrie sur la variance de la performance globale et de la rentabilité. Pour leur part, Pecotich et al (1999)[5] étaient les précurseurs à proposer une grille de mesures de l'intensité compétitive(INDUSTRUCT) selon le schéma des 05 forces de M.Porter. Les auteurs associaient clairement le comportement stratégique des firmes à la perception des managers de l'intensité de ces forces. Ocass et Ngo (2007)[6] affirmaient en ce sens l'impact de l'intensité compétitive sur le choix d'une configuration stratégique selon la version de Milles et Snows(1978), l'intensité de la rivalité s'est avérée comme ayant le plus d'impact, suivi du pouvoir des fournisseurs, de la menace des nouvelles entrées, de la substitution, et du pouvoir des acheteurs. Alors que pour Galbraith et Galvin(2008)[7], la compétitivité et la performance des firmes sont moins reliées à l'attractivité de l'industrie et à une maitrise parfaite de ses forces, qu'aux ressources notamment dans les industries de services. De leur coté, Pribadi et Kanai(2011)[8] démontrèrent clairement que les paramètres de l'environnement présentaient une influence indirecte sur la performance des PME indonésiennes via la variable stratégie, et une influence directe sur la formulation de cette même variable. Les auteurs indiquent entre autre qu'une performance supérieure est associée dans le

[1] Hafsi.T, Gauthier.B(2003), Environment, strategy and leadership patterns as determinants of performance: A study of Cameroonian firms, Cahier de Recherche : N° 25-01,http://Neumann.hec.ca/chairemsi/pdfcahiersrech/03_25_01.pdf, p04.

[2] Cité, Olsen.T, Safdar.I(2014), Effects of Industrial Organization Perspective and Resource-Based View on Firm Performance: The Moderating Role of Industry Characteristics, Master Thesis of Science in Business Administration Buskerud and Vestfold University College, http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/222037/Master2014Olsen.pdf?sequence=1., p16.

[3] Powell.T.C (1996), How much does industry mater? An alternative empirical test, strategic management journal, Vol.17, N°04, pp323-334, http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28199604%2917%3A4%3C323%3AHMDIMA%3E2.0.CO%3B2-D, p323.

[4] McGahan.A.M, Porter.M (1997), How much does industry mater really? strategic management journal, Vol.18, p15-30, http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28199707%2918%3C15%3C323%3AHMDIMR%3E2.0.CO%3B2-F,

[5] Pecotich.A, Hattie.J, Low.L.P(1999),Development of Industruct: A Scale for the Measurement of Perceptions of Industry Structure, **http://link.springer.com/article/10.1023/A%3A1008174623201?no-access=true**.

[6] O'cass, Ngo.L.V (2007), op.cit.

[7] Galbraith.J,Galvin.P(2008), Firms factors, Industry Structure and Performance Variation: New empirical evidence to a classic debate, Journal of Business Research, http://www.researchgate.net/profile/Jeremy_Galbreath/publication/223832323_Firm_factors_industry_structure_and_performance_variation_New_empirical_evidence_to_a_classic_debate/links/004635177804c20a37000000.pdf

[8] Pribadi.H, Kanai.K(2011), op.cit.

cas des PME indonésiennes à de faibles pressions environnementales ─à l'exception du pouvoir des clients─, leur permettant de diversifier leur choix stratégiques pour s'orienter vers des actions à caractère plus personnalisé (stratégie de différentiation), pouvant défier l'oppression des clients. Ces résultats confirment en partie les idées avancées par Sougata(2004)[1], selon lesquelles une forte pression compétitive associée à un fort pouvoir des clients causera une diminution de la performance des firmes, les contraignant à plus de diversité dans leur activité, à la recherche de nouvelles opportunités. L'auteur indiqua en revanche, qu'une augmentation de la demande client mènera les firmes vers davantage de focalisation sur leurs activités de base, visant plus de performance en termes de coûts-productivité-rapidité de réponse. D'autres études, spécialement celles ciblant le contexte des pays en voie de développement, indiquent que l'environnement général envisagé en termes de l'état des infrastructures, du cadre réglementaire et institutionnel, et des conditions économiques et politico-social, l'emporte sur les éléments compétitifs de la structure de l'industrie, quant à son importance pour la performance de ces firmes. De telles considérations se justifient par la situation même de ces pays, qui au passage très récent à l'économie de marché, éprouvent encore des difficultés d'adaptation, en l'absence des mécanismes et institutions nécessaires à une orientation marché. Dans un cas typique étudiant le lien environnement-stratégie-leadership en rapport à la performance des firmes au Cameroun, Hafsi et Gauthier(2003)[2] ont démontré l'intérêt de la variable environnement pour la performance des sociétés camerounaises, en lui confirmant un rôle déterminant du dynamisme compétitif, des caractéristiques du leadership, et des choix stratégiques de ces firmes. Trois dimensions de l'environnement ont été étudiées : Infrastructure (routes, électricité, télécommunication), compétition (entrée/sortie des concurrents, nombre et taille des concurrents), cadre réglementaire et macro-économique (accès et coût du crédit, taux d'intérêt, impôts, faible demande, corruption, et coût de la main d'œuvre). Pour le contexte de la PME tunisienne, Jaoua(2015) teste l'environnement selon la perspective de Gueguen (2001) et lui révèle un rôle modérateur du rapport stratégie-performance. Ainsi, « plus l'environnement est complexe, incertain, dynamique, et turbulent, plus nécessaire sera l'adoption d'un management stratégique source de performance»[3]. L'incertitude et l'hostilité environnementale ont été davantage mises en exergue dans la plupart des études empiriques, comme deux dimensions spécifiques au contexte des

[1]Sougata.R(2004), Environment-Strategy-Performance Linkages: A Study of Indian Firms during Economic Liberalization, VIKALPA • VOLUME 29 • NO 2,www.researchgate.net/profile/Sougata_Ray3/publication/228424738_Envirenment-strategy-performance-linkages-a study-ofIndia-firms-during-Economic-Liberlization/links/5525040eocf2b123C51768e9.pdf,p12-13.
[2] Hafsi.T, Gauthier.B(2003),op.cit, p14.
[3]Jaoua.F(2015),op.cit, p19.

pays en voie de développement, où l'accès à l'information et à une information fiable reste encore une problématique majeure (incertitude), et où les mutations environnementales (niveau de concurrence, de profit, et cadre réglementaire et institutionnel) restent encore inopportunes (hostilité). C'est en ce sens qu'Elbanna et Alhwarai(2012)[1] ont indiqué dans leur étude de l'impact de l'incertitude/hostilité sur la performance des firmes en Égypte et aux EAU, que l'incertitude produit et l'hostilité sont négativement reliées à la performance dans les deux pays, à l'inverse de l'incertitude compétition et de l'incertitude économique qui ne présentent aucun rapport de liaison. Alors que l'incertitude des politiques du gouvernement est positivement reliée à la performance en Égypte et ne manifeste aucun lien significatif dans le cas des EAU. Il est également affirmé que les managers égyptiens sont plus sensibles à ces deux attributs que leurs homologues des EAU, notamment pour l'incertitude liée aux politiques du gouvernement.

L'Algérie fait partie des pays en voie de développement, dont le passage réel à l'économie de marché est encore inachevé, en raison notamment d'une instabilité institutionnelle qui perdure, favorisant un environnement d'affaire du plus chaotique, marqué essentiellement par « la domination du secteur informel (concurrence déloyale), corruption et incertitude des politiques économiques, absence de système d'information PME, difficultés d'accès aux crédits,…etc. »[2]. Autant d'éléments qui contraignent la consolidation d'un vrai système compétitif[3]. Le succès ou l'échec des PME algériennes est alors davantage conditionné par les changements induits par leur environnement général que par ceux de leur environnement proche (*Task environment).* Plus encore, les paramètres de l'environnement général sont affirmés pour être des déterminants importants de la structure de l'industrie dans la plupart des pays en voie de développement[4].

Peu d'études quantitatives ont été consacrées à l'analyse du rapport environnement-stratégie-performance des PME algériennes. La plupart des interventions sont à caractère théorique descriptif, visant à sensibiliser les pouvoirs public pour davantage d'améliorations du climat des affaires. L'ensemble des auteurs s'accordent sur l'incertitude, l'hostilité et la turbulence de l'environnement d'affaires algérien [Bouhanna(2006), Si Lekhel(2013), Si

[1] Elbanna.S,Alhwarai.M(2012), op.cit., p16.
[2] Benhabib.A, Attalah.L(2014), Evaluation du climat des affaires pour les PME algériennes, Cahiers du MECAS N°10, université de Tlemcen, http://www.researchgate.net/publication/274716255, p 298.
[3] Idem.
[4] Hafsi.T, Gauthier.B(2003), op.cit, p05.

Lekhel et al(2013)] qui favorisent la croissance du secteur informel[1], ou le développement des comportements stratégiques défensifs[2].

Basé sur le débat ci-dessus, il apparait que les PME algériennes exercent sous l'influence de deux types d'environnement : un environnement général incertain et hostile en l'absence des mécanismes orientés marché, et un environnement proche que nous appréhendons─ suivant la revue de littérature présentée ci-dessus─ sous l'angle des 05 forces de M.Porter (1980-1985). Ainsi, et pour bien cerner le rôle de l'environnement, nous proposons les sous hypothèses suivantes :

H1.a/ Il existe un rapport entre l'intensité compétitive et la performance des PME algériennes.

H1.b/Il existe un rapport entre les caractéristiques de l'environnement global (Incertitude/Hostilité) et la performance des PME algériennes.

H2.a.1/Il existe un rapport entre l'intensité compétitive et l'adoption d'une réflexion stratégique dans les affaires pour les PME algériennes.

H2.b.1 /Il existe un rapport entre les caractéristiques de l'environnement global (Incertitude/Hostilité) et l'adoption d'une réflexion stratégique dans les affaires pour les PME algériennes.

H2.a.2/ Il existe un rapport entre l'intensité compétitive(les forces de l'industrie) et l'adoption d'une stratégie de domination par les coûts par les PME algériennes.

H2.b.2/ Il existe un rapport entre les caractéristiques de l'environnement global (Incertitude/Hostilité) et l'adoption d'une stratégie de domination par les coûts par les PME algériennes.

H2.a.3/ Il existe un rapport entre l'intensité compétitive(les forces de l'industrie) et l'adoption d'une stratégie de différentiation par les PME algériennes.

H2.b.3/ Il existe un rapport entre les caractéristiques de l'environnement global (Incertitude/Hostilité) et l'adoption d'une stratégie de différentiation par les PME algériennes.

[1] Hafsi.T, Gauthier.B(2003), op.cit, p06.

[2] Lakhdari. H, Ayad.A(2010), l'impact de la crise financière sur l'accord euro-méditerranéen : quelles stratégies d'adaptation des PME face au défit du future, cas de l'Algérie ?, VIe Colloque international « « Stratégies de développement : Quel chemin parcouru ? Quelles réponses face aux nouvelles contraintes économiques et climatiques ? », (Tunisie),http://PS2d.net/media/LAKHDARI%20Hakima.pdf.

§2/La variable stratégie et la performance des firmes:

La performance des firmes, un sujet des plus récurrents en sciences de gestion, pour lequel l'essentiel de la pensée en management lui a été destiné. En management stratégique, une meilleure performance des firmes fut associée à deux niveaux de base de la stratégie d'entreprise : la *Corporate Strategy*, et la *Business Strategy*. Ainsi, la planification stratégique est le principal concept qui a été développé au niveau *corporate*, par une mise en rapport de la performance à la réalisation d'une démarche stratégique cohérente qui consiste en la fixation d'un « système d'objectifs cohérent et en l'établissement des politiques fonctionnelles, qui aligneront les forces et les faiblesses de l'entreprise aux opportunités et menaces de l'environnement, avec un centrage de la stratégie d'entreprise sur le développement et l'exploitation des compétences distinctives, forces motrices du succès compétitif »[1]. Ultérieurement, c'est le management stratégique, une conception plus étendue de la planification stratégique, à caractère plus flexible et décentralisé, intégrant davantage la dimension environnementale de l'organisation, qui sera désignée comme source de performance. De son coté, la *Business Strategy* s'intéresse à la façon suivant laquelle les entreprises développeront un avantage concurrentiel par rapport à la concurrence, et c'est la capacité des firmes à réaliser cet avantage de façon soutenue et durable qui garantira une performance supérieure. Deux principales typologies de stratégies compétitives où *Business Strategy* existent dans la littérature : la typologie de M.Porter (1980-1985) et celle de Milles et Snow(1978). Père fondateur du concept d'avantage concurrentiel, M.Porter proposa la notion de stratégies génériques qui précise deux variantes de création de valeur et donc d'un avantage compétitif : le coût et la différentiation. « Les firmes en quête de rénovation ou de force de leurs activités entrepreneuriales devraient adopter une stratégie de type différentiation plutôt qu'une stratégie de domination par les coûts (Dess, Lumpkin and McGee, 1999), en particulier dans le cadre d'une logique orientée marché où la différentiation est admise comme ayant un grand impact sur la performance des firmes PME (Pelham, 1999)»[2]. Miles et Snow(1978) ont affirmé pour leur part, que pour chaque type d'industrie, les entreprises développent des comportements stratégiques spécifiques d'après leur position vis-à-vis de l'innovation et du changement. Quatre catégories de comportements ont été présentées : les prospecteurs, les analystes, les défenseurs, et les réacteurs. Segev(1987), et Zajac et Shortell(1989) ont démontré lors d'une mise en pratique de la typologie de Miles et Snow(1978) que « les prospecteurs, les analystes, et les défenseurs sont plus performants que les réacteurs dans les industries compétitives mais pas

[1]Gibcus. P, Kemp. R.G.M (2003), Strategy and small firm performance, Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, Zoetermeer, www.eim.nl/smes-and-entrepreneurship., p23.
[2]Idem.

fortement réglementées. Alors que les défenseurs devancent les prospecteurs en termes de profitabilité et de cash flow. Mais les prospecteurs surpassent les défenseurs dans les marchés innovants »[1].

Le rapport stratégie-performance a fait l'objet de nombreuses interventions empiriques, dont celles ciblant les économies émergeantes et industrialisées ont pour la plus part, opté pour la typologie de M. Porter (1980-1985) en termes de stratégie compétitive pour le test de ce rapport. Les résultats affirmaient clairement « la viabilité économique de la mise en pratique des stratégies de coût et de différentiation (Acquaah et al. 2008; Aulakh, Kotabe and Teegen, 2000; Kim and Lim, 1988; Kim, et al. 2004; Spanos, et al. 2004) »[2].

Dans le cas des pays en voie de développement, où les entreprises sont de création récente, de petite taille, et de faible dotation en ressources[3], un fort intérêt a été prêté au concept de stratégie dans les travaux les plus récents en management stratégique. D'un point de vue évolutionniste, les principes stratégiques sont d'un impact significatif sur la performance de ces entreprises qui « tentent d'éviter la concurrence par la découverte, signe du fort développement du secteur informel dans ces pays »[4]. Le test empirique du rapport stratégie-performance pour ces entreprises s'est effectué selon deux approches : l'existence d'un esprit stratégique au sein de ces entreprises par l'adoption des pratiques du management stratégique, et les choix en termes de Business Strategy. Dans une étude du lien Business Strategy-performance dans les PME manufacturières au Japon et au Sri Lanka, Pushpakumari et Toshimitsu(2009) conclurent à un « rapport positif-significatif entre les stratégies proactives et les ventes et les profits dans les deux pays, le nombre d'employés au Sri Lanka, et la part de marché et le réinvestissement au Japon »[5]. Le niveau d'adoption des pratiques du management stratégique avait été testé par Jaoua(2014)[6] dans les PME tunisiennes engagées dans le programme de mise à niveau. Un réel management stratégique se fut confirmé par l'auteur, en l'existence des principales stratégies fonctionnelles, et d'une vraie participation des cadres-managers moyens et des subordonnés dans les choix stratégiques. Muogbo (2013)[7] avait associé de son coté, la performance des firmes

[1]Gibcus. P, Kemp. R.G.M (2003), op.cit, p17.
[2] Acquaah.M, Business Strategy and Competitive Advantage in Family Businesses in Ghana: The Role of Social Networking Relationships, Bryan School of Business and Economics University of North Carolina at Greensboro, https://whitman.syr.edu/programs-and-academics/centers-and-institutes/abp/conference/papers/Business%20Strategy%20and%20Competitive%20Advantage%20in%20Family%20Businesses%20in%20Ghana%20The%20Role%20of%20Social%20Networking%20Relationships.pdf,p07.
[3] Hafsi.T, Gauthier.B(2003), op.cit, p06.
[4]Idem.
[5] Pushpakumari M.D, Toshimitsu.W(2009), Do Strategies Improve SME Performance ? An Empirical Analysis of Japan and Sri Lanka, Meijo Asian Research Journal Vol.1 No.1, http://marc.meijo-u.ac.jp/publish/pdf/journal_2009_06.pdf, p72.
[6]Jaoua.F(2014), op.cit.
[7]Muogbo.U.S(2013), op.cit.

manufacturières au Nigéria à l'existence d'un mécanisme structuré de planification, de politiques formulées, d'une vision écrite/mission affirmée, et d'une équipe qui alloue et contrôle les ressources. Dans ce même contexte Nigérien, Sani et Hassaballah(2014)[1] démontrent une relation positive-significative entre l'implémentation, le contrôle de la stratégie, et l'innovation, envisagée comme source d'avantage concurrentiel soutenable et donc de performance selon l'approche RBV. Aldehayyat et al(2011)[2] examinèrent pour leur part, les caractéristiques du système de planification stratégique dans les petites firmes industrielles en Jordanie en rapport à leur performance. Les résultats associent clairement la planification stratégique à une performance financière supérieure, et révèlent un système de planification stratégique marqué par l'existence d'un plan pour la plupart des fonctions d'entreprises, un recentrage sur les techniques d'analyse financière, et celles d'analyse externe(PEST, les 05 forces de M.Porter, FCS) au dépend des analyses internes et des autres techniques d'analyse stratégique, et une forte participation des *line managers* dans le processus de planification stratégique. Mbengue et Ouakouak(2012)[3] ont confirmé cet impact positif dans une intervention empirique internationale, pour indiquer qu'une performance financière et N/financière des firmes étudiées, est reliée à une rationalité de la planification stratégique, évoquée sous le signe de la formalisation, l'exhaustivité, et le contrôle stratégique. La formalisation sera davantage soutenue par Skokan et al (2013)[4] ayant prouvé une meilleure performance des firmes PME des républiques Tchèque et Slovaque possédant un document stratégique écrit. Wong et al(2013)[5] attribuent un rôle primordial à la planification stratégique au sens propre du terme (objectifs/vision articulée, analyse interne/externe, engagement et implémentation stratégique/contrôle) dans l'amélioration des quatre perspectives BSC de la performance des PME manufacturières Malaisiennes. Les deux perspectives : clients et processus internes s'avèrent les plus importants pour ces PME, en quête de survie plutôt que de rentabilité.

[1]Sani.Y et Ali Hassaballah.A.H(2014), Impact of Strategic Management Element in Enhancing Firm's Sustainable Competitive Advantage. An Empirical Study of Nigeria's Manufacturing Sector, International Journal of Advanced Computer Science and Information Technology (IJACSIT) Vol. 3, No. 2, 2014, Page: 70-82, ISSN: 2296-1739.

[2]Aldehayyat.J,Twaissi.N(2011), Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context, International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 8; August 2011, www.ccsenet.org/ijbm.

[3] Mbengue.A,Ouakouak.M.L(2012), Planification stratégique rationnelle et performance de l'entreprise : une étude internationale, Management international / International Management / Gestión Internacional, vol. 16, n° 4, 2012, p. 117-127. https://www.erudit.org/revue/mi/2012/v16/n4/1013153ar.pdf.

[4] Skokan.K, Pawliczek.A, Piszczur.R(2013), Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises, Journal of Competitiveness Vol. 5, Issue 4, pp. 57-72, ISSN 1804-171X (Print), ISSN 1804-1728 (On-line), DOI: 10.7441/joc.2013.04.04, http://www.cjournal.cz/files/151.pdf.

[5] Wong Kee-Luen, Kuek Thiam-Yong and Ong Seng-Fook(2013), Strategic Planning and Business Performance: A Study of SMEs in Malaysia, Proceedings of 3rd Asia-Pacific Business Research Conference,Kuala Lumpur, Malaysia, ISBN: 978-1-922069-19-1, http://wbiworldconpro.com/uploads/malaysia-conference-2013/management/450-Wong.pdf.

Arasa et K'Obonyo(2012)[1] ont déjà validé ces résultats pour la performance financière et N/financière dans le contexte Kenyan. En ce qui concerne la perspective de la *Business Strategy* version M. Porter (1980-1985), plusieurs études ont approuvé un rapport positif entre les deux stratégies génériques de domination par les coûts et de différentiation et la performance. Un rapport que Spanos et Lioukas(2001)[2] confirment pour la performance Marché et infirment pour la performance financière. Acquaah[3] affirme ce lien sous l'effet modérateur des réseaux sociaux développés par les entreprises au Ghana. Alors que dans une étude ultérieure, Amoako-Gyampah et Acquaah(2008)[4] indiquent que les deux stratégies compétitives de différentiation et de leadership de coût influencent indirectement la performance de ces firmes au travers la qualité, dont l'influence est la plus significative sur la performance. En plus des stratégies de M. Porter (1980-1985), Shigang.Y(2010)[5] intégra les deux stratégies d'innovation et d'alliance. L'auteur démontra clairement un impact significatif des stratégies de coût, de différentiation, et d'innovation sur la performance des firmes chinoises, contrairement à la stratégie d'alliance dont la significativité est confirmée seulement pour la croissance des ventes, la rentabilité est affectée par les coûts élevés associés aux alliances. Enfin, Voola.R et O'Cass(2010)[6] ont étudié le rapport stratégies compétitives-orientation marché proactive/réactive-performance dans les firmes australiennes. Les résultats confirment un effet éloquent des deux stratégies de coût et de différentiation sur la performance au travers l'orientation marché proactive /réactive, avec une prééminence de l'impact de la stratégie de différentiation et de l'orientation marché proactive sur la performance.

En Algérie peu d'études ont été consacrées à l'analyse du lien stratégie-performance des firmes PME algériennes, même si l'existence d'une conscience, voire d'un esprit stratégique chez les entreprises algériennes même dissimulé, a été confirmée par certain auteurs [Melbouci.L(2006)]. Ainsi, nous croyons que les principes du management stratégique sont à l'origine du succès de certaines PME algériennes, et essayons─ basé sur la revue de littérature présentée ci-dessus─ de vérifier cela selon deux dimensions : le degré

[1] Arasa.R, K'Obonyo.P(2012), The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance, International Journal of Humanities and Social Science Vol. 2 No. 22, © Centre for Promoting Ideas, USA www.ijhssnet.com,/journals/Vol_2_No_22_Special_Issue_November_2012/24.pdf p206.

[2] Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001), op.cit.

[3] Acquaah.M, op.cit.

[4] Amoako-Gyampah.K, Acquaah.M(2008), Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment, Int. J. Production Economics, www.elsevier.com/locate/ijpe.pdf.

[5] Shigang.Y(2010), Competitive Strategy and Business Environment: The Case of Small Enterprises in China, Asian Social Science Vol. 6, No. 11; http://ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/viewFile/6537/5980

[6] Voola.R, O'Cass.A(2010), "Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations", European Journal of Marketing, Vol. 44 Iss 1/2 pp. 245 – 266 Permanent link to this document: http://dx.doi.org/10.1108/03090561011008691.

d'adoption de la stratégie dans les pratiques d'affaire, et les stratégies compétitives adoptées. Trois sous hypothèses seront testées :

H5.a/ Il existe un rapport entre l'adoption d'une réflexion stratégique dans les affaires et la performance des PME algériennes.

H5.b/ Il existe un rapport entre le choix d'une stratégie de domination par les coûts et la performance des PME algériennes.

H5.c/ Il existe un rapport entre le choix d'une stratégie de différentiation et la performance des PME algériennes.

§3/ La variable ressources et la stratégie-performance des firmes:

Au-delà de l'importance affichée par les adeptes du paradigme de l'organisation industrielle pour les paramètres de l'environnement externe, comme des éléments décisifs dont dépend fortement la performance des firmes, les partisans du mouvement RBV [Barney(1991), Wernerfelt(1984), Grant(1991), Hamel et Prahalad (1990-1991)] considèrent que c'est bien les ressources détenues par une entreprise qui déterminent son avantage concurrentiel et donc sa performance. De nombreuses études empiriques ont été alors consacrées au rapport ressources-stratégie, ressources-performance des firmes. Et la variable latente ''Ressources'' se fut considérée selon plusieurs formes, aspects, et configurations en rapport notamment à l'objet et au contexte de recherche, et en puisant au cœur d'une littérature théorique ayant souvent été contestée pour sa divergence sémantique. Dans une étude de la performance des collectivités locales en Israël, Carmeli et Tishler (2004)[1] se sont intéressés aux éléments organisationnels intangibles et à leurs interactions. Les résultats leur confirment un impact positif, en particulier pour la culture et la réputation perçue. Un impact dont l'importance est relative à l'existence d'effets de synergie entre ces éléments. Alimin Ismadi et al (2012)[2] testent, pour leur part, l'intérêt des ressources organisationnelles, des capacités, et des systèmes pour la réalisation d'un avantage compétitif. Simultanément, les trois variables présentent une forte significativité positive en rapport à l'avantage compétitif. Alors qu'individuellement, c'est les systèmes et les capacités qui sont admis comme critiques pour l'avantage compétitif au dépend des ressources organisationnelles. Un fort soutien aux actifs intangibles, et aux capacités comme source capitale de performance se fut également accordé par Galbraith et Galvin(2008)[3] dans leur étude des firmes australiennes. Dans une approche par

[1] Carmeli.A,Tishler.A(2004), The relationships between intangible organizational elements and organizational performance, strategic management journal, http://gsgl.shufe.edu.cn/strategy/upfiles/edit/201002/20100224121725.pdf, p1259.
[2] Alimin Ismadi.I, Che Rose.R, Jedak.U, Haslinda.A(2012), The relationship between organizational resources, capabilities, systems, and competitive advantage, Asian Academy of Management Journal, Vol.17, No.1, 151-173, http://web.usm.my/aamj/17.1.2012/aamj_17.1.8.pdf
[3]Galbraith.J, Galvin.P (2008), op.cit.

les capacités dynamiques selon les contributions de Grant(2002), Tan et Takahashi(2009)[1] révèlent que les capacités organisationnelles de coûts, de qualité, et d'innovation, résultent d'une combinaison de différents types de ressources, et que les capacités de qualité suivies de celles de coûts sont les seules en liaison positive à la performance des firmes au Viêtnam. Dans cette même veine, Barbosa de Almeida et al (2013)[2] étudient les capacités organisationnelles dans leurs configurations stratégiques, managériales, technologiques, et de marketing en rapport au type de stratégie, sa qualité de formulation, sa capacité de mise en œuvre, et la performance dans les sociétés de textile brésiliennes. Les résultats indiquent une relation significative entre les capacités marketing et la stratégie de concentration, les capacités managériales et la stratégie de coût, les capacités managériales et la performance financière, et les capacités de mise en œuvre de la stratégie et la qualité de formulation de la stratégie. Aucune liaison n'est cependant admise entre les capacités technologiques et la stratégie de différentiation. En soutien aux idées fondatrices sur le concept de capacités dynamiques, Protogerou et al(2008)[3] lui démontrent un impact indirect sur la performance des firmes grecques, au travers la coordination, l'apprentissage, et une capacité de réponse stratégique, lui permettant un rôle rénovateur des compétences fonctionnelles, notamment celles technologiques et de marketing, véritables source d'avantage concurrentiel durable et donc de performance selon l'étude. Pour le contexte chinois, les compétences notamment de marketing se sont révélées d'un rôle modérateur du rapport stratégie entrepreneuriale-performance selon l'analyse de Li et al(2005)[4]. Ingpochai et Digman(2009)[5] analysent de leur coté, l'intérêt du capital intellectuel pour la performance des firmes thaïlandaises, et énoncent une importance capitale de ce type intangible de ressources qui associe les dimensions humaines, structurelles, et relationnelles pour le succès de ces firmes. Les auteurs indiquent également un effet modérateur des ressources physiques sur le rapport capital humain et relationnel-performance. Alors que les ressources financières modèrent le rapport capital structurel-performance. Le

[1]Tuan.N.P,Takahashi.Y(2009), Resources, Organizational Capabilities And Performance: Some Empirical Evidence From Vietnam's Supporting Industries, International Review of Business Research Papers Vol. 5 No. 4, p.219-231, http://www.bizresearchpapers.com/19.Nham.pdf

[2]Barbosa de Almeida.F.E, Lisboa.J.V, Augusto.M.G, Batista de Sousa.P.C(2013), Organizational Capabilities, Strategic Orientation, Strategy Formulation Quality,Strategy Implementation and Organizational Performance in Brazilian Textile Industries, EnANPAD, http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_ESO1888.pdf

[3]Protogerou.A, Caloghirou.Y, Lioukas.S(2008),Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance, Danish research unit for industrial dynamics, DRUID Working Paper No. 08-11, http://www3.druid.dk/wp/20080011.pdf

[4]Li.H, Zhang.Y, Chan.T.S(2005), Entrepreneurial Strategy making and performance in china's new technology ventures-the contingency effect of environments and firms competences, journal of high technology management research, http://www.owlnet.rice.edu/~haiyang/JHTMR-Entrepreneurial%20strategy%202005.pdf

[5]Ingpochai.J Digman.L.A(2009),The Relationship between Intellectual Capital and Firm Performance: An Empirical Study of Thai Firms, http://proceedings.bu.ac.th/%3Fdownload%3D29:the-relationship-between-intellectual-capital-and-firm-performance-an-empirical-study-of-thai-firms%26start%3D20&sa=U&ei=OaQ_VYvkIvK07QaM7YCACg&ved=0CBkQFjAA&usg=AFQjCNHZb41D6m0vr7PRiHbZpqMGjSBNgQ.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

capital humain et social a été davantage souligné par Sari et al (2012)[1] comme primordial pour le processus d'internationalisation et source de performance des PME indonésiennes. Un recentrage sur le capital social et les liens managériaux que peuvent nouer les propriétaires/managers avec les leaders de la communauté, les fonctionnaires bureaucratiques, et les leaders politiques se fut établit par Acquaah [2] qui avait démontré un impact modérateur positif des liens avec les leaders de la communauté et les fonctionnaires bureaucratiques sur le rapport *business strategy*-performance des firmes au Ghana, car source de ressources, d'informations, et de connaissance. A l'inverse, les liens aux leaders politiques sont d'un effet négatif sur ce rapport, en raison notamment d'intérêts réciproques pouvant limiter l'avantage des nouvelles opportunités pour ces firmes. Alors que dans le cas des firmes du centre asiatique et des pays du Caucase, où l'environnement institutionnel est de faible efficience, les liens avec les fonctionnaires du gouvernement se sont révélés d'un impact positif-significatif sur la performance et le rapport initiative stratégique-performance selon les concluions d'Ismail et al (2012)[3]. Dans une analyse plus étendue des firmes Malaisiennes, Dewi Izzwi et Nawawi(2010) se sont intéressés aux réseaux constitués avec les fournisseurs, les concurrents, les associations et institutions financières. Les auteurs déclarent que bien que validé par beaucoup d'auteurs comme une ressource stratégique qui satisfait l'ensemble des critères VRIN, en étant source d'information, de financement, de technologie, et d'accès aux marchés(Foss, 1999; Gulati, Nohra and Zaheer, 2000, Burt, 1992)[4], ces réseaux peuvent rester vain pour la performance, en l'absence de liens forts aux clients/acheteurs. Dans le cadre de la perspective par les compétences clés, Jardon (2011)[5] évoqua un mécanisme causal constructif de la performance des PME du nord-ouest de l'Espagne, qui sous tend un système combiné de ressources humaines et technologiques, amélioré par un management de ressources zone, lui-même déterminé par le marketing produit et le management clients, source d'innovation qui est en lien direct à la performance. Yitmen(2010)[6] reconnait la capacité d'apprentissage organisationnel comme

[1]Sari.Namuri.D, Alam.Q, Beaumont.N(2008), Internationalization of small medium sized enterprises in Indonesia: Entrepreneur Human and Social Capital,http://www.researchgate.net/profile/Quamrul_Alam/publication/228340110_Internationalisation_of_Small_Medium_Sized_Enterprises_in_Indonesia_Entrepreneur_Human_and_Social_Capital/links/0fcfd5109be40eefd0000000.pdf

[2]Acquaah.M, op.cit.

[3]Ismail.K.M, Ford.Jr.D.L,Wu.Q, Peng.M.W(2012), Managerial ties, strategic initiatives, and firm performance in Central Asia and the Caucasus,http://www.utdallas.edu/~mikepeng/documents/Peng13APJM_IsmailFordWu.pdf.

[4]Dewi Izzwi.A.M, Nawawi.M.J(2010), Exploring the Contribution of Reputation, Network and Marketing Capability towards Batik Firms' Performance, Faculty of Business Management, http://www.internationalconference.com.my/proceeding/icber2010_proceeding/PAPER_175_ContributionOfReputation.pdf, p05.

[5] Jardon.C.M.F (2011),Deployment of Core Competencies to obtain success in SMEs, Working Paper: 11/06., Departamento de Economía Aplicada. Universidad de Vigo, http://webs.uvigo.es/x06.

[6]Yitmen.I(2010), Organizational learning as a core competence for performance improvement in building contractors,EVL Journal of Social Sciences (/: J) LA -Sosyal Bilimler Dergisi December 2010 Aralik, http://en.lau.edu.tr/euljss/si14.pdf.

seule compétence clé, capable de mener les entrepreneurs turcs vers une meilleure performance. Alors qu'Agha et al(2012)[1] spécifièrent la vision partagée, la coopération, et l'autonomie comme attributs des compétences clés, et démontrèrent leur importance pour la réalisation d'un avantage compétitif et donc d'une performance supérieure des firmes aux EAU. Enfin, un double impact des ressources sur la performance des PME indonésiennes se fut constaté par Pribadi et Kanai(2011)[2]. Les ressources se sont donc avérées en lien positif direct à la performance, pour lui être également en lien positif indirect via la stratégie, dont la formulation mais aussi le choix est affecté par le patrimoine ressources possédé par ces firmes. L'étude révéla en outre, un faible recentrage des PME indonésiennes sur la propriété intellectuelle et la réputation par faible niveau technologique et manque de compétences publicitaires. La performance des PME indonésiennes serait davantage reliée aux actifs intangibles (actifs organisationnels et compétences des ressources humaines) que du type tangible des ressources, ce qui reflète le choix d'une stratégie de différentiation, source de performance de la PME indonésienne selon l'étude.

L'ensemble des recherches précitées confirment l'intérêt des ressources, notamment dans leur version intangible pour le succès des entreprises. Pour ce qui est des PME algériennes, si la plupart des chercheurs s'accordent à expliquer leur fragilité par les facteurs externes de l'environnement des affaires [Si lekhel et al(2013), Abdi.N(2009), Bouhanna (2006)], le capital ressources a également été évoqué pour être un facteur d'exploit de la minorité des firmes en situation d'excellence. Le capital relations [Melbouci(2006)], l'aisance financière, et l'usage des techniques de management moderne [Tabet-Aoul.W(2012)] sont les plus cités par les auteurs. Basé sur ces affirmations et sur l'ensemble des résultats de la revue de littérature empirique présentée ci-dessus, nous tenterons de vérifier l'impact du patrimoine ressources sur le construit stratégie puis sur celui de la performance, selon une conception plus complète de la dimension ressource qui retient les ressources tangibles, les ressources intangibles, et les capacités comme sous dimensions. Six hypothèses seront alors testées :

- **H3.a**/. Il existe un rapport entre les ressources tangibles et la performance des PME algériennes.
- **H3.b**/.Il existe un rapport entre les ressources Intangibles et la performance des PME algériennes.
- **H3.c**/. Il existe un rapport entre les capacités et la performance des PME algériennes.

[1] Agha.S, Alrubaiee.L, Jamhour.M(2012), Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance, International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 1; URL: http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v7n1p192,.
[2]Pribadi.H, Kanai.K(2011), op.cit, p104.

- **H4.a.1**/Il existe un rapport entre les ressources tangibles et l'adoption d'une réflexion stratégique dans les affaires par les PME algériennes.
- **H4.b.1**/ Il existe un rapport entre les ressources Intangibles et l'adoption d'une réflexion stratégique dans les affaires par les PME algériennes.
- **H4.c.1**/Il existe un rapport entre les capacités et l'adoption d'une réflexion stratégique dans les affaires par les PME algériennes.
- **H4.a.2**/ Il existe un rapport entre les ressources tangibles et le choix d'une stratégie de domination par les coûts par les PME algériennes.
- **H4.b.2**/ Il existe un rapport entre les ressources Intangibles et le choix d'une stratégie de domination par les coûts par les PME algériennes.
- **H4.c.2**/ Il existe un rapport entre les capacités et le choix d'une stratégie de domination par les coûts par les PME algériennes.
- **H4.a.3**/ Il existe un rapport entre les ressources tangibles et le choix d'une stratégie de différentiation par les PME algériennes.
- **H4.b.3**/ Il existe un rapport entre les ressources Intangibles et le choix d'une stratégie de différentiation par les PME algériennes.
- **H4.c.3**/ Il existe un rapport entre les capacités et le choix d'une stratégie de différentiation par les PME algériennes.

SECTION 03 : OPÉRATIONNALISATION ET MESURE DES VARIABLES DU MODÈLE DE RECHERCHE.

Nous tenterons dans cette dernière section, d'établir des indicateurs de mesure pour chacune des variables de notre modèle.

§1/ Les Facteurs Externes (l'environnement d'affaire):

Comme indiqué par la revue de littérature empirique présentée ci-dessus, de nombreuses études ont démontré clairement le fort impact des attributs de l'environnement externe sur la performance des firmes. Ainsi, la présente recherche vise dans une première partie, à appréhender l'influence des paramètres de l'environnement des affaires algérien sur la stratégie-performance des PME. L'évaluation du climat compétitif des affaires sera inspirée des contributions de Pribadi et Kanai(2011), de Spanos et Lioukas(2001), d'Olsen et Safdar(2014), de Galbreath et Galvin(2008), et d'Ocass et Ngo(2007), ayant examiné les paramètres de l'environnement externe par le modèle des 05 forces de M.Porter (1980-1985). D'autres variables clés du climat des affaires algérien, en particulier : l'assistance financière et l'accès au financement, l'absence d'organismes spécialisés dans la collecte et le partage d'information, la bureaucratie administrative, la primauté du secteur informel [Si Lekhel(2013), Si Lekhel et al(2013)], et le cadre institutionnel [Bounoua(2012)], considérées

par la plupart des auteurs comme des facteurs d'échec de la PME algérienne, seront également vérifiées.

a. Les forces de l'industrie :

L'importance de la structure de l'industrie dans la détermination de la performance des firmes, a été reconnue avec l'émergence du paradigme S-C-P [Macon (1939)], puis de la perspective de l'organisation industrielle [Bain(1956)]. Les indices de l'industrie dont le rôle s'avérerait le plus éloquent ont été : « la concentration, la différentiation produit, les barrières à l'entrée, et/ou l'intégration verticale [Bain, 1959; Scherer & Ross, 1990; Schmalensee, 1989]»[1] . M.Porter (1980-1985) développera plus tard le modèle des 05 forces de l'industrie qui régissent la sphère concurrentielle de l'entreprise, et dont dépendent les situations d'avantage compétitif. Il s'agit : des concurrents directs, de la puissance des fournisseurs, de la puissance des acheteurs, de la substitution, et des nouveaux entrants. C'est cette dernière version qui a été retenue dans le cadre de notre étude.

Pour choisir les mesures appropriées pour le construit ''forces de l'industrie'', il est tout d'abord nécessaire de décider du processus de mesure que nous souhaitons employer. Les mesures de type subjectif, correspondent à des évaluations perceptives de l'objet de l'étude qui, en étant informatives, permettent de mesurer des variables inobservables[2], et donnent l'accès à une variation de réponses entre firmes[3]. Néanmoins, l'usage d'un tel processus est associé, selon certains auteurs, à « des polarisations systématiques cognitives et économiques, à une corrélation négative avec les données objectives, et à une interprétation difficile en raison de leurs échelles ordinales (Rose-Ackerman 1999) »[4]. Les mesures objectives pour leur part, proviennent des bases de données existantes pour un domaine particulier, et présentent l'avantage d'éviter les polarisations des informateurs[5].

La plupart des études qui ont tenté de mesurer la variable ''Forces de l'Industrie'' en rapport à la performance des firmes [Pribadi et Kanai(2011), de Spanos et Lioukas(2001), Olsen et Safdar(2014), Galbreath et Galvin(2008), Ocass et Ngo(2007), et Pecotich et al(1999)], se sont orientées vers l'axe subjectif d'analyse, en centrant l'attention sur la perception que peuvent avoir les managers d'entreprise de ces forces, et son « influence sur le développement

[1] Huang.J.S and Sylvie.G(2010), op.cit, p03.
[2] Jahedi.S, Méndez.F(2013), On the Advantages and Disadvantages of Subjective Measures, university of Arkansas, http://evergreen.loyola.edu/fmendez1/www/My%20Research_files/Draft.pdf, p24-25.
[3] Olsen.T, Safdar.I(2014), op.cit, p 40
[4] Jahedi.S, Méndez.F(2013),op.cit, p02.
[5] Olsen.T,Safdar.I(2014), op.cit, p40.

de la stratégie et les caractéristiques de la firme »[1] . Comme nous souhaitons vérifier l'impact des forces de l'industrie sur la stratégie-performance des PME algériennes, et en l'absence de données objectives, nous optons également pour un processus de mesure de type subjectif.

L'ensemble des études précitées ont développé des échelles de mesure du construit ''Forces de l'Industrie''. Ainsi Galbreath et Galvin(2008), Spanos et Lioukas(2001), et Pribadi et Kanai(2011) ont opté pour des mesures simples avec un seul Item. Alors que Pecotich et al(1999), Ocass et Ngo(2007), et Olsen et Safdar(2014), ont choisi des échelles de mesures multiples pouvant assurer la collecte d'une meilleure information pour chacune des dimensions du construit. Nous optons dans le cadre de notre étude pour la seconde alternative.

a.1/La Rivalité compétitive :

Force la plus évidente dans le monde des affaires, la rivalité compétitive a été définie par Porter(1980) comme l'intensité de la compétition émanant de la concurrence directe de l'entreprise. Pecotich et al (1999) l'ont mesuré en 09 items : « la part de marché, la diversité des concurrents, l'impact des mouvements concurrentiels sur les firmes(Revanche/Riposte), l'intensité et la fréquence des batailles publicitaires et de la compétition par les prix, le type des mouvements compétitifs (guerrier, féroce, violant), la disposition des firmes de l'industrie des ressources nécessaires aux actions compétitives et à la revanche, et le rôle des entreprises étrangères »[2] [Traduit de l'anglais]. Alors que les mesures d'Ocass et Ngo(2007)[3] admettent 04 Items : la part de marché, les prix, la revanche, et l'intensité. Inspirées de ce dernier cas de figure, Olsen et Safdar(2014)[4] choisissent la croissance de l'industrie, la part de marché, la revanche/riposte, et les prix, pour mesurer la rivalité compétitive perçue des firmes dans l'industrie Hôtelière Norvégienne. Nous avons opté dans le cadre de notre étude pour les échelles de mesure d'Ocass et Ngo(2007) en étant les plus récentes et les plus simples. En plus de l'échelle originale, nous avons ajouté une question sur la compétition par la qualité des produits/services proposée par la concurrence directe. Ainsi, nous demanderons aux informateurs principaux d'évaluer le niveau de compétition dont elles font l'objet, sur une échelle qui s'étant de 1 à 5, où 1=Fortement en désaccord et 5=Fortement d'accord. Un faible résultat indiquera une faible rivalité, alors que l'opposé indiquera un fort niveau de rivalité.

[1]O'cass.A, Ngo.L.V(2007), op.cit, p12
[2] Pecotich.A, Hattier.J, Low.L.P (1999), Development of Industruct: A Scale for the Measurement of Perceptions of Industry Structure, http://link.springer.com/article/10.1023/A%3A1008174623201?no-access=true, p414.
[3]O'cass.A, Ngo.L.V(2007), op.cit, p16
[4]Olsen.T, Safdar.I (2014), op.cit, p41-42.

Énoncé 01
Les forces de l'industrie – la rivalité compétitive

RC V1 : Une forte concurrence est développée par les firmes du secteur d'activité pour détenir et/ou augmenter la part de marché.
RC V2 : Les mouvements compétitifs incitent à des positions de revanche et de riposte.
RC V3 : La compétition par les prix est d'une intensité élevée.
RC V4 : La compétition par la qualité est d'une intensité élevée.
RC V5 : Les termes appropriés utilisés pour décrire la compétition sont ''Intense, Féroce''.

a.2/ Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Le pouvoir de négociation des fournisseurs correspond à la capacité des fournisseurs d'influencer la rentabilité générale de l'entreprise. L'échelle originale proposée par Pecotich et al(1999) pour mesurer cette seconde force, inclue les items suivants: le pouvoir exercé par les fournisseurs en terme de prix/qualité des produits, le poids et la nature des produits fournis , la possibilité d'intégration du processus de production, la disponibilité d'une information fiable sur les fournisseurs, les concessions demandées et gagnées par les fournisseurs, et le nombre de fournisseurs au sein de l'industrie. Dans le cadre de notre étude, nous avons adopté l'échelle modifiée d'Ocass et Ngo(2007) ayant spécifiée 04 principaux éléments pouvant mieux cerner la puissance des fournisseurs, pour laquelle nous avons décidé d'omettre le troisième item en raison de sa similarité avec le quatrième item proposé. Ainsi, et suivant 03 items de mesure, il sera demandé aux informateurs d'évaluer le niveau de puissance des fournisseurs sur une échelle de mesure de 05 points de Likert, où 1=Fortement en désaccord et 5=Fortement d'accord. Un faible score révélera un faible pouvoir des fournisseurs, alors qu'un score élevé indiquera le contraire.

Énoncé 02
Les forces de l'industrie – le pouvoir de négociation des fournisseurs

PF V6 : La contribution des fournisseurs est un input important au sein de l'industrie.
PF V7 : Les fournisseurs peuvent facilement augmenter les prix ou menacer de réduire la qualité des produits.
PF V8 : Les fournisseurs font des exigences et gagnent des concessions.

a.3/Le pouvoir de négociation des clients (Acheteurs):

Le pouvoir de négociation des clients (compagnies/consommateurs) renvoi à la prédisposition des clients à influencer la rentabilité générale de l'entreprise. Le niveau de puissance des clients a été évalué en rapport avec leurs attitudes et caractéristiques. Ainsi Pecotich et al(1999), Ocass et Ngo(2007) ont proposé de vérifier : la catégorie et le nombre d'acheteurs au sein de l'industrie, leur degré de concentration, et leur niveau d'exigence. Dans un souci de précision, de simplicité, mais aussi de pragmatisme, nous demanderons à nos informateurs de se prononcer sur les préférences des clients en termes de qualité/prix des produits de leur entreprise, d'évaluer directement leur niveau d'exigence (qui fait référence à leur puissance), ainsi que leur niveau de concentration selon les développements d'Olsen et Safdar(2014), qui ont fait l'objet d'une légère modification par l'ajout d'un cinquième item destiné à évaluer la double exigence qualité-prix des clients. Les mesures se feront sur une échelle de 05 points de Likert, où 1=Fortement en désaccord et 5=Fortement d'accord. Un résultat élevé présentera un fort pouvoir de négociation, alors qu'un faible résultat annoncera le contraire.

Énoncé 03
Les forces de l'industrie – le pouvoir de négociation des clients

PC V9 : Les clients se préoccupent du prix que de la qualité.
PC V10 : Les clients se préoccupent de la qualité que du prix.
PC V11 : Les clients se préoccupent de la qualité-prix.
PC V12 : Les clients sont puissants au sein de l'industrie.
PC V13 : Il existe un petit nombre de clients qui forme une grande proportion des ventes au sein de l'industrie.

a.4/La menace de la substitution :

Il s'agit selon Porter(1980) des produits et/ou des services qui remplissent les mêmes fonctionnalités pour les clients que les produits et/ou les services de l'entreprise. Mesurer la menace présentée par la substitution renvoie à mesurer tout d'abord, si les firmes sont bien conscientes de la concurrence émanant de la substitution, si l'existence de ce type de produits et/ou de services restreint la rentabilité de l'entreprise, de vérifier ensuite, l'importance du nombre de produits et/ou de services qui remplacent ceux de l'entreprise, la possibilité pour beaucoup d'entre eux de répondre aux mêmes besoins servis par les produits et/ou les services de l'entreprise, et la substitution difficile de ceux-ci en raison de leurs caractéristiques uniques[Pecotich et al(1999)]. Ocass et Ngo(2007) ont retenu 04 items seulement de l'échelle originale : la conscience, l'impact sur la rentabilité, les produits ayant les mêmes fonctionnalités, et le nombre de produits de substitution. Pour les besoins de notre étude, nous optons pour cette dernière échelle avec une accommodation minime qui consiste, en premier, à la suppression du troisième item conservé par Ocass et Ngo(2007), car nous pensons qu'il est similaire à l'item destiné à mesurer le nombre de produits de substitution, et en second, à la réintroduction de l'item relatif aux caractéristiques intrinsèques des produits et/ou des services de l'entreprise. Sur une échelle de mesure de 05 points de Likert, où 1=Fortement en désaccord et 5=Fortement d'accord, nous demanderons à nos informateurs d'apprécier la menace de la substitution. Un faible résultat est équivalant à une faible menace, alors qu'un résultat élevé indiquera le contraire. L'opposé s'appliquera au quatrième item de mesure.

Énoncé 04
Les forces de l'industrie – la menace de la substitution

MS V14 : Les firmes ont une forte conscience de la substitution.

MS V15: Les produits de substitution peuvent restreindre la rentabilité de l'entreprise.

MS V16: Il existe un grand nombre de substituts pour nos produits et/ou services.

MS V17: Il est difficile de trouver des substituts pour nos produits et/ou services en raison de leurs caractéristiques intrinsèques.

Rapport-Gratuit.com

a.5/La menace des nouveaux entrants :

La menace des nouveaux entrants relève à la fois des obstacles existants à l'entrée et de la réponse des firmes déjà présentes sur le secteur [Porter(1980)]. A forte réaction des firmes existantes, ou à des niveaux élevés des barrières à l'entrée (notamment de coût), la menace des nouvelles entrées serait insignifiante. Pour mesurer cette dernière dimension de l'intensité compétitive, Pecotich et al(1999) ont eu recours à une large échelle de mesure qui inclue : les réactions et ressources substantielles des firmes déjà établies, les différents coûts d'entrée (publicité/R&D/construction de nom de marque, acceptation des produits par les canaux de distribution), la revanche, les ressources financières exigées pour l'entrée, et le savoir faire pré requis. Alors que pour Ocass et Ngo(2007), c'est plutôt les ressources substantielles des firmes existantes, la revanche, les coûts de fidélité et de marque, et l'échelle d'opération, qui évaluent au mieux la menace des nouvelles entrées. En adoptant cette dernière version de mesure, Olsen et Safdar(2014) ont préféré l'usage d'un item général qui évalue le niveau des nouvelles entrées dans le secteur, au lieu des items relatifs aux coûts d'entrée à caractère varié. Dans l'étude de la menace des entrants potentiels dans le cas des PME algériennes, nous avons opté pour les propositions d'Ocass et Ngo(2007) aux attributs bien ciblés des principaux éléments qui conditionnent le niveau de menace d'une nouvelle entrée, tout en supprimant l'item N°02 pour des raisons de simplicité . Nous demanderons alors à nos informateurs d'évaluer la menace des entrées potentielles sur une échelle de Likert à 5 points [1=Fortement en désaccord / 5=Fortement d'accord]. Un résultat élevé signalera un niveau de menace faible, alors qu'un faible résultat indiquera une forte menace.

Énoncé 05
Les forces de l'industrie ─ la menace des nouveaux entrants

ME V18 : Les firmes déjà établies utilisent des ressources substantielles pour prévenir des nouvelles entrées.
ME V19: Les nouveaux entrants auront à supporter des coûts élevés relatifs à la construction des noms de marque et à la capture des fidélités des clients.
ME V20: Les nouveaux entrants subiront un désavantage de coût lié à leur petite échelle d'opération.

a.6/ L'incertitude et l'hostilité environnementale :

L'incertitude environnementale correspond à un état d'indéterminisme, voire d'imprévisibilité devant lequel il est difficile pour une entreprise de prédire les tendances de son environnement pour mieux y faire face. La mesure de l'incertitude environnementale s'est effectuée selon les apports de Bouhanna(2006), Bounoua(2012), Si Lekhel(2013), et Si Lekhel et al(2013). Ainsi, nous demanderons à nos informateurs de mesurer l'incertitude de leur environnement selon les 03 items suivants : le cadre institutionnel, le manque d'informations en l'absence d'organisme spécialisé dans la collecte et le partage des données, et la propagation du marché informel. L'hostilité environnementale pour sa part, est appréhendée comme l'ensemble d'éléments dont le caractère reste antagonique pour les activités et les actions des entreprises. Bouhanna(2006) l'avait mesuré en 04 items : l'accès aux différents services publics, la qualité de ces services, les relations avec l'administration publique, et la perception générale de l'hostilité par les dirigeants. Dans un objectif de simplicité et de précision, et suivant notre revue de littérature empirique présentée ci-dessus, l'évaluation du degré d'hostilité de l'environnement des PME algériennes se fera sur la base des 03 items suivants : l'assistance financière/l'accès au financement, la bureaucratie administrative, et le poids des charges fiscales et parafiscales, relevés par la plupart des auteurs [Si Lekhel(2013), Si Lekhel et al(2013), Hussain et al(2010)] comme des facteurs d'échec des PME. Le premier item évaluera les rapports aux établissements financiers, le second mesurera la lourdeur des procédures administratives auquel sont soumises les firmes algériennes dans leurs rapports aux différents organismes publics, alors que le troisième portera sur l'évaluation du système fiscal et parafiscal algérien. Le processus de mesure s'effectuera sur une échelle de Likert à 05 points, où 1=Fortement en désaccord, et 5=Fortement d'accord. Un score élevé indiquera une forte hostilité et incertitude de l'environnement, alors qu'un faible score dévoilera le contraire.

Énoncé 06
L'incertitude environnementale

IE V21 : L'entreprise est dépassée par les mouvements du cadre institutionnel (création de nouvelles structures, apparition de nouvelles lois, disparition d'autres lois).

IE V22 : L'entreprise ne dispose pas assez d'informations sur les tendances de son marché en l'absence d'organisme spécialisé dans la collecte et le partage des données.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

IE V23: L'entreprise est confrontée à une forte concurrence déloyale en raison de la propagation du marché informel.

Énoncé 07
L'hostilité environnementale

HE V24 : L'entreprise éprouve des difficultés d'accès au financement bancaire de ses activités.

HE V25 : L'entreprise est confrontée à de lourdes formalités et procédures administratives dans ses rapports avec les différents organismes et structures publics.

HE V26 : Les Charges Fiscales et Parafiscales constituent un frein pour la rentabilité de l'entreprise.

§2/ Les Facteurs Internes (les ressources et les compétences des firmes) :

La présente partie s'intéresse à l'environnement interne de l'entreprise. Nous souhaitons identifier si la situation actuelle des PME algériennes est en rapport avec un faible patrimoine de ressources. Nous avons alors besoin d'une échelle qui mesure l'impact des différentes catégories de ressources sur la performance des firmes. Spanos et Lioukas(2001)[1] ont tenté de mesurer trois catégories de ressources : les capacités organisationnelles, les capacités marketing, et les capacités techniques. Carmeli et Tishler(2004)[2] pour leurs parts, centrèrent l'attention sur les éléments organisationnels intangibles, comme les plus aptes à mener les organisations vers une performance supérieure dans un monde où la connaissance et l'information sont les maitres mots. Six éléments ont été étudiés : les capacités managériales, le capital humain, la réputation organisationnelle perçue, l'audit interne, les relations de travail, et la culture organisationnelle. Alors que Galbreath et Galvin(2008)[3] ont adopté les idées de Hall(1992) et Fahy(2002) pour opérationnaliser le construit ''Ressource'', selon les dimensions les plus classiques de la perspective RBV [Barney (1986-1991), Wernerfelt (1984-1995), Eisenhardt et Martin(2000)] pour intégrer : les actifs tangibles, les actifs intangibles, et les capacités. En soutenant cette dernière perspective, Alimin Ismadi et al(2012) proposent de mesurer les facteurs internes de l'organisation selon l'approche de Morgan et al.(2004); Ainuddin et al.(2007), Ray et al.(2004), et Gimenez et Ventura(2002), en trois groupes : « les ressources organisationnelles (physiques, financières, d'expérience, et humaines), les capacités organisationnelles (capacités informationnelles, capacités de développement de produits, les capacités de construction de

[1] Spanos.YE, Lioukas.S(2001), op.cit.
[2] Carmeli.A,Tishler.A(2004), op.cit.
[3] Galbreath.J, Galvin.P(2008), op.cit, p112.

rapports), et les systèmes organisationnels[les processus(centrage sur la vision et la mission de l'entreprise, les politiques, le déploiement d'activités et de procédures standards d'opérations, et l'adoption d'indicateurs clés de performance), et les interactions(le centrage sur le travail en équipe, l'efficience logistique et celle des approvisionnements, la gestion réseaux, et le contact entre les firmes et leurs fournisseurs/distributeurs)] »[1]. Dans cette même veine et en adoptant la pensée de Grant(2002), Tuan & Takahashi(2009) ont évalué les ressources selon un triple aspect : « tangible (physique/financier), intangible (propriété intellectuelle, réputation, structure et culture organisationnelle), et humain (qualification, expertise et créativité des employés) »[2], en plus des capacités organisationnelles, mesurées par les échelles d'analyse de la chaine de valeur : « la réduction des coûts, la qualité, et l'innovation »[3]. De leur coté, Barbosa de Almeida et al(2013)[4], considèrent que c'est les capacités organisationnelles qui forment un véritable soutien à l'avantage compétitif, et admettent les échelles de Parnell(2011), de Sarbo et al(2005), de Kaplan et Norton(2001), et d'Hrebiniak (2006a), pour les mesurer selon quatre variantes: les capacités de management, les capacités technologiques, les capacités marketing, et les capacités d'implémentation de la stratégie. Un intérêt plus particulier a été donné aux compétences/capacités dynamiques dans la recherche de Protogerou et al(2008)[5]. Ainsi, les capacités dynamiques ont été envisagées en trois dimensions : la coordination, l'apprentissage, et la réponse compétitive stratégique. Tandis que pour les compétences, les auteurs ont choisi et à l'instar de Li et al(2005)[6] de les examiner en deux catégories fonctionnelles, à savoir, le marketing, et la technologie. Ingpochai et Digman(2009) mesurent le capital intellectuel de l'entreprise en trois principaux éléments: « le capital humain (compétences, attitudes, éducation, et créativité des employés), le capital structurel (la culture organisationnelle, la structure organisationnelle, les systèmes organisationnels, et les infrastructures organisationnelles TIC), et le capital relationnel (la réputation, l'orientation marché, la fidélité des clients, et le partenariat) »[7]. Comme vu dans la revue de littérature ci-dessus, Acquaah[8], Ismail et al. (2012)[9], et Sari et al (2008)[10] mesurent les liens managériaux/capital social, selon trois variables : les liens avec les tops managers d'autres firmes, les liens avec les fonctionnaires du gouvernement, et les liens aux leaders de la

[1] Alimin Ismadi.I, Che Rose.R, Jegak.U, Haslinda.A(2012), op.cit, p158.
[2] Tuan.N.P & Takahashi.Y(2009), op.cit. p224.
[3] Idem.
[4]Barbosa de Almeida.F.E, Lisboa.J.V, Augusto.M.G, Batista de Sousa(2013), op.cit.p06
[5] Protogerou.A, Caloghirou.Y, Lioukas.S(2008),op.cit., p17.
[6] Li.H, Zhang.Y, Chan.T-S(2005), op.cit.
[7] Ingpochai.J,Digman.L.A(2009),op.cit.p06-07.
[8] Acquaah.M,op.cit.
[9]K.M. Ismail et al. (2012), op.cit.
[10] Sari.D et al (2008), op.cit.

communauté. Pour le volet des compétences clés, Jardón(2011)[1] étudia le management des ressources technologiques et humaines, le management des ressources zone, le management client, l'innovation et le marketing produits. Alors que Yitmen(2010)[2] proposa l'apprentissage organisationnel, et l'évalua selon 05 dimensions : l'environnement organisationnel, le développement et la mise en application de la stratégie, le soutient du leadership, l'exploitation des connaissances, et la capacité d'apprentissage. Dans l'étude d'Agha et al(2012), les mesures des compétences clés incluent : « la vision partagée(mission, objectif, et stratégie claire et cohérente, des valeurs organisationnelles communes, et un processus de décision stratégique participatif), la coopération parmi les membres de l'organisation(communication interne, travail en équipe, l'engagement pour un projet commun, confiance et climat propice au travail), et l'autonomie(prise de décision décentralisée et en bas de l'échelle, flux horizontale et verticale d'informations, développement de la base de connaissance des individus, épanouissement personnel des membres de l'organisation, participation des individus dans les activités de leur organisation, et encouragement de l'esprit d'initiative »[3]. L'analyse de Dewi Izzwi et Nawawi(2010)[4] optent pour la réputation, les réseaux, et les capacités marketing comme échelle de mesure des ressources.

De ce qui précède, nous pouvons constater, qu'en dépit de la diversité des échelles proposées, la plupart des auteurs puisent dans le schéma traditionnel /classique de l'approche RBV, et s'accordent à mesurer le capital ressources des entreprises selon la triple classification : actifs tangibles, actifs intangibles, et capacités, considérés simultanément ou non. Pour notre cadre empirique, l'échelle de Galbreath et Galvin(2008) nous semble la plus appropriée, car donnant une vue d'ensemble des principales ressources et capacités des firmes, servant nos objectifs de recherche, et qui s'inspire des apports de Hall(1992) dont l'approche a été adoptée dans l'étude de Pribadi et Kanai(2011) au modèle appliqué dans la présente recherche. Nous optons donc pour l'échelle de mesure de Galbreath et Galvin(2008) que nous tenterons de développer suivant les exigences de notre cadre d'étude et les recherches les plus récentes dans le domaine. Ainsi nos principaux informateurs seront invités à s'exprimer sur l'existence de chaque facteur dans leur entreprise.

[1] Jardón.C.M.F(2011), op.cit.
[2] Yitmen.I(2010), op.cit.
[3] Agha.S, Alrubaiee.L, Jamhour.M(2012), op.cit, p 202.
[4] Dewi Izzwi.A.M, Nawawi.M.J(2010), op.cit.

a. Les ressources tangibles :

Les actifs tangibles seront mesurés de façon subjective selon le canevas présenté par Galbreath et Galvin(2008), modifié selon les échelles d'Alimin Ismadi et al(2012), et d'Olsen et Safdar(2014). Ainsi, nous demanderons à nos informateurs d'énoncer leur accord ou non sur l'existence de chaque élément tangible cité relativement à la concurrence, et ce sur une échelle de 05 points de Likert, où 1=Beaucoup plus Faible que les concurrents et 5= Beaucoup plus fort que les concurrents. Un score élevé indiquera que l'entreprise dispose d'un solide patrimoine d'actifs tangibles.

Énoncé 08
Les ressources de la firme – Les Ressources Tangibles

RT V1 : Les constructions et d'autres structures physiques (c.-à-d. usines, bureaux, entrepôts, magasins, salles d'exposition).
RT V2 : Le Capital financier [disponibilité du capital financier, l'accessibilité (crédit bancaire), liquidité].
RT V3 : Terrain.
RT V4 : L'argent cash (caisse et/ou banque) gagnée de diverses opérations.
RT V5 : Investissements technologiques (équipements de production de haute technologie, installations pour améliorer le service client).
RT V6 : Les ressources humaines (nombre et fidélité des employés).

b. Les ressources intangibles :

Les ressources intangibles, pour leurs parts, seront présentées selon la version proposée par Hall(1992), laquelle classe les ressources intangibles en deux catégories : les actifs et les compétences. Les actifs inclus: les brevets d'invention, les marques déposées, le capital social, la réputation [Hall(1992)], la structure organisationnelle, et les infrastructures organisationnelles TIC [Ingpochai et Digman(2009)]. Alors que les compétences correspondent au savoir-faire, aux qualifications, expertise, et créativité des managers/employés, à la culture d'entreprise [Hall(1992), Galbreath et Galvin(2008)], aux compétences technologiques, aux compétences marketing [Protogerou et al(2008), Li et al(2005)], au management client [Jardón(2011)], à l'épanouissement personnel des individus, et au développement de leur base de connaissance[Agha et al (2012)]. Dans le cadre d'un processus de mesure subjectif, il sera demandé aux informateurs de se prononcer sur l'existence de chaque ressource intangible citée sur l'échelle de Likert à 05

points allant de 1=Beaucoup plus faible que les concurrents à 5=Beaucoup plus fort que les concurrents.

Énoncé 09
Les ressources de la firme – Les Actifs Intangibles

R.I.A.I V7 : Les brevets d'invention.
R.I.A.I V8 : Les marques déposées.
R.I.A.I V9 : Les liens avec les tops managers d'autres firmes.
R.I.A.I V10 : Les liens avec les fonctionnaires du gouvernement.
R.I.A.I V11 : Les liens aux leaders de la communauté.
R.I.A.I V12 : La réputation de l'entreprise.
R.I.A.I V13 : La structure organisationnelle (structure d'opération et de reporting) de la firme.
R.I.A.I V14 : Les infrastructures organisationnelles TIC (disposition de système TIC pour un *reporting* opportun de la performance de la firme).

Énoncé 10
Les ressources de la firme – Les Compétences

R.I.C V15 : Savoir-faire, qualifications, expertise, et créativité des managers.
R.I.C V16 : Savoir-faire, qualifications, expertise, et créativité des employés.
R.I.C V17 : Développement de la base de connaissance des individus.
R.I.C V18 : Épanouissement personnel des membres de l'organisation.
R.I.C V19 : La culture d'entreprise (c.-à-d., Valeurs, croyances, attitudes, et comportements partagés de l'organisation).
R.I.C V20 : Amélioration continue des infrastructures technologiques.
R.I.C V21 : Centrage sur l'organisation du département de recherche et développement.
R.I.C V22 : Centrage sur la coopération avec les universités, instituts de recherche et/ou d'autres sociétés pour acquérir le savoir-faire).
R.I.C V23 : Fort nom de marque.
R.I.C V24 : Centrage sur une forte force de vente et/ou une forte communication externe.
R.I.C V25 : Département marketing bien organisé.
R.I.C V26 : Existence de routines mesurant régulièrement les changements de comportements clients/concurrents.

R.I.C V27 : Le management clients (fidélité des clients, temps de réponse aux besoins des clients).

c. Les capacités :

Les capacités seront mesurées selon la perspective d'Alimin Ismadi et al(2012), laquelle avait centré l'attention sur les systèmes organisationnels comme des processus et procédures d'affaire qui assurent la coordination entre les ressources et les capacités (présentées par le terme compétences dans notre cas de figure) de l'entreprise, et servant à la réalisation d'un avantage compétitif et donc d'une performance supérieure. L'interprétation de Protogerou et al(2008) des capacités dynamiques au rôle reconstructeur des ressources et des compétences de l'entreprise, sera également adoptée. Nous proposerons alors d'évaluer la dimension capacité par les Items suivants : la capacité d'apprentissage [Yitmen(2010), Protogerou et al(2008)] (l'existence de mécanismes de création et de partage de la connaissance, efficacité du travail en équipe, amélioration continue des procédures de travail), l'efficience logistique et celle des approvisionnements, la gestion réseaux, l'adoption d'indicateurs clés de performance, la capacité de construction de rapports (fournisseurs/distributeurs), et l'existence de procédures formalisées de travail pour chacune des fonctions de l'entreprise. Les informateurs évalueront la possession par leur entreprise des différents items sur une échelle de Likert à 05 points, où1=Beaucoup plus faible que les concurrents et 5=Beaucoup plus fort que les concurrents.

Énoncé 11
Les ressources de la firme – Les Capacités

C.P V28 : La capacité d'apprentissage (l'existence de mécanismes de création et de partage de la connaissance, efficacité du travail en équipe, amélioration continue des procédures de travail).

C.PV29 : L'efficience logistique et celle des approvisionnements.

C.P V30: La gestion du réseau des fournisseurs/distributeurs.

C.PV31: L'adoption d'indicateurs clés de performance.

C.P V32: La capacité de construction de rapports (fournisseurs/distributeurs).

C.P V33 : Des procédures de travail formalisées pour chacune des fonctions de l'entreprise.

§/3 La Stratégie :

L'impact de la stratégie d'entreprise sur la performance des firmes a été analysé par plusieurs études, et selon différentes dimensions. Pushpakumari et Toshimitsu(2009)[1] ont choisi de l'étudier sous l'angle de la *Business strategy*. Vingt cinq (25) activités opérationnelles recouvrant les cinq principales fonctions de l'entreprise ont été vérifiées. Jaoua(2014)[2], de son coté, avait mesuré les pratiques du management stratégique par trois principaux items : l'existence d'une stratégie globale et des stratégies fonctionnelles, le degré de participation des acteurs organisationnels à différents niveaux hiérarchiques dans la formulation de la stratégie, et la forme de cette participation. Alors que Sharabati et Fuquaha(2014)[3] proposèrent l'usage des Items de la perspective BSC (finance, client, processus interne, apprentissage et croissance). Le degré d'adoption du management stratégique a été testé par Muogbo(2013), ayant vérifié : « l'existence d'un mécanisme structuré de planification, d'une vision écrite et d'une mission affirmée, la disposition d'une équipe de contrôle qui alloue et contrôle l'usage des ressources, et une prise de décision basée sur des politiques organisationnelles formulées »[4]. Sani et Ali Hassaballah(2014), pour leur part, ont envisagé le construit stratégie d'entreprise par la variable formulation/mise en œuvre, selon 06 items : « l'usage d'un bon système d'information, l'observation du budget, le test marché, l'adoption d'indicateurs clés de performance, d'un bon style de leadership et d'une bonne structure organisationnelle»[5]. Le système de planification stratégique fut également testé par les auteurs. Ainsi, Aldehayyat et al (2011) lui ont proposé 05 items de mesure : « l'analyse environnementale (interne/externe), l'usage des techniques de stratégie, la couverture fonctionnelle [Traduit de l'anglais], et la participation des *tops* et *line* managers »[6]. En accord avec ces idées, Wong et al (2013) admettent : « l'existence d'une vision articulée, l'analyse interne et externe, l'usage de la stratégie dans le traitement des questions d'affaire, l'engagement pour mettre en application la stratégie, et l'évaluation de la performance de la stratégie»[7]. Alors que Mbengue et Ouakouak(2012) se sont inspirés des apports de Segars et al. (1998), et de Papke-Shields et al. (2006), pour considérer la planification stratégique dans son aspect rationnel selon trois dimensions : « la formalisation (le degré de structuration du processus, l'existence d'un guide écrit, et d'une documentation formalisée), l'exhaustivité (en matière de collecte

[1] Pushpakumari M.D, Toshimitsu.W(2009), op.cit, p65.
[2] Jaoua.F(2014), op.cit.
[3] Sharabati.A et Fuquaha.S.J(2014), op.cit.
[4]Muogbo.U.S(2013), op.cit., p28.
[5] Sani.Y et Ali Hassaballah.A.H(2014), op.cit., p76
[6]Aldehayyat.J,Twaissi.N(2011), op.cit, p257.
[7] Wong Kee-Luen, Kuek Thiam-Yong and Ong Seng-Fook(2013), op.cit.,p07

d'informations appropriées, et de choix et évaluation des actions idéales avant toute prise de décision), et le contrôle stratégique (l'existence d'un système de contrôle, l'intégration de la planification stratégique et financière, et le respect des guides) »[1]. Un recentrage sur la forme a été privilégié par Skokan et al(2013)[2], ayant vérifié la configuration du document stratégique (écrit ou pas), sa fréquence d'actualisation, et la période envisagée pour le processus de planification. Enfin, Arasa et K'Obonyo(2012) restaient au sens propre de la planification stratégique, pour identifier 05 items de mesure : « définition des buts et des objectifs de la compagnie, l'analyse de l'environnement d'affaire, l'analyse des questions stratégiques, la sélection de la stratégie, sa mise en œuvre, et son évaluation et contrôle. D'autres auteurs, se sont intéressés à la stratégie compétitive, comme source inéluctable de performance »[3]. Spanos et Lioukas(2001)[4] l'ont examiné en trois dimensions : la différentiation innovatrice innovatrice (innovation, et R&D), la différentiation marketing (innovation marketing), et la domination par les coûts (diminution des coûts de production). Amoako-Gyampah and Acquaah (2008) ont également opté pour les deux stratégies génériques de M.Porter. « 04 Items ont été dédié au test de la stratégie de domination par les coûts (la fixation compétitive des prix, la réduction des coûts de production et des coûts d'opération de la firme, et des coûts d'achat des matières premières). Et 06 Items pour la stratégie de différentiation (l'importance de la publicité, le développement des techniques innovatrices en marketing, le contrôle des canaux de distribution, l'usage d'une force de vente compétente, et la qualité des produits/services »[5]. D'autres items ont été identifiés par Acquaah. Ainsi, « la largeur de la gamme produits/services, l'efficience des opérations, la fixation des prix compétitifs, la prévision de la croissance marché (vente), le contrôle des opérations et des frais généraux, et l'innovation dans le processus de production ou l'offre de service, ont mesuré la stratégie de domination par les coûts. Et le développement de nouveaux produits/services, l'amélioration des produits/ services existants, l'innovation dans le marketing produits/services, la publicité et la promotion des produits/services, et la construction de marque et l'identification de la compagnie »[6] [Traduit de l'anglais], ont été destinés à l'évaluation de la stratégie stratégie de différentiation. En sus de la typologie de M.Porter, Shigang(2010) proposait d'examiner la stratégie d'innovation et la stratégie d'alliance. L'auteur étudia donc la stratégie compétitive suivant 04 sous variables : « la différentiation (développement d'une identification marque, haute qualité au

[1] Mbengue.A et Ouakouak.M.L(2012), op.cit, p121-122.
[2] Skokan.K, Pawliczek.A, Piszczur.R(2013), op.cit, p61.
[3] Arasa.R et K'Obonyo.P(2012), op.cit, p206.
[4] Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001), op.cit.
[5] Amoako-Gyampah and Acquaah (2008), op.cit, p582.
[6] Acquaah.M, op.cit., p17-18.

delà des exigences dans les spécifications, stratégie d'offre avec prix compétitif, et livraison juste à temps), la domination par les coûts (l'accès à la main d'œuvre et à la matière première à coût réduit, et la réduction des coûts dans le management d'opération et dans les activités d'administration), l'innovation(expertise technique et managériale, compétence dans la technologie et les processus, les technologies d'information, l'innovation dans les finances, l'innovation dans le mécanisme d'opération), et l'alliance(sous-traitance d'une grande entreprise, partenariat avec le client sur une base à long terme, coopération avec des fournisseurs fiables, coopération avec des instituts de recherche et des universités) »[1]. Enfin, Voola et O'Cass(2010)[2] proposèrent : la qualité des produits, l'importance de la R&D, le devancement de la concurrence en matière d'innovations technologiques et de présentation de nouveaux produits, pour l'évaluation de la stratégie de différentiation. Et le centrage sur la réduction des coûts d'activités, le changement continu du processus de production pour la réduction des coûts, l'investissement dans les économies d'échelles, et le contrôle régulier des coûts, pour opérationnaliser la stratégie de domination par les coûts.

Nous souhaitons dans cette dernière partie, cerner les réalités autour de l'esprit stratégique dans les PME algériennes en rapport à la performance. Deux principales dimensions méritent alors d'être vérifiées : le degré d'adoption de la stratégie dans les pratiques d'affaire, et les choix en termes de stratégie compétitive.

a. Le degré d'adoption de la stratégie dans les pratiques d'affaire :

La première dimension sera mesurée en tenant compte des idées de Muogbo(2013), de Jaoua(2014), d'Aldehayyat et al (2011), et de Wong et al (2013). Sept indicateurs de mesure ont été identifiés : l'existence d'une vision écrite et d'une mission affirmée, l'existence d'une stratégie globale et des stratégies fonctionnelles, l'analyse environnementale (interne/externe), l'usage des techniques de stratégie [l'analyse des 05 forces de M.Porter, l'analyse du portefeuille(BCG, Mackinzy, ADL), l'analyse des ressources et des compétences, l'analyse PEST, etc.], la participation des acteurs organisationnels (*Tops and Line managers*) dans la formulation de la stratégie, l'engagement pour mettre en application la stratégie, et l'évaluation et le contrôle de la stratégie. Les informateurs clés seront invités à évaluer chacune des affirmations citées sur une échelle de Likert à 05 points, où 1=Fortement en désaccord, et 5=Fortement d'accord.

[1]Shigang.Y(2010), op.cit, p66.
[2] Voola.R et O'Cass.A(2010), op.cit, p 255.

Énoncé 12
Le degré d'adoption de la stratégie dans les pratiques d'affaire

AS V1: L'existence d'une vision écrite et d'une mission affirmée.
AS V2: L'existence d'une stratégie globale et des stratégies fonctionnelles.
AS V3: L'analyse environnementale (interne/externe).
AS V4: L'usage des techniques de stratégie [l'analyse des 05 forces de M.Porter, l'analyse du portefeuille (BCG, Mackinzy, ADL), l'analyse des ressources et des compétences, l'analyse PEST, etc.].
AS V5: La participation des acteurs organisationnels (*Tops and Line managers*) dans la formulation de la stratégie.
AS V6: L'engagement pour mettre en application la stratégie.
AS V7: L'évaluation et le contrôle de la stratégie.

b. La stratégie compétitive :

La stratégie compétitive sera mesurée selon les contributions d'Amoako-Gyampah et Acquaah (2008), d'Acquaah, et de Shigang(2010). Ainsi, nous utiliserons les échelles d'Acquaah et de Voola et O'Cass(2010) pour mesurer les deux stratégies génériques de différentiation et de domination par les coûts. De l'échelle originale, 05 items ont été retenus pour la stratégie de différentiation : développement de nouveaux produits et/ou services, amélioration continue des produits et/ou services existants, prix élevé des produits et/ou services, amélioration du service clients, et innovation dans le marketing des produits/services. Les deux items relatifs à la publicité, à la promotion, et à la construction de marque ont été omis, car considérés comme similaires à l'item mesurant l'innovation marketing. Nous avons également retenu pour la stratégie de domination par les coûts, 04 items sur 06 de l'approche d'Acquaah, et un seul item de celle de Voola et O'Cass(2010). Notre sélection a ciblé les éléments les plus représentatifs d'une orientation vers une logique de réduction des coûts. Ces indicateurs sont : l'offre d'une large gamme de produits/services, l'efficience des opérations, les prix compétitifs des produits/services, un contrôle des coûts d'opérations et des frais généraux, et le changement fréquent du processus de production et/ou de fourniture de services dans un objectif de réduction des coûts.

Les répondants seront invités à s'exprimer sur l'applicabilité de chacune des pratiques mentionnées sur une échelle de Likert à 5 points allant de 1=pas applicable du tout à 5=fortement applicable.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Énoncé 13
La Stratégie compétitive-Stratégie de différentiation

SD V8: Développement de nouveaux produits et/ou services.
SD V9: Amélioration continue des produits et/ou services existants.
SD V10: Prix élevé des produits et/ou services.
SDV11: Amélioration du service clients.
SD V12: Innovation dans le marketing des produits/services.

Énoncé 14
La Stratégie compétitive-Stratégie de Domination par les coûts

SC V13: L'offre d'une large gamme de produits/services.
SC V14: L'efficience des opérations.
SC V15: Les prix compétitifs des produits/services.
SC V16: Un contrôle des coûts d'opérations et des frais généraux.
SCV17: Un changement fréquent du processus de production et/ou de fourniture de services avec l'objectif de réduire les coûts.

§4/ La performance:

La performance de l'entreprise est définie par Moullin(2003) comme la manière par laquelle « une entreprise est bien gérée, et la valeur que l'organisation délivre aux clients et aux différentes parties prenantes *''Stakeholders''* [cité Wu.D(2009)] »[1]. C'est le niveau de succès des firmes pour Gabreath et Galvin(2008). Considérer par les auteurs comme un concept multi-paramétré, la performance de l'entreprise a été mesurée selon plusieurs indicateurs, items, et dimensions, adoptés par rapport à l'objet de l'étude, et aux liens de causalité supposés par le modèle de recherche. Des mesures que Newbert(2008)[2] présentent en trois catégories : la performance financière objective, la performance financière subjective, et la performance non financière subjective. Et qu'O'Shannassy(2009) résume en deux volets : « le volet stratégique (croissance des ventes, part de marché, satisfaction clients, et

[1] Wu.D(2009), Measuring Performance in Small and Medium Enterprises in the Information & Communication Technology Industries, A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctorate of Philosophy, https://researchbank.rmit.edu.au/eserv/rmit:6859/Wu.pdf; p08.
[2]Newbert.Scott.L(2008), Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of theResource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 29, pp.745-768. www.academicjournals.org/.../article1380797157_Cardeal%20and%20António.pdf

qualité), et le volet financier objectif (retour s/actifs, retour s/ventes, et retour s/capital) »[1]. Pour le développement d'échelles de mesures du construit performance, un passage en revue des principaux items proposés dans des recherches similaires à notre cadre d'étude, nous a été nécessaire. Spanos et Lioukas(2001)[2] proposent une échelle de mesure en deux dimensions : la performance Marché(le volume des ventes, la part de marché, la croissance du volume des ventes, et la croissance de la part de marché), et la rentabilité (Marge de profit, le retour s/capital propre, et les profits nets). Les auteurs affirment dans leur recherche que les ressources de la firme et la stratégie ont un impact direct sur la rentabilité par la performance marché. En accord avec ces idées, Galbreath et Galvin(2008) spécifient « 03 items perceptuels pour la performance globale de l'entreprise : le chiffre d'affaire, la part de marché, et la rentabilité»[3], et démontrent un effet significatif des ressources intangibles sur la performance globale de l'entreprise. Dans une étude du lien planification stratégique-performance, Aldehayyat et al (2011) ont adopté les mesures de performance de Dess et Robinson (1984), à savoir, « l'efficience des opérations, le retour sur actifs, le taux de croissance, et la performance financière globale»[4]. Alors qu'Amoako- Gyampah et Acquaah (2008)[5] ont admit la croissance des ventes et la part de marché comme indicateurs de mesure pour leur construit ''performance planifiée''. L'indicateur ''Rentabilité'' a été écarté, car jugé confidentiel par les entreprises étudiées. Pour leur part, Amurle et al (2013) identifient : l'apprentissage et la croissance, les processus internes d'affaires, et l'avantage compétitif et financier, comme des mesures de la performance liée à la planification. Un panorama plus simplifié a été élaboré par Badri et al. (2000)[6], ayant mesuré la performance des firmes par rapport à la tendance du profit sur une période de trois ans, pour identifier les firmes à performance élevée de celles à performance faible. Protogerou et al(2008) soutiennent la perspective de Spanos et Lioukas(2001), et optent pour les deux Items suivants : « la rentabilité (marge du profit, rendement sur les actifs et le profit net) relativement à la concurrence, et la performance Marché (part de marché,

[1] Sapri Pamulu.M(2010), Strategic Management Practices in the construction Industry: A study of Indonesian enterprises, Thesis of requirements of a Doctor of Philosophy, Queensland University of Technology, http://eprints.qut.edu.au/41570/1/Muhammad_Pamulu_Thesis.pdf, p84.
[2] Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001), op.cit.
[3] Galbreath.J, Galvin.P(2008), op.cit, p113.
[4] Aldehayyat.J,Twaissi.N(2011), op.cit, p257.
[5] Amoako- Gyampah.K, Acquaah.M (2008), op.cit, p583.
[6] Badri.M.A, Davis.D, Davis.D(2000),Operations strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model of industries in developing countries, Omega 28, the international journal of management science, https://www.google.com/url?q=http://www.researchgate.net/profile/Masood_Badri/publication/222694456_Operations_strategy_environmental_uncertainty_and_performance_a_path_analytic_model_of_industries_in_developing_countries/links/0912f50ea48d21bb65000000.pdf&sa=U&ei=Raw_Vd-5CaLW7AaPsYBQ&ved=0CBQQFjAA&usg=AFQjCNE2xlGnU4mesJhFICPQRANLiSb3OQ,p160.
www.elsevier.com/locate/orms, p159-160.

volume des ventes, et l'augmentation de la part de marché et des ventes) »[1]. Alors qu'Agha et al(2012)[2] se concentrent sur la croissance (croissance des ventes, satisfaction du taux de croissance des ventes, et part de marché), et la rentabilité (retour s/investissement, retour s/ventes, satisfaction des retours s/ventes, profit net, et liquidité financière). En étudiant l'impact des pratiques du management stratégique sur la performance, Dauda et al (2010)[3] ont également examiné la rentabilité et la part de marché des compagnies. Enfin, Talaja(2012)[4] Talaja(2012)[4] adopte un processus de mesure plus élargi qui inclut : les ventes, la croissance des ventes, la rentabilité, la part de marché, l'augmentation de la part de marché, et la durabilité de la performance réalisée.

Nous aspirons dans la présente recherche, appréhender le rapport d'influence entre la performance et trois éléments clés de la théorie du management stratégique, en l'occurrence, l'environnement, les ressources, et la stratégie, selon les contributions de Spanos et Lioukas(2001), soutenues par l'étude de Pribadi et Kanai(2011), et de Galbreath et Galvin(2008). Ainsi, nous avons opté pour des mesures de type subjectif qui, et en dépit de leurs multiples désavantages (cf. Mesure des forces de l'industrie), ont prouvé leur puissance dans la plupart des études, et pallié l'obstacle de confidentialité d'informations. Pour ce qui est des items de mesure, nous avons adopté la performance Marché et la rentabilité. Ces deux variantes sont les plus utilisées dans la recherche en management stratégique, en particulier dans des études analogues à la notre. Elles devront nous permettre de distinguer les firmes performantes de celles en difficultés.

a. La performance Marché :

La performance Marché sera mesurée selon les apports de Galbreath et Galvin(2008) en deux items : la croissance des ventes (chiffre d'affaire), et la croissance de la part de marché, que nous jugeons comme les plus aptes à fournir une information fiable sur la performance des firmes, en ciblant la tendance du chiffre d'affaire(ventes), et la part de marché sur plusieurs années(généralement 03 ans). Nos principaux informateurs seront alors invités à mesurer les items proposés de la performance par rapport à la concurrence, sur une échelle de 05 points de Likert, où 1=Très en dessous de la moyenne, et 5=Très au dessus de la moyenne.

[1] Protogerou.A, Caloghirou.Y, Lioukas.S(2008), op.cit, p19.
[2] Agha.S, Alrubaiee.L, Jamhour.M(2012), op.cit, p 203.
[3] Dauda.Y, Akingbade.W.A, Akinlabi.H.B(2010), op.cit, p100.
[4]Talaja.A(2012), Testing VRIN Framework: Resource Value and Rareness as Sources of Competitive Advantage above Average Performance, Management, Vol. 17, 2, pp. 51-64, https://www.efst.hr/management/Vol17No2-2012/3-Talaja.pdf,p57.

Énoncé 15

La Performance de la firme-Performance Marché

PM V1: La croissance dans le volume des ventes (Chiffre d'Affaire) par rapport à la concurrence.
PM V2: La croissance dans la part de marché par rapport à la concurrence.

b. La Rentabilité :

La rentabilité a été mesurée par Galbreath et Galvin(2008) par un seul item, demandant aux interlocuteurs de positionner leur niveau de rentabilité par rapport à la concurrence. D'autres auteurs à l'instar de Spanos et Lioukas(2001), d'Agha et al(2012), et de Protogerou et al(2008) ont opté pour des échelles de mesure plus élargies, pour inclure : le profit net, le retour s/ventes, le retour s/investissement, et la liquidité financière relativement au principal concurrent, et la satisfaction des retours s/investissement-ventes. Pour notre cadre empirique, nous demanderons à nos informateurs d'évaluer leur niveau de rentabilité par rapport à la concurrence, et sur une période de 03 années, selon quatre items : le profit net, le retour s/ventes, le retour s/investissement, et la liquidité financière. Nous utiliserons une échelle de mesure de 05 points de Likert, allant de =Très en dessous de la moyenne, et 5=Très au dessus de la moyenne.

Énoncé 16

La Performance de la firme-Rentabilité

RentV3: Le profit net de la compagnie par rapport à la concurrence.
RentV4 : Le retour sur ventes de la compagnie par rapport à la concurrence.
RentV5 : Le retour sur investissement de la compagnie par rapport à la concurrence.
RentV6 : La liquidité financière de la compagnie par rapport à la concurrence.

§/5 Les Variables de l'âge et de la Taille :

Dans la plupart des recherches en management stratégique, l'Age et la taille de l'entreprise ont été identifiés comme des variables clés pouvant fortement

influencer la performance des firmes. Ainsi, et pour une meilleure validité des résultats de notre étude empirique, nous les prenons en considération dans la présente étude. La taille sera mesurée selon le nombre de salarié employés au sein des entreprises. Alors que la variable Âge sera représentée par le nombre d'années d'existence de l'entreprise depuis sa date de création.

SECTION 04: LA MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.

Le principal objet de cette dernière section est de décrire la méthodologie adoptée pour le test du cadre conceptuel choisi pour notre recherche. Suivant, quatre principaux paragraphes, nous aborderons respectivement le paradigme de recherche, la méthode d'échantillonnage et de collecte des données, et les techniques statistiques que nous avons employés pour vérifier nos propositions et hypothèses de recherche.

§/1 Le Paradigme de Recherche:

Le paradigme de la recherche ou le *research design* a été présenté par Creswell(2009) comme « l'ensemble des plans et des procédures qui couvrent les décisions allant des hypothèses aux méthodes détaillées de collecte et d'analyse des données [Traduit de l'anglais]»[1]. L'auteur l'évoqua ainsi comme une étape postérieure à la formulation des hypothèses de recherche, une feuille de route qui permettra au chercheur de décider des démarches adéquates à leur examen. Creswell(2009) ajouta entre autre que le paradigme de recherche est fortement dépendant de la philosophie même du chercheur, essentiellement constituée « du domaine disciplinaire de l'étudiant (chercheur), de ses croyances, et de ses expériences passées »[2]. L'auteur lui identifia également quatre philosophies de base, à savoir : « le post-positivisme où la recherche est objective et consiste à tester des rapports causaux (une théorie), le constructivisme propre aux recherches qualitatives où les chercheurs développent de façon inductive une théorie, la philosophie participative pour qui le chercheur avance un agenda d'actions pour le changement, et enfin, l'approche pragmatique dans laquelle les chercheurs centrent l'attention sur le problème de recherche et utilisent toutes les méthodes pour le comprendre»[3]. De leur coté, Burns & Grove (2003) ont centré l'attention sur la démarche et l'objet même du paradigme, pour le définir comme « un modèle qui permet de conduire

[1]Creswell.John.W(2009), Chapter one : the selection of research design, www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/22780_chapter_1.pdf, p03.
[2]Idem, p06.
[3]Ibid, p07-11.

une étude avec le contrôle maximum des facteurs qui peuvent interférer la validité des résultats [Traduit de l'anglais]»[1].

Du coté de la typologie des paradigmes ou design de recherche, trois principaux modes sont admis dans la littérature, à savoir : le mode qualitatif, le mode quantitatif, et le mode mixte. Le mode quantitatif sur lequel est basée notre recherche a pour objet selon Merwe(1996) « de tester les théories, de déterminer les faits, de démontrer les rapports entre les variables, et de prédire les résultats»[2]. Les différentes techniques statistiques sont donc des outils indispensables pour ce type de design. Keele(2012) lui attribua huit caractéristiques, pour le présenter comme: « une approche étroite et précise, scientifiquement douce, de caractère objectif, d'un intérêt déductif, qui permet de tester une théorie, dont la connaissance est basée sur les rapports causes et effets, dont l'élément de base est l'analyse statistique, et où une seule réalité peut être mesurée et généralisée»[3]. L'étroitesse et la précision seront davantage liées à la conversion de la question de recherche en un ensemble de variables aux liens causaux. La douceur scientifique peut s'attribuer au traitement statistique des données, et à l'interprétation des résultats, qui reste plus facile et moins consommatrice de temps, relativement aux études longitudinales qu'impliquera généralement les approches qualitatives. Alors que « le test des théories à travers les observations, l'orientation causes-effets, l'usage d'un design prédéterminé, et la séparation entre la collecte et l'analyse des données»[4], marquent l'aspect déductible de la recherche quantitative, et« le recentrage sur des choses mesurables, l'indépendance entre les résultats et les croyances, et l'usage des protocoles normalisés»[5] marquent l'objectivité. La généralité pour sa part, apparait dans « l'analyse des variables, la généralisation et la réplique, l'usage du contrôle statistique et expérimental, et l'usage d'un grand nombre de cas»[6]. Par ailleurs, l'intérêt pour le mode quantitatif apparait dans six principaux points, à savoir : « le test des hypothèses par l'usage de multiples variables, l'usage de procédures standardisées pour les questions et les réponses, la capacité de généralisation des résultats, la création de changements planifiés et l'examen des résultats, l'usage de procédures qui peuvent être reproduites par d'autres chercheurs, et la concentration sur des variables clés par le contrôle d'autres facteurs»[7].

[1]AN De Langen(2009), CHAPTER 3 Research design and methodology, http://ais.utm.my/researchportal/files/2015/02/Example3-Res-Design.pdf, p51.
[2] Cité dans Chapter 4 Research Design and Methodology, university of Pretoria, http://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/24016/04chapter4.pdf., p73.
[3]Keele.R(2012), Chapter03: Quantitative versus Qualitative research, or both, samples.jbpub.com/9780763780586/80586_CH03_Keele.pdf, p36.
[4]Chapter 3, research design and research methods, op.cit, http://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/57848_chapter_3_Morgan_Integrating_qualitative methods_2, p48.
[5] Idem.
[6] Ibid.
[7] Ibid, p52.

La présente recherche s'inscrit dans le cadre d'une approche empirique descriptive et explicative à la fois, à caractère quantitatif. La configuration descriptive est en rapport avec l'objet même de l'étude, qui consiste en le développement d'une meilleure compréhension des ressources, des éléments de la stratégie, et des caractéristiques de l'environnement perçu des entreprises étudiées, alors que le test du lien causal existant entre ces trois variables indépendantes et la performance comme variable dépendante, nous mène vers une approche beaucoup plus explicative des rapports entre ces différentes variables, et qui est basée sur une philosophie post-positiviste. La section suivante discutera de la méthode de recherche employée pour la collecte des données.

§/2 La Méthode de Recherche: L'Étude Par Questionnaire.

La présente recherche a pour objet d'examiner l'impact du management stratégique sur la performance des PME algériennes. Notre modèle conceptuel de recherche intègre les apports du courant de l'adaptation/positionnement [Porter (1980-1985)], et de celui des ressources & compétences [Wernerfelt(1984), Barney (1986-1991), Grant(1991), et Prahalad et Hamel (1990-1994)]. Ainsi, l'impact de deux variables, en l'occurrence : les facteurs de l'environnement externe et ceux de l'environnement interne sera testé relativement aux comportements stratégiques et à la performance de nos entreprises PME. Nous sommes à ce titre, en face d'une modélisation à multiples variables latentes, qui ne peuvent être mesurées directement sans le recours à des indicateurs ou des items de mesure plus fines, ou encore plus perceptuels. Une étude par questionnaire serait donc la plus appropriée à notre recherche, en étant admise comme une méthode objective d'intérêt descriptif et explicatif à la fois de phénomènes principalement socio-économiques. Une méthode dont le caractère collectif et l'aspect quantitatif qu'ils lui sont reconnus, en permettent une appréhension chiffrée des faits étudiés, qui est en soit source de validité[1].

Comme méthode académique de recherche la plus adaptée aux études quantitatives, de multiples avantages lui sont admis par les auteurs. Parmi les caractéristiques les plus citées dans la littérature, on trouvera « le caractère systémique et standardisé des observations, la simplicité, la rapidité, le faible coût des opérations, et la possibilité d'étudier des populations importantes et de traiter les données obtenues statistiquement»[2]. La capacité de traiter des

[1] Vilatte.J-C(2007), Méthodologie de l'enquête par questionnaire, Laboratoire Culture & Communication Université d'Avignon, file:///C:/Documents%20and%20Settings/samiro/Mes%20documents/Downloads/jcvilatte-le-questionnaire-jcv.pdf, p03.

[2] La méthode du questionnaire, http://parkinsonien.fr/Documents%20PDF%20divers/La%20theorie%20du%20questionnaire.pdf, p01.

échantillons de grande taille de façon plus rapide et plus économique, et l'obtention de données quantifiables faciles à analyser, ont été davantage soulignés par Hurry(2014)[1]. Également fut mentionné « l'auto-administration basée sur des questions prédéterminées qui assurent une interaction neutre entre chercheur et répondants, contrairement aux entretiens téléphoniques ou aux interviews face à face où des biais peuvent s'établir lors des conversations (De Vaus 1995, Newman 1997) »[2], ce qui peut nuire à la qualité des données. Néanmoins, il faut souligner que certains de ces avantages restent contingents au contexte de l'étude. En effet, dans un pays comme l'Algérie, où le chercheur se trouve confronté à la réticence de la majorité de nos cadres et dirigeants de participer aux études scientifiques par manque de connaissances managériales, l'étude par questionnaire devient un processus onéreux, et ce par l'impossibilité de l'effectuer par voie postale ou électronique, ce qui oblige le chercheur à devoir se déplacer jusqu'aux entreprises pour espérer obtenir gain de cause.

Les éléments du questionnaire sur lequel s'est basée notre recherche ont été puisés des études empiriques antérieures consacrées aux rapports stratégie-facteurs internes-facteurs externes-performance. Ainsi, nous avons élaboré un questionnaire de 114 Items de mesure, intégrés dans six (06) principales sections, à savoir : le détail démographique, le profil du répondant, l'environnement d'affaire (les forces de l'industrie/ l'incertitude et l'hostilité de l'environnement), l'environnement interne de l'entreprise (Ressources Tangibles/Ressources Intangibles/Capacités), la stratégie (l'adoption d'une réflexion stratégique dans les affaires/stratégie compétitive), et la performance. Afin d'éviter tout erreur de mesure due à la mauvaise interprétation de la part de nos répondants des énoncés de nos indicateurs, notamment par rapport à la langue utilisée (langue étrangère), mais aussi à la méconnaissance de la plupart de nos dirigeants des concepts du management stratégique, nous avons jugé notre présence nécessaire lors de la fourniture des réponses.

Nous avons également utilisé l'échelle de likert à 5 points pour l'ensemble des questions de notre enquête selon différentes modalités, en l'occurrence : le mode 1=Fortement en désaccord et 5=Fortement d'accord pour les trois sections réservées aux forces de l'industrie, à l'incertitude et à l'hostilité de l'environnement, et à la stratégie, le mode 1=Beaucoup plus faible que les concurrents et 5=Beaucoup plus fort que les concurrents pour la section des

[1]Hurry.J(2014), Research MethodsSample Lecture Pack, Postgraduate Study in Educational and Social Research by Distance Learning, www.londoninternational.ac.uk, p11.
[2] Wan Mohd Nazdrol bin Wan Mohd Nasir(2013), The Relationship between Strategic Orientation and Firm Performance : Evidence from Small and Medium Enterprises in Malaysia, This thesis is presented in fulfillment of the requirement of the degree of Doctor of Philosophy,School of Accounting Faculty of Business and Law Victoria University Melbourne, Australia, http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.667.7502&rep=rep1&type=pdf, p102.

ressources, le mode 1=Pas Applicable du tous et 5=Fortement Applicable pour la stratégie compétitive, et 1=Très en dessous de la moyenne, 5= Très au dessus de la moyenne pour la variable ‘’Performance’’. Quant aux deux premières sections relatives au détail démographique et au profil du répondant qui exigent des informations plutôt factuelles que perceptuelles, nous avons opté pour une échelle fermée unique.

§/3 La Méthode d’Échantillonnage et de Collecte de Données.

a. La Méthode d’Échantillonnage:

Vu le manque de coopération constaté que ce soit de la part de la direction des PME de la wilaya de Sidi-Bel-Abbès, que du premier responsable de la caisse nationale des assurances sociales des travailleurs salariés (CNAS) de la même wilaya, pour ce qui est de la fourniture des données statistiques concernant le secteur des PME de la région, et en l’absence d’une plateforme national d’informations spéciale PME, pouvant nous permettre de mieux choisir notre échantillon et de mieux le cibler, nous avons opté pour un mode d’échantillonnage aléatoire.

Étant donné que notre thème de recherche traite du management stratégique des firmes, il est évidant que notre questionnaire soit destiné aux propriétaires-dirigeants ou aux cadres supérieurs des entreprises de notre échantillon. C’est en ce sens que nous avons réservé une section spéciale consacrée au profil du répondant, et ce pour pouvoir choisir les entreprises les mieux représentative, dont la participation pourrait être source de validité des données collectées, mais aussi pour mieux appréhender le niveau académique de nos propriétaires et dirigeants. Néanmoins, et vu la non coopération effective de la plupart de nos propriétaires-dirigeants, mais aussi de certains cadres, nous avons été obligé d’accepter dans certains cas, les réponses fournies par les différents responsables fonctionnels dans la structure hiérarchique, à l’instar de ceux des ressources humaines, de la comptabilité et des finances, et du service commercial.

b. La Collecte des Données :

Compte tenu des contraintes d’ordre coopérative qu’informationnel citées ci-dessus, nous avons été obligé de solliciter par nous même la participation des entreprises à notre enquête. Ainsi, muni d’une lettre de recommandation délivrée par le directeur du laboratoire de recherche en management ‘’MECAS’’ de l’université Aboubakr Belkaid Tlemcen[Voir en Annexe 01], qui est aussi notre directeur de recherche, nous avons prospecté trois zones industrielles, à savoir : la zone industrielle de Sidi-Bel-Abbès, la zone industrielle d’Es-Senia(Oran), et celle de Hassi Ameur (commune Hassi Bounif dans la wilaya d’Oran), mais aussi les communes de Tilmouni, de Sidi-Ali Boussidi, de Belarbi, et de

Beloualadi(Wilaya de Sidi-Bel-Abbès), et ce pendant une durée de six mois, allant du 01/12/2015 au 31/05/2016, à l'issue de laquelle nous avons pu remplir un total de cinquante(50) copies de questionnaires. Au final, notre étude fut conduite en deux principales étapes : une étape préliminaire de présentation et de remises des questionnaires, et une étape de collecte des questionnaires remis et/ou de réalisation effective des entretiens face-à-face avec les cadres qui l'ont souhaité après prise de rendez-vous. En raison des difficultés rencontrées pour convaincre les responsables d'entreprises de participer à notre enquête, nous nous sommes contentés de ce faible nombre qui satisfait la condition de N≥30 exigée par la technique statistique de la modélisation par équation structurelle version PLS que nous avons choisi d'employer.

§/4 Les Techniques Statistiques pour l'Analyse des Données.

Deux principales techniques statistiques ont été utilisées pour l'analyse de nos données recueillies, à savoir : la modélisation par équation structurelle version PLS, et la régression PLS.

a. La Modélisation Par Équation Structurelle :'' L'Approche PLS'' (Partial Least Squares).

L'approche PLS est une technique d'analyse statistique qui appartient à la communauté des modèles d'équations structurelles, dont le développement remonte aux travaux de Wold(1966)[1] relatifs aux procédures itératives conçues à partir des estimations *''Least square''* pour les modèles uniques et multi-composants et pour la corrélation canonique. PLS (*Partial Least Squares*) ou *PLS Path Modeling* (PLS-PM) correspond selon Tenenhaus(2008)[2] à une technique d'estimation basée sur les composants. Une technique qui permettra selon Fornell et Bookstein(1982) « l'estimation des variables latentes comme des combinaisons linéaires de leur indicateurs empiriques»[3], et ce au travers d'un « algorithme itératif qui traite en premier des blocs du modèle de mesure, pour estimer en second les *Path Coefficients* dans le modèle structurel, en vue d'une meilleure explication de la variance résiduelle à la fois des variables latentes et manifestes dans n'importe qu'elle régression du modèle»[4].

[1]Chin.Wynne.W(1998),The Partial Least Squares Approach to structural Equation Modeling, University of Houston,https://www.researchgate.net/profile/Wynne_Chin/publication/232569511_The_Partial_Least_Squares_Approach_to_Structural_Equation_Modeling/links/0deec533e0f7c00f59000000/The-Partial-Least-Squares-Approach-to-Structural-Equation-Modeling.pdf.p297.

[2] Cité par, Hwang.H, Takane.Y, Tenenhaus.A(2015), An Alternative Estimation Procedure for Partial Least Squares Path Modeling. Behaviormetrika, Behaviormetric Society of Japan, 2015, 42 (1), pp.63-78https://hal-centralesupelec.archives-ouvertes.fr/hal-01235744, p63.

[3]Fornell, C. G., & Bookstein, F. L. (1982). Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. Journal of Marketing Research, 19(4), 440–452, https://www.jstor.org/stable/3151718 , p441.

[4]Esposito Vinzi.V,Trinchera.L, Amato.S(2010), PLS Path Modeling: From Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model Assessment and Improvement, Handbook of Partial Least Squares, Springer Handbooks of Computational

LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

L'approche PLS se distingue entre autre et selon les affirmations d'Evermann et Tate(2016), par son fort pouvoir prédictif, qui permettra aux chercheurs « de travailler avec un modèle explicatif, basé sur la théorie, facilitant le développement, l'évaluation, et le choix de la théorie»[1]. Elle est en ce sens plus orienté vers l'exploration que la confirmation[2] des modèles théoriques. Par ailleurs, la méthode PLS est reconnue pour être une approche plus souple, aux conditions moins restrictives pour les chercheurs, car adaptée aux « deux types de relations réflexifs et formatifs[3•], pouvant s'appliquer à des échantillons de faible taille(N≥30), tolérant une distribution non paramétrique»[4], et« n'impliquant aucune hypothèse au sujet de la population et des échelles de mesure»[5], ce qui la rend apte à fonctionner avec différents types de variables : nominales, ordinales, et d'intervalle[6].

Bien que notre cadre de recherche soit plus confirmatoire que prédictif, car testant un modèle conceptuel qui fut établi et testé par Spanos et Lioukas(2001) dans leur étude de la performance des entreprises grec, et expérimenté par Pribadi et Kanai(2011) dans le contexte des PME indonésiennes, l'approche PLS nous est apparue comme la plus appropriée à notre modèle de recherche, car celui-ci satisfait à trois principales conditions parmi les six exigences[•] recensées par Aldás-Manzano(2015)[7], à savoir : la complexité qui se justifie par le nombre de variables latentes et le nombre d'indicateurs qu'intègre notre modèle, le caractère essentiellement réflexif de ses rapports, la faible taille de notre échantillon, et le risque lié à la normalité de distribution de nos données.

De part ses avantages, l'approche PLS a suscité l'intérêt de beaucoup de chercheurs dans le domaine des sciences sociales. Ainsi, Hair et al(2011) ont « identifié 204 cas d'applications de la méthode PLS dans des recherches de marketing publiées dans 30 revues au cours de la période 1981-2010, où 50% des études justifient leur choix de la technique PLS par la non normalité des données, 46% par la faible taille de l'échantillon, 33% par le mode formatif des

Statistics, DOI 10.1007/978-3-540-32827-8 3,file:///C:/Documents%20and%20Settings/samiro/Mes%20documents/Downloads/9783540328254-c1.pdf, p48.

[1]Evermann, J., & Tate, M. (2016). Assessing the predictive performance of structural equation model estimators. Journal of Business Research, 69(10), 4565–4582, http://joerg.evermann.ca/docs/EvermannTate2016.pdf p05.

[2]Esposito Vinzi.V,Trinchera.L, Amato.S(2010), op.cit., p48.

[•]Selon Haenlein et Kaplan (2004), le mode réflexif fut visionné par « la variable latente ''Rapidité'' dont les indicateurs sont : la satisfaction des demandes de dernière minute, la ponctualité dans les dates de réunion, et la vitesse de renvoi des appels téléphoniques. Alors que le mode formatif fut présenté pour sa part par le construit ''Stress de la vie'' qui se voit causé par le licenciement, un accident récent, un divorce»

[4] Olya.H(2017),Partial Least Squares Based Structural Equation Modeling (PLS-SEM), 12th Annual Conference by Global Conference on Services Management, http://gloserv.org/wp-content/uploads/dr.olya_.pdf, p07.

[5]Fornell, C. G., & Bookstein, F. L. (1982).op.cit, p443.

[6]Haenlein.M, Kaplan.A.M(2004), A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis, UNDERSTANDING STATISTICS, *3*(4), 283–297, http://avesbiodiv.mncn.csic.es/estadistica/curso2011/regm35.pdf, p291.

[•] Les trois autres conditions sont : le caractère nouveau et original du phénomène étudié et l'absence des mesures appropriées, le besoin de flexibilité dans le modèle, et l'objectif de prévision fixé par le chercheur.

[7] Aldás-Manzano.J (2015), Partial Least Squares Path Modeling in Marketing and Management Research: An Annotated Application, Universitat de València and Ivie, https://econpapers.repec.org/RePEc:wsi:wschap:9789814696357_.., p09.

variables mesurées, 28% par l'objectif de l'étude, 17% par le type exploratoire de la recherche, et 12% par la complexité du modèle testé»[1]. En management stratégique, Cheriet(2009) cita quatre principales études mentionnées par Hulland(1999), à savoir : « le test du rapport Risque et Retour s/investissement-Attributs de la firme/sa position marché et la rivalité compétitive de Cool et al(1989) effectué sur 21 banques américaines, l'analyse de la relation processus de formation des coopérations-performance de 67 firmes de l'Europe du nord réalisée par Fornell et al(1990), l'examen de la mise en place des stratégies globales par les firmes américaines et japonaises, et les deux recherches d'Ainuddin et al(2007) et de Benamar(2008) qui correspondent respectivement au lien ressources-performance des *joint ventures* internationales, et aux effets de la structure de l'industrie et des ressources sur la performance et l'innovation de 31 firmes agroalimentaires algériennes»[2].

b. Modèle de mesure et Modèle Structurel de l'approche PLS :

L'approche PLS compte deux principales étapes : l'évaluation du modèle de mesure, et le test des liens structurels.

b.1/ Le modèle de mesure :

Le modèle de mesure est représenté par le cadre du rapport qui relit les variables latentes à leurs variables manifestes. Ainsi, la première étape de la technique PLS impliquera de devoir s'assurer de la fiabilité et de la validité des mesures utilisées pour l'estimation des variables latentes. Trois types de tests sont donc conduits :

- **<u>Le test de fiabilité :</u>**

Le test de fiabilité consiste à vérifier le niveau de cohésion existant entre le construit et l'ensemble d'indicateurs sensés le mesurer. Autrement dit, il s'agit de s'assurer que chaque item utilisé mesure constamment sont construit respectif. On mesurera tout d'abord la fiabilité des construits, pour aborder ensuite la fiabilité des indicateurs.

- **La fiabilité des construits :**

Les construits sont fiables si et seulement si chacun de leur indicateur leur assure une estimation exhaustive. Deux principaux paramètres permettront

[1]Hair.J.F, Sarstedt.M, Ringle.C.M, Mena.J.A (2011), An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research, J. of the Acad. Mark. Sci. (2012) 40:414–433,http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.9537&rep=rep1&type=pdf, p420.

[2]Cheriet.F(2009), Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée, MONTPELLIER SUPAGRO Centre International d'Études Supérieures en Sciences Agronomiques, THESE Pour obtenir le diplôme de Doctorat, https://umr-moisa.cirad.fr/content/download/5265/36059/version/1/file/Instabilit%C3%A9+des+alliances+strat%C3%A9giques+asym%C3%A9triques+-+cas+des+relations+entre+les+firmes+multinationales+et+les+entreprises+locales+agroalimentaires+en+M%C3%A9diterran%C3%A9e.pdf, p222-223.

d'inspecter le degré de fiabilité de nos mesures, à savoir : la *composite reliability* et l'alpha de Cronbach. La *composite reliability(CR)* qui se doit, selon les affirmations de Hair et al(2011)[1] citant les recommandations de Nunnally & Bernstein(1994), être supérieur au seuil de 0,7. La valeur de l'alpha de Cronbach pour sa part, « est jugée bonne au seuil≥0,8, acceptable au seuil de 0,70, et à 0,6 pour des échelles à but exploratoire. L'alpha de Cronbach reste néanmoins peu adapté aux équations structurelles, car supposé être une mesure conservatrice qui tend à sous-estimer la fiabilité»[2].

- **La fiabilité des indicateurs :**

La fiabilité des indicateurs estime la variance de l'item que le construit permet d'expliquer. Pour être signe d'une meilleure fiabilité, les *loading* se doivent être supérieurs à 0,70 selon Garson(2016)[3] citant l'avis de Henseler, Ringle, & Sarstedt(2012), et être statistiquement significatif, en l'occurrence avoir des valeurs *t-test* supérieurs ou égale à 1,96 en référence aux apports de Huber, Herrmann, Meyer, Vogel, & Vollhardt(2007) cités par Bäuml(2014)[4]. Des valeurs inférieures aux deux seuils mentionnés doivent être rejetées.

- **La validité convergente :**

La validité convergente renvoie au niveau de corrélation existant entre les indicateurs d'un même construit. Et c'est « l'*Average Variance Extracted (AVE)* ou la variance moyenne partagée qui permettra d'estimer la variance que le construit capture de ses indicateurs par rapport à la valeur résultante des erreurs de mesure (Fornell & Larcker(1981)»[5]. Selon« Chin(1998) et Höck & Ringle(2006), cité par Garson(2016), l'AVE doit être supérieur à 0,5, ce qui signifie que les construits devront expliquer au moins la moitié de la variance de leurs indicateurs respectifs»[6]. L'AVE peut être calculé par la formule suivante[7] :

$$AVE = \frac{\sum_i \lambda_i^2}{\sum_i \lambda_i^2 + \sum_i var(\varepsilon_i)} .$$

- **La validité discriminante :**

[1]Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. The Journal of Marketing Theory and Practice, 19(2), 139-152,https://www.researchgate.net/profile/Christian_Ringle/publication/236033273_PLS-sem_Indeed_a_silver_bullet/links/00b7d52ecb004615ed000000/PLS-sem-Indeed-a-silver-bullet.pdf,p146.

[2] Garson.G.D (2016), Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models, Statistical Associates Blue Book Series, www.statisticalassociates.com, p64.

[3]Idem, p60.

[4]Bäuml.M(2014), The impact of Strategic Performance Management on SME performance, DISSERTATION University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs to obtain the title of Doctor of Philosophy in Management,https://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/4326/$FILE/dis4326.pdf, p57.

[5]Idem.

[6]Garson.G.D (2016), op.cit, p65.

[7]Fornell.C, Larcker.D.F(1981),Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, file:///C:/Documents%20and%20Settings/samiro/Mes%20documents/Downloads/3151312.pdf.p.45

La validité discriminante estimera enfin le degré d'indépendance existant entre les items de mesure d'un construit particulier et ceux relatifs aux autres construits. « Fornell & Larcker(1981) ont ainsi proposé de calculer la racine carrée de l'AVE pour chaque variable latente, la discrimination sera vérifiée si celle-ci s'avère plus élevée que les valeurs de corrélation des autres variables»[1]. Le calcul se fait par la formule suivante [2]:

$$\sqrt{AVE_m} - \max_{l=1,\dots,L}(corr_{ml}) > 0 \qquad \forall\, m \neq l\ (l = 1, \dots, L, m = 1, \dots, M),$$

b.2/ Le modèle Structurel :

Dans la seconde étape de l'approche PLS, on estimera les coefficients de régression liants les variables latentes explicatives (exogènes) à leurs variables latentes expliquées (endogènes), ce qui permettra la validation ou le rejet de nos hypothèses de recherche.

Après le calcul des *t-statistiques (Goodness of path coefficients) par la méthode Bootstrap*, nous compterons sur les deux dimensions R^2 et le GoF (*Goodness of Fit)* pour l'évaluation de la qualité globale de notre modèle.

- **Combined predictiveness ou le coefficient de détermination(R^2):**

Le coefficient de détermination R^2 a pour objet de mesurer la qualité du modèle structurel au travers l'estimation du total de la variance des variables endogènes que les variables exogènes permet d'expliquer. Selon Chin(1998)[3] à 0,67 la variance expliquée est jugée satisfaisante, modérée à 0,33, et faible à 0,19. D'autres auteurs à l'instar de Duarte & Raposo(2010) [4]considèrent que la valeur R^2 doit être supérieure ou égale à 0,10. Globalement, une meilleure valeur R^2 est gage d'une meilleure qualité du modèle et donc d'une meilleure représentation du phénomène étudié.

- **Le GoF (*Goodness of Fit)*:**

L'index GoF est défini par Tenenhaus et al(2005) comme « la moyenne géométrique de *l'average communality* et la moyenne des R^2 pour toutes les variables endogènes qui permettra l'estimation de la validité globale et du pouvoir prédictif du modèle structurel»[5]. En l'absence d'un consensus sur les critères de significativité statistique pour ce dernier paramètre de mesure, qui

[1] Ou Ken Kwong-Kay Wong(2013),Partial least square structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS, Marketing Bulletin, 24, Technical Note 1,https://www.researchgate.net/publication/268449353, p22.
[2]Bäuml.M(2014), op.cit, p58.
[3]Chin.Wynne.W(1998), op.cit, p323.
[4] Cité par, Bäuml.M(2014), op.cit, p61.
[5] Cité par Akter, S., D'Ambra, J. & Ray, P. (2011). An evaluation of PLS based complex models: the roles of power analysis, analysis, predictive relevance and GoF index. Proceedings of the 17th Americas Conference on Information Systems (AMCIS2011) (pp. 1-7). Detroit, USA: Association for Information Systems,http://ro.uow.edu.au/commpapers/3126, p04.

reste compris entre 0 et 1[1], nous retenons que plus les valeurs du GoF se rapprochent de 1 et plus cela est signe d'une meilleure qualité du modèle.

La figure 2.3 ci-après représente la structure générale de l'approche PLS en mode réflexif.

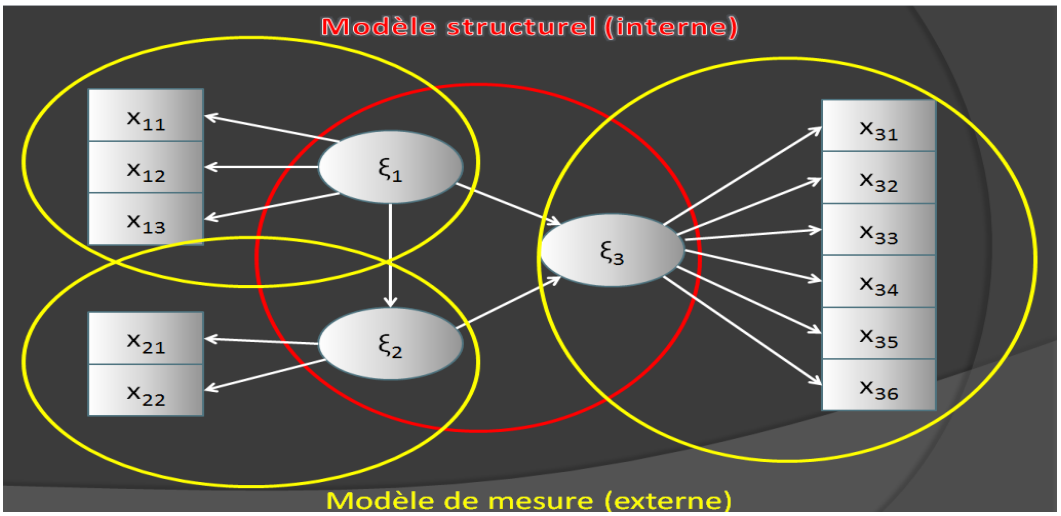


Figure 2.3 : Structure générale de l'approche PLS
Source : Abou-Ghantous.J(2013), les modèles d'équations structurelles à variables latentes sous deux approches : Fréquentiste et Bayésienne, irstea,docs.gip-ecofor.org/public/bgf/BGF_2013-06-26_7_Ghantous_IMPREBIO.pdf, p07.

c. Le Problème de Multi-colinéarité et le passage à la Régression PLS:

En dépit de ses multiples avantages mentionnés plus haut, la méthode PLS n'est cependant pas sans risque. En effet, le très haut niveau de complexité de certains modèles peut mener à des résultats erronés, en raison notamment de l'existence de problèmes de multi-colinéarité. De tels problèmes surviennent généralement « lorsqu'au moins une variable explicative est très corrélée aux autres régresseurs, ce qui signifie d'une certaine façon que l'information apportée par cette variable est redondante car contenue dans les autres variables»[2]. Trois principaux indices peuvent en être témoin, à savoir : « des erreurs standard dont les niveaux seront importants pour les variables concernées, avec des statistiques *t* très faibles au contraire pour ces variables, des changements de signe inattendus concernant le sens de la relation existant entre la variable dépendante étudiée et les variables explicatives concernées, ou une amplitude exacerbée des coefficients de régression pour les variables indépendantes concernées, ou

[1] Idem.
[2] Cours de Régression, Master 2 Ingénierie Mathématique, université de Nantes, http://www.math.sciences.univ-nantes.fr/~rochet/enseignement/cours_Reg(sans_preuve).pdf, p14.

encore des coefficients de régression non significatifs alors que l'analyse conduit à l'obtention d'un R^2élevé»[1]. L'observation d'au moins une de ces situations sera le signe de l'existence d'un problème de multi-colinéarité. Globalement, il est toujours judicieux de vérifier l'existence ou non d'une multi-colinéarité entre les variables dans le cas des modèles complexes. Le calcul du paramètre **VIF** (*Variance Inflation Factors)* et celui de **Tolérance** sont les deux principaux outils utilisés. La procédure VIF qui consiste « à régresser chacune des variables explicatives sur les autres, permettra de savoir quelle part de la variance d'une variable explicative est indépendante des autres variables explicatives»[2]. Un **VIF<5**[3]sera signe d'absence de problème de multi-colinéarité. La **Tolérance**[4] exprimera pour sa part, le degré de corrélation entre variables explicatives, elle se doit être **>0,2**.

Dans le cas de notre modélisation, et même si notre modèle globale fut épargné du problème de multi-colinéarité (voir infra, Chapitre IV), celui-ci apparait en force pour notre modèle partiel où le nombre de variables latentes et celui de leurs rapports de liaison avait doublé, ce qui justifia clairement le passage à la régression PLS comme la méthode la plus utilisée afin de pourvoir à une telle situation. Une méthode qui fut d'ailleurs préconisée par plusieurs auteurs, à l'instar de Temme et al(2006), et de Tenenhaus (1998-1999-2004), et appliquée dans les travaux de recherche de Benamar(2008), d'Ainuddin(2007), et de Cheriet(2009)[5].

Selon Abdi(2007), « la régression PLS est une technique qui associe les caractéristiques de l'analyse par composante principale (ACP) et ceux de la régression multiple, dont le principal objet est l'analyse des rapports de liaison existants entre les deux variables dépendantes et indépendantes»[6].

Le principe de la régression PLS « consiste selon Tenenhaus(1999) à rechercher dans un premier temps des composantes orthogonales t_h, combinaisons linéaires des variables X, expliquant au mieux à la fois les X et les Y. Les équations de régression PLS sont ensuite obtenues en régressant chaque variable Y sur les composantes t_h, puis en exprimant ces régressions en fonction des variables X d'origine»[7]. Le nombre de composantes est arrêté par rapport à une validation croisée sur l'aptitude du modèle à prédire Y. Comparée à une

[1] De Bourmont.M(2012), La résolution d'un problème de multi-colinéarité au sein des études portant sur les déterminants d'une publication volontaire d'informations : proposition d'un algorithme de décision simplifiée basée sur les indicateurs de Belsley, Kuh et Welsch (1980). Comptabilités et innovation, May 2012, Grenoble, France. pp.cd-rom, 2012,.https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/691156/.../554_De_Bourmont pdf, p06.
[2] De Bourmont.M(2012), op.cit, p06.
[3] Ezzine.A(2015), La modélisation par équation structurelle, Faculté des Sciences Economiques et des Sciences de Gestion, Université Djillali Liabes Sidi-Bel-Abbès.
[4]Idem.
[5]Cheriet.F(2009),op.cit, p227.
[6]Abdi.H(2007), Partial Least Square Regression PLS-Regression, https://www.utdallas.edu/~herve/Abdi-PLSR2007-pretty.pdf, p01.
[7]Tenenhaus.M(1999), L'approche PLS, revue de statistique appliquée, tome 47, n°2, http://www.numdam.org/item?id=RSA_1999_47_2_5_0, p08.

régression multiple normale, la régression PLS se distingue par sa capacité d'intégrer les données manquantes [Tenenhaus(1999)].

A l'instar de l'ensemble des techniques de la modélisation par équations structurelles, la régression PLS est régie par cinq principaux indices de qualité propres au modèle et aux mesures[1]:

- **L'indice Q^2 cum :**

L'indice **Q^2 cum** estimera la contribution des composantes construites à la qualité prédictive du modèle. Il permettra donc de retenir le modèle le plus stable.

- **L'indice R^2Ycum :**

L'indice **R^2Ycum** correspondra au total des coefficients de détermination reliant les variables dépendantes Y aux composantes construites. Ces coefficients estimeront la contribution de ces composantes dans l'explication des variables dépendantes.

- **L'indice R^2Xcum :**

Pour sa part, le **R^2Xcum** permettra d'évaluer la capacité explicative des composantes construites pour les variables indépendantes. Le R^2Xcum représente donc le total des coefficients de détermination du rapport variables indépendantes-composantes.

- **Les VIP (variable importance of projection) :**

Le VIP déterminera l'importance de chaque variable indépendante dans chacune des composantes maintenues. Un VIP>0,8 sera le signe d'un rôle capital des variables explicatives au sein du modèle.

- **Les coefficients normalisés (ou coefficients bêta) :**

Enfin les coefficients normalisés estimeront la pesanteur de chaque variable dans le modèle. La méthode ***Bootstrap*** nous donnera l'intervalle de confiance pour chaque coefficient normalisé. Un intervalle qui contient la valeur 0 indiquera le caractère insignifiant du poids de la variable concernée.

Au final, notre analyse statistique s'est déroulée en deux temps et par le biais de deux techniques: le modèle global, pour qui nous avons utilisé les principes de l'approche PLS, et le modèle partiel dont l'estimation exigea le passage à la régression PLS.

Concernant les logiciels statistiques utilisés, nous avons opté pour **SMART PLS2** pour l'application de l'approche PLS, et pour **XLSTAT version 2014** pour le traitement de la régression PLS.

[1]Cheriet.F(2009), op.cit, p229

CONCLUSION :

En conclusion, le chapitre III a été dédié à la présentation du cadre conceptuel auquel obéit la présente recherche.

Notre modèle théorique avait alors proposé cinq (05) principaux rapports de liaison entre les facteurs externes, les facteurs internes, la stratégie, et la performance, que nous considérons comme les principales propositions de notre recherche. Des propositions que nous avons détaillées par la suite pour aboutir à vingt trois(23) hypothèses de recherche.

Le chapitre avait également mis en exergue les indicateurs que nous avons utilisés pour mesurer nos variables latentes, ainsi que les éléments méthodologiques sur lesquels nous nous sommes basés.

Nous présenterons dans le chapitre suivant l'ensemble des résultats auxquels nous nous sommes parvenu.

Rapport-Gratuit.com

CHAPITRE IV

Les Résultats de l'analyse des Données.

SECTION 01 : Les Résultats de l'analyse Statistiques Descriptives.

SECTION 02 : Le Modèle global de recherche : les Résultats du test des hypothèses principales de recherche par la modélisation par équation structurelle ''PLS''.

SECTION 03 : Le Modèle partiel de recherche : les Résultats du test des hypothèses détaillées du modèle de recherche par la régression ''PLS''.

SECTION 04 : Les résultats relatifs à l'impact de l'âge et de la taille sur la performance des PME algériennes.

SECTION 05 : Les résultats du test de comparaison entre firmes performantes et non performantes parmi les PME algériennes de notre échantillon.

INTRODUCTION :

L'objectif du présent chapitre est de vérifier la validité de l'ensemble des hypothèses de recherche énoncées. Rappelons que notre problématique de l'impact du management stratégique sur la performance des PME algériennes avait proposé cinq principales propositions de recherche. La première proposition (H1) concerne le rapport Facteurs Externes-Performance des firmes. Deux hypothèses en sont issues, en l'occurrence : le lien entre l'intensité compétitive(les forces de l'industrie) et la performance(H1.a), et celui la reliant aux paramètres de l'environnement global (Incertitude/Hostilité) spécifiques au contexte algérien(H1.b). La seconde proposition (H2) s'intéresse à l'impact des facteurs externes sur le degré d'adoption des pratiques du management stratégique par les PME algériennes. Six hypothèses seront ainsi examinées. L'influence des forces de l'industrie et des paramètres de l'environnement global seront alors respectivement testées par rapport à l'adoption d'une réflexion stratégique dans les affaires pour les PME algériennes(H2.a.1/H2.b.1), et au choix d'une stratégie de domination par les coûts(H2.a.2/H2.b.2) ou d'une stratégie de différentiation(H2.a.3/H2.b.3). La troisième proposition (H3) propose pour sa part, de vérifier le lien entre le patrimoine des R&C disponible et la performance des entreprises. Trois hypothèses lui ont été associées. Ainsi, (H3.a), (H3.b), et (H3.c) approcheront respectivement les effets des ressources tangibles, des ressources intangibles, et des capacités sur la performance des PME algériennes. Dans une quatrième proposition (H4) nous testerons l'intérêt des R&C dont peuvent disposer les entreprises sur l'existence d'un esprit de management stratégique dans la pratique d'affaire. Elle comprend neuf hypothèses ayant essentiellement pour objet l'évaluation des relations suivantes : les trois premières relations porteront sur l'impact des ressources tangibles(H4.a.1), des ressources intangibles(H4.b.1), et des capacités(H4.c.1) sur l'adoption d'une réflexion stratégique dans les affaires des PME. L'influence de ces trois types de ressources sera vérifiée par rapport au choix d'une stratégie de domination par les coûts [(H4.a.2), (H4.b.2), (H4.c.2)], et au choix d'une stratégie de différentiation [(H4.a.3), (H4.b.3), (H4.c.3)]. Enfin, la proposition (H5) abordera le lien entre la stratégie d'entreprise (ou le management stratégique) et la performance des PME algériennes selon trois hypothèses également, en l'occurrence : la (H5.a) qui suppose un rapport entre l'adoption d'une réflexion stratégique dans les affaires et la performance, la (H5.b) qui examine la performance sous l'angle de l'option ''Stratégie de Domination par les coûts'', et la(H5.c) qui l'analyse en rapport au choix d'une stratégie de différentiation.

Notre étude fut effectuée sur les données d'un échantillon de 50 PME de la région ouest algérienne, principalement les deux wilayas de Sidi-Bel-Abbès et d'Oran. Ces données ont été recueillies directement auprès des responsables

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

représentants de ces entreprises selon la technique de l'enquête par questionnaire comme mentionné précédemment.

Le traitement des données collectées se réalisera en quatre temps et selon différents types d'analyse. Nous présenterons dans un premier temps les résultats de l'analyse statistique descriptive de l'ensemble des données, effectuée par le logiciel Sphinx (Section 01). Le test d'hypothèses sera de l'objet de la section(02). Nous mobiliserons ainsi les principes de la modélisation par équation structurelle selon l'approche PLS (Cf. Chapitre III) pour la validation de nos cinq propositions de recherche, ceci sera suivi d'un test des rapports de médiation entre les différents construits du modèle. Dans la section(03) et en raison de certains problèmes de Multi-colinéarité, nous procéderons par la régression PLS pour l'examen des hypothèses détaillées du modèle de recherche. La quatrième section pour sa part portera sur l'analyse de la variance ANOVA des effets directs des deux variables de l'âge et de la taille sur la performance des PME objet de l'étude. Enfin, la section(05) sera réservée à un cadre d'analyse plus détaillé de la performance des PME algériennes (de notre échantillon) où il sera question d'identifier les facteurs clés de performance au travers un test de comparaison entre firmes performantes et non performantes.

SECTION 01 : LES RÉSULTATS DE L'ANALYSE STATISTIQUE DESCRIPTIVE.

La présente section assumera un rôle descriptif de l'ensemble des données recueillies. Chaque partie du questionnaire a donc fait l'objet d'analyse selon la technique du tri à plat réalisée par le logiciel Sphinx.

§1/Le Détail Démographique :

a- Le Secteur d'activité :

La figure ci-après représente la répartition des entreprises de l'échantillon objet de l'étude par référence à leur secteur d'activité. Les résultats démontrent clairement la prédominance de quatre principaux domaines, à savoir : le secteur de la chimie (20%), suivi de celui de la menuiserie (14%), de l'agro-alimentaire (12%), et des travaux publics (10%). Les secteurs de la plasturgie, des matériaux de construction, des travaux bâtiment, et ceux appartenant à la catégorie ''Autres'' affichent un taux de 6%, l'hydraulique et la production de semences/plants atteignent les 4%, 2% seulement ont été enregistrés pour les secteurs de l'automobile, de la production de matelas, de la céramique, et des services, enfin 0% fut constaté pour la branche de l'électronique.

S/Activité

	Nb	% cit.
Hydraulique	2	4,0%
Agro-alimentaire	6	12,0%
Electronique	0	0,0%
travaux publics	5	10,0%
Travaux Batiment	3	6,0%
Services	1	2,0%
Chimies	10	20,0%
Matériaux de construction	3	6,0%
Plasturgie	3	6,0%
Céramique	1	2,0%
Ménuiserie Aluminium/Bois/PVC	7	14,0%
Matériel Agricol	2	4,0%
production de matelas et de couvertures	1	2,0%
Production de semences et plants maraicher	2	4,0%
Automobile	1	2,0%
Autres	3	6,0%
Total	50	100,0%

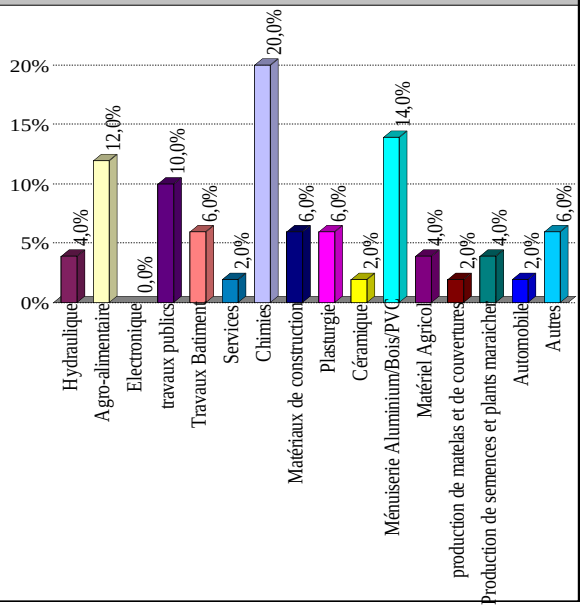


Figure 1.4 : Répartition des entreprises par secteur d'activité

b- L'effectif de l'entreprise :

La catégorie ''Effectif'' nous servira d'indicateur pour mesurer la taille des entreprises de notre échantillon. En se rapportant au code du commerce algérien, nous pouvons distinguer trois catégories d'entreprises. La première catégorie englobe les petites et les très petites entreprises [1-9/10-50], elle représente 48% de l'échantillon, la deuxième catégorie regroupe pour sa part, les moyennes entreprises [51-250] avec un taux de 52% de l'échantillon étudié. La figure proposée ci-dessous en est très illustrative de ces résultats :

Effectif de l'entreprise

	Nb	% cit.
< 50 personnes	24	48,0%
51-100 personnes	12	24,0%
101-150 personnes	7	14,0%
151-200 personnes	1	2,0%
> 200 personnes	6	12,0%
Total	50	100,0%

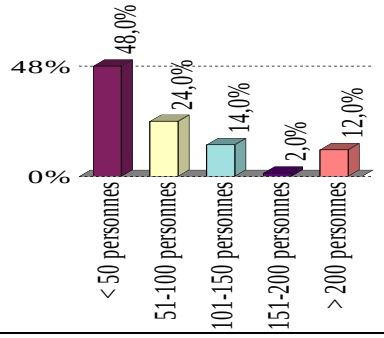


Figure 2.4 : Effectif des entreprises.

c. L'Âge de l'entreprise :

L'Âge des entreprises objet de l'étude est représenté par le nombre d'années d'existence. La figure ci-après révèle que **50%** des firmes que compte notre échantillon ont de 5 à 15 années d'exercice. Alors que **14 %** s'avèrent être de création récente (< 5 ans), et **36%** ont plus de 15 ans d'existence. Un tel résultat vient confirmer qu'une grande partie des PME algériennes ont été créées après la promulgation de la loi de 2001 relative à la promotion du secteur privé. La figure suivante présente la répartition des entreprises selon leur âge :

Age de l'entreprise

	Nb	% cit.
< 5 ans	7	14,0%
5-10 ans	14	28,0%
10-15 ans	11	22,0%
15-20 ans	9	18,0%
> 20 ans	9	18,0%
Total	50	100,0%

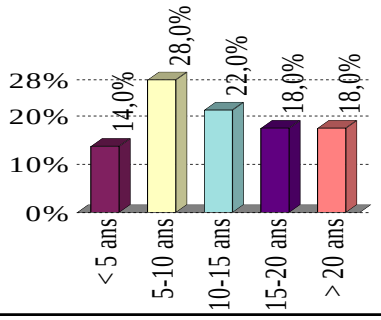


Figure 3.4 : Répartition des entreprises selon le critère "Age".

d. Caractéristiques du répondant :

➢ **Âge du répondant :**

Il apparait dans la figure ci-dessous que l'âge le plus cité parmi les répondants se situ entre 30 et 39 ans, il constitue 28% de l'ensemble des réponses. La classe 50-60 ans vient en seconde position avec 26% des réponses, suivie de la classe 40-49 ans qui affiche un taux de 22%. La catégorie 20-29 ans et celle des plus de 60 ans représentent toutes les deux 12% des réponses. Au final, 38% des répondants ont plus de 50 ans, ce qui reflète une réalité dans les entreprises privées algériennes dont les propriétaires sont en quête permanente d'anciens cadres dirigeants du secteur publique.

Age du Répondant

	Nb	% cit.
< 20	0	0,0%
20-29	6	12,0%
30-39	14	28,0%
40-49	11	22,0%
50-60	13	26,0%
plus de 60	6	12,0%
Total	50	100,0%

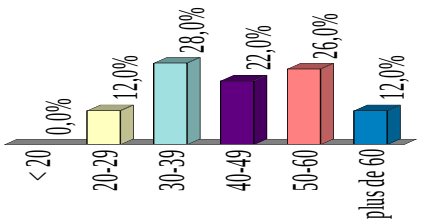


Figure 4.4 : L'Âge des répondants.

- **Sexe du répondant :**

On remarque dans les données fournies par la figure 5.4 que 80% des répondants sont de sexe masculin, et 20% seulement sont de sexe féminin.

Sexe

	Nb	% cit.
Masculin	40	80,0%
Féminin	10	20,0%
Total	50	100,0%

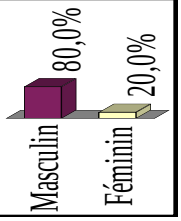


Figure 5.4: Sexe des répondants.

- **Niveau de formation :**

La figure suivante renseigne le niveau de formation des répondants. Ainsi, 36% d'entre eux sont des licencier, 20% indiquent avoir un niveau Bac, 12% un niveau de magister, et 4% seulement pour le PhD, 6% est partagée entre le niveau primaire (4%), et le niveau moyen (2%), enfin les 22% restants déclarent avoir suivi d'autres parcours de formation (CMTC par exemple).

niveau de formation

	Nb	% cit.
Primaire	2	4,0%
Moyen	1	2,0%
Bac	10	20,0%
Licence	18	36,0%
Magister	6	12,0%
PhD	2	4,0%
Autre	11	22,0%
Total	50	100,0%

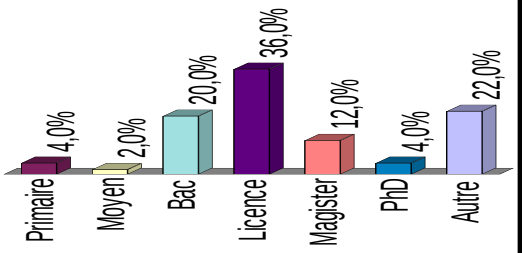


Figure 6.4: Niveau de formation.

- **Statut du répondant :**

Il a été demandé aux répondants d'indiquer leur position au sein de leur entreprise. 16% possèdent le statut de propriétaire-dirigeant, 34% ont déclaré exercer la fonction de dirigeants, et 50% occupent d'autres fonctions telles : D.A.F, comptable, ou encore responsable du personnel. De tels résultats reflètent clairement les difficultés que nous avons rencontrées pour nous entretenir avec les propriétaires-dirigeants pour qui notre questionnaire a été essentiellement destiné. La figure suivante est très illustrative :

Statut du répondant

	Nb	% cit.
Propriétaire	0	0,0%
Dirigeant	17	34,0%
Propriétaire-Dirigeant	8	16,0%
Autre	25	50,0%
Total	50	100,0%

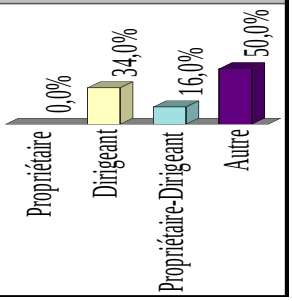


Figure 7.4: Statut des répondants.

§2/Les Forces de l'Industrie :

a. La Rivalité Compétitive :

Première force mentionnée par M. Porter (1980-1985), la rivalité compétitive ou la concurrence directe a été mesurée par cinq principaux indicateurs (comme mentionné par la figure ci-dessous) qui visent essentiellement à cerner l'intensité et le type de concurrence auxquels les entreprises objet de l'étude peuvent être confrontées. Les résultats démontrent clairement que 80% des répondants pensent que leur entreprise est confrontée à une forte concurrence de parts de marché, contre 4% en position neutre, et 16% en désaccord. Pour ce qui est des mouvements de revanche et de riposte, 55% des répondants admettent l'existence de tels mouvements contre 37% en opposition, et 8% qui restent neutre sur le sujet. Concernant le type de compétition, près de 74% des répondants pensent que celui-ci est axé sur le prix, contre 70% pour la qualité. Enfin, 62% des interviewés décrivent la compétition par les termes ''intense''/''féroce'', contre 34% qui pensent le contraire, et 4% qui restent neutre sur la question. En somme, plus de 68% des réponses sont en faveur d'une forte rivalité compétitive, contre plus de 27% qui indiquent le contraire, et 4,4% qui en soient indifférent. Un résultat qui reste fonction des perceptions de nos répondants, et spécifique aux secteurs d'activités qu'inclut notre échantillon, car la concurrence en Algérie reste une concurrence essentiellement d'importation plutôt que de firmes réellement établies, et ce en raison notamment d'un climat des affaires contraignant l'essor des investissements privés nationaux qu'étrangers.

La Rivalité Compétitive

	Fortement en désaccord		En désaccord		Neutre		d'accord		Fortement d'accord		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
RC V1	4	8,0%	4	8,0%	2	4,0%	31	62,0%	9	18,0%	50	100,0%
RC V2	10	20,4%	8	16,3%	4	8,2%	21	42,9%	6	12,2%	49	100,0%
RC V3	5	10,0%	8	16,0%	0	0,0%	22	44,0%	15	30,0%	50	100,0%
RC V4	7	14,0%	5	10,0%	3	6,0%	19	38,0%	16	32,0%	50	100,0%
RC V5	6	12,0%	11	22,0%	2	4,0%	20	40,0%	11	22,0%	50	100,0%
Total	32	12,9%	36	14,5%	11	4,4%	113	45,4%	57	22,9%	249	100,0%

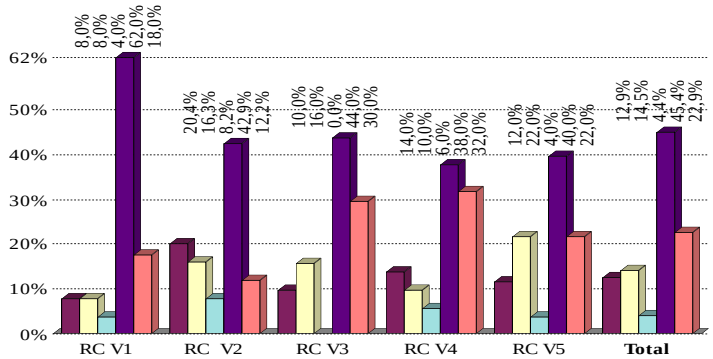


Figure 8.4 : La Rivalité Compétitive.

b. Le Pouvoir de négociation des Fournisseurs :

Il a été demandé aux répondants d'exprimer leurs perceptions du pouvoir de négociation exercé par les différents fournisseurs avec qui leur entreprise est en relation. La figure ci-après démontre clairement que 98% des répondants admettent l'importance de la contribution des fournisseurs au sein de l'industrie, alors que 70% d'entre eux considèrent que leurs fournisseurs peuvent facilement augmenter les prix ou menacer de réduire la qualité des produits. Il est également reconnu par 50% des répondants que les fournisseurs font des exigences et gagnent des concessions. Au total, plus de 72% des répondants estiment que leurs fournisseurs possèdent un fort pouvoir de négociation, contre 4,7% en position neutre, et plus de 22% qui soient en opposition. Un tel pouvoir reconnu aux fournisseurs peut se justifier par le fait que la plupart d'entre eux sont des entreprises de renommée à l'échelle internationale que seules les firmes les mieux positionnées sur le marché algérien qui réjouissent d'une aisance financière peuvent en limiter le pouvoir.

Le Pouvoir de Négociation des Fournisse

	Fortement en désaccord		En désaccord		Neutre		d'accord		Fortement d'accord		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
PF V6	0	0,0%	1	2,0%	0	0,0%	23	46,0%	26	52,0%	50	100,0%
PF V7	7	14,0%	6	12,0%	2	4,0%	19	38,0%	16	32,0%	50	100,0%
PF V8	7	14,0%	13	26,0%	5	10,0%	14	28,0%	11	22,0%	50	100,0%
Total	14	9,3%	20	13,3%	7	4,7%	56	37,3%	53	35,3%	150	100,0%

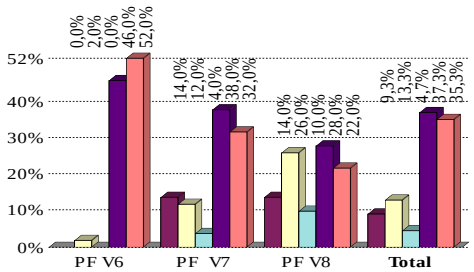


Figure 9.4 : Le Pouvoir de Négociation des Fournisseurs.

c. Le Pouvoir de Négociation des Clients :

La figure suivante nous renseigne sur la perception qu'ont les responsables des entreprises interrogés, du pouvoir de négociation exercé par leurs clients. Les résultats indiquent que 64% des interviewés pensent que les clients se préoccupent du prix que de la qualité, contre 38% seulement qui admettent le contraire, et 64% également qui sont en faveur des deux dimensions qualité-prix. Par ailleurs, la puissance des clients est confirmée par 76% des répondants et infirmée par 20% d'entre eux. Alors qu'un petit nombre de clients forme une grande proportion du chiffre d'affaire pour 86% des répondants. Au final, on remarque que plus de 65% des avis sont en faveur d'un fort pouvoir de négociation des clients, contre près de 27% qui en soient à l'opposé, et 7,6% seulement en position neutre. La diversification de l'offre par rapport à la demande, mais aussi le niveau de formation et celui d'information du consommateur algérien en sont à l'origine d'un tel pouvoir.

Le pouvoir de négociation des clients

	Fortement en désaccord		En désaccord		Neutre		d'accord		Fortement d'accord		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
PC V9	6	12,0%	9	18,0%	3	6,0%	18	36,0%	14	28,0%	50	100,0%
PC V10	7	14,0%	18	36,0%	6	12,0%	13	26,0%	6	12,0%	50	100,0%
PC V11	5	10,0%	6	12,0%	7	14,0%	21	42,0%	11	22,0%	50	100,0%
PC V12	0	0,0%	10	20,0%	2	4,0%	19	38,0%	19	38,0%	50	100,0%
PC V13	2	4,0%	4	8,0%	1	2,0%	26	52,0%	17	34,0%	50	100,0%
Total	20	8,0%	47	18,8%	19	7,6%	97	38,8%	67	26,8%	250	100,0%

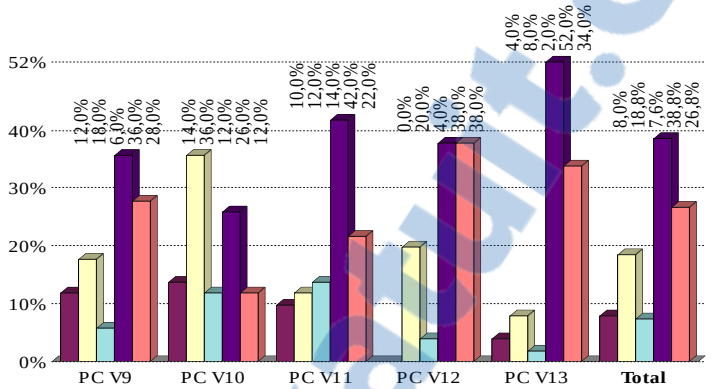


Figure 10.4 : Le Pouvoir de Négociation des Clients.

d. La Menace de la Substitution :

La menace de la substitution concerne quatre principales dimensions, à savoir : la conscience de la substitution, le nombre et le pouvoir des produits de substitution, et la position des produits face à la menace des substituts. Il a été demandé à l'ensemble des responsables interrogés d'exprimer leur perception pour chacune de ces dimensions. Les résultats nous révèlent clairement que 58% des entreprises objet de l'étude ne conçoivent pas la substitution comme une menace, contre 36% qui déclarent en être conscient, et 6% qui restent en position neutre. Par ailleurs, 56% des réponses considèrent que les produits de substitution n'impactent en rien la rentabilité de leurs produits, contre 40% ayant exprimé un avis inverse, et 4% sans avis. Pour ce qui est de la seconde dimension, 72% des responsables-répondants voient que le nombre des produits de substitution reste négligeable, et 26% le considère comme important. Enfin, 64% des entreprises affirment détenir des produits dont les caractéristiques sont difficilement substituables, contre 30% seulement qui admettent la supériorité de la substitution par rapport à leurs produits. Globalement, la substitution ne constitue pas une menace dans 54% des réponses, et fut admise dans plus de 41% des cas. Le passage encore inachevé à l'économie de marché, un environnement d'affaires partiellement ouvert, le non aboutissement de trois décennies de réformes économiques et la faiblesse du tissu industriel d'entreprises qui en a résulté, en sont les principaux facteurs expliquant une telle perception vraisemblablement étroite des responsables de nos entreprises de cette dernière menace.

Rapport-Gratuit.com

La menace de la substitution :

	Fortement en désaccord		En désaccord		Neutre		d'accord		Fortement d'accord		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
MS V14	19	38,0%	10	20,0%	3	6,0%	14	28,0%	4	8,0%	50	100,0%
MS V15	19	38,0%	9	18,0%	2	4,0%	13	26,0%	7	14,0%	50	100,0%
MS V16	21	42,0%	15	30,0%	1	2,0%	9	18,0%	4	8,0%	50	100,0%
MS V17	4	8,0%	11	22,0%	3	6,0%	22	44,0%	10	20,0%	50	100,0%
Total	63	31,5%	45	22,5%	9	4,5%	58	29,0%	25	12,5%	200	100,0%

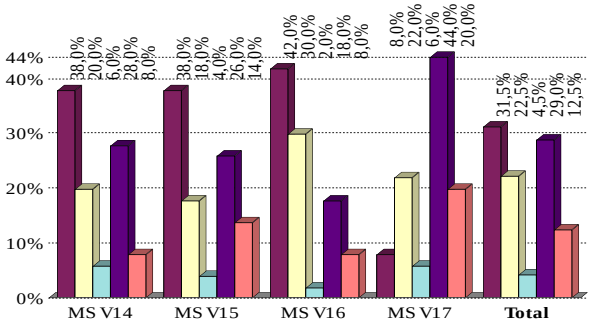


Figure 11.4: La Menace de la Substitution.

e. La Menace des Nouveaux Entrants :

Dernier axe mentionné par M. Porter (1980-1985), la menace des nouveaux entrants fut mesurée par deux principaux indicateurs, en l'occurrence : le degré de prévention des nouvelles entrées, et les désavantages en termes de coûts. Dans la figure ci-après, 49% des répondants reconnaissent l'usage des ressources pour prévenir des nouvelles entrées, contre 50% qui en rejettent le recours. En outre, le désavantage lié au coût et à l'échelle de production se voit soutenu respectivement par 90% et 82 % des réponses. Ainsi, les nouvelles entrées ne semblent pas constituer une vraie menace pour 73% des entreprises interrogées. La menace fut considérée seulement dans 23% des réponses. Un résultat qui se justifie la encore par le manque des initiatives privées nationaux qu'étrangers dû à l'inadéquation du cadre réglementaire et institutionnel en vigueur (la loi du 49-51 qui cadre l'investissement direct étrangers en est un exemple très illustratif).

La menace des nouveaux entrants :

	Fortement en désaccord		En désaccord		Neutre		d'accord		Fortement d'accord		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
ME V18	17	34,0%	8	16,0%	1	2,0%	19	38,0%	5	10,0%	50	100,0%
ME V19	3	6,0%	2	4,0%	0	0,0%	22	44,0%	23	46,0%	50	100,0%
ME V20	2	4,0%	3	6,0%	4	8,0%	24	48,0%	17	34,0%	50	100,0%
Total	22	14,7%	13	8,7%	5	3,3%	65	43,3%	45	30,0%	150	100,0%

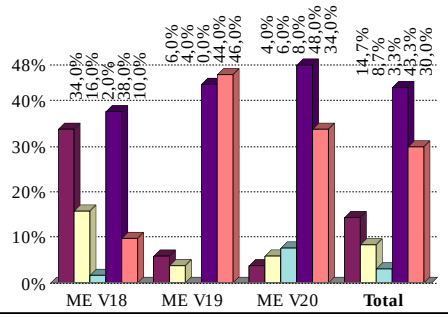


Figure 12.4 : La Menace des Nouveaux Entrants.

§3/ L'Incertitude et l'hostilité de l'environnement algérien :

a. L'Incertitude Environnementale :

Il a été demandé aux répondants d'indiquer leur perception du degré d'incertitude de l'environnement d'affaire algérien selon les dimensions suivantes : les mouvements du cadre institutionnel, le manque d'informations, et la propagation du marché informel. Les résultats révèlent que 62% des réponses admettent le cadre institutionnel comme source d'incertitude, contre 80% qui sont plutôt en faveur du manque d'information, et 70% pour la propagation du marché informel. L'environnement d'affaires algérien s'avère incertain pour plus de 70% des entreprises interrogées. La figure suivante est très illustrative :

L'incertitude environnementale

	Fortement en désaccord		En désaccord		Neutre		d'accord		Fortement d'accord		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
IE V21	7	14,0%	10	20,0%	2	4,0%	17	34,0%	14	28,0%	50	100,0%
IE V22	4	8,0%	6	12,0%	0	0,0%	20	40,0%	20	40,0%	50	100,0%
IE V23	7	14,0%	7	14,0%	1	2,0%	15	30,0%	20	40,0%	50	100,0%
Total	18	12,0%	23	15,3%	3	2,0%	52	34,7%	54	36,0%	150	100,0%

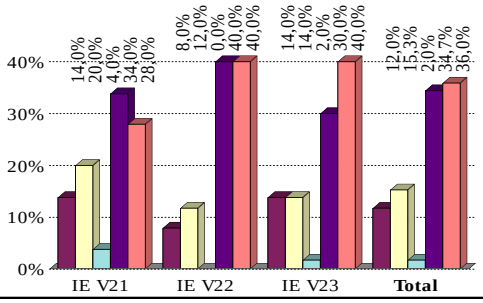


Figure 13.4 : L'incertitude de l'environnement d'affaires algérien.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

b. L'Hostilité Environnementale :

De son coté, l'hostilité a été évaluée par les difficultés d'accès au financement bancaire, la lourdeur des formalités et procédures administratives, et l'impact des charges fiscales et parafiscales. Les résultats sis dans la figure ci-dessous, indiquent que 50% des répondants considèrent les difficultés d'accès au financement bancaire comme source d'hostilité environnementale(le désaccord est de 44%), contre 88% qui pensent que c'est plutôt la lourdeur bureaucratique qui en est la principale cause(le désaccord est de 12%), et 60% qui admettent le rôle de la nomenclature des charges patronales(le désaccord est de 30%).

hostilité environnementale

	Fortement en désaccord		En désaccord		Neutre		d'accord		Fortement d'accord		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
HE V24	11	22,0%	11	22,0%	3	6,0%	15	30,0%	10	20,0%	50	100,0%
HE V25	2	4,0%	4	8,0%	0	0,0%	16	32,0%	28	56,0%	50	100,0%
HEV26	4	8,0%	11	22,0%	5	10,0%	17	34,0%	13	26,0%	50	100,0%
Total	17	11,3%	26	17,3%	8	5,3%	48	32,0%	51	34,0%	150	100,0%

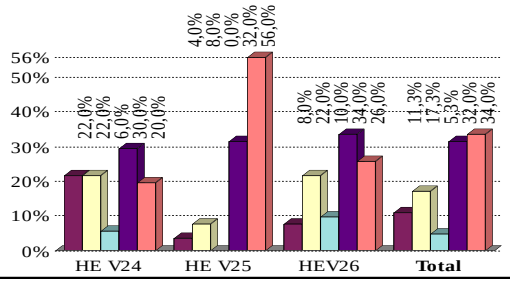


Figure 14.4 : L'Hostilité de l'environnement d'affaires algérien.

§4/ L'Environnement Interne de l'Entreprise(Les Facteurs Internes de l'entreprise) :

a. Les Ressources Tangibles :

Les ressources tangibles reflètent le patrimoine dit physique essentiel à l'activité normale de toute entreprise. Ainsi, la procédure de mesure avait porté sur les constructions, les investissements technologiques, les terrains, le capital financier, l'argent cash, et les ressources humaines. Les interviewés ont été sollicités de situer leur détention en ressources par rapport à leurs principaux concurrents. Les résultats indiquent que 50% des répondants pensent que leur disposition en constructions et structures physiques est supérieure à celle de leurs concurrents, contre 42% qui pensent qu'elle est moyenne, et 8% seulement qui pensent qu'elle est faible. En termes de capital financier, 44% des entreprises déclarent être en situation financière favorable par rapport à la concurrence, contre 38% qui jugent leur situation moyenne, et 18% qui se voient en position plus faible. Les entreprises qui perçoivent leur possession en terrain comme importante relativement à la concurrence sont de 48%, celles qui la perçoivent comme moyenne sont de 30%, une perception plus faible est de

l'ordre de 22%. Par ailleurs, 45% des entreprises s'affirment jouir d'une aisance financière forte par rapport à la concurrence, contre plus de 34% qui pensent avoir une trésorerie moyenne, et 20% dont celle-ci est faible. La détention d'investissements technologiques dépassera celle des concurrents dans 44% des cas, elle lui est moyenne dans 30% des cas, et faible dans 26% des cas. Enfin, 40% des firmes interrogées pensent détenir de meilleures ressources humaines que leurs concurrents, 32% jugent leur détention comme moyenne, et 28% comme faible. Au total, 45% des répondants considèrent leur disposition en ressources plus importante que les concurrents, 34% la considère comme moyenne, et 20% comme faible. La figure suivante est très représentative.

Les Ressources Tangibles

	Beaucoup plus faible que les concurrents		Faible que les concurrents		Moyen		Fort que les concurrents		Beaucoup plus fort que les concurrents		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
RT V1	1	2,0%	3	6,0%	21	42,0%	21	42,0%	4	8,0%	50	100,0%
RT V2	3	6,0%	6	12,0%	19	38,0%	15	30,0%	7	14,0%	50	100,0%
RT V3	8	16,0%	3	6,0%	15	30,0%	19	38,0%	5	10,0%	50	100,0%
RT V4	2	4,1%	8	16,3%	17	34,7%	16	32,7%	6	12,2%	49	100,0%
RT V5	4	8,0%	9	18,0%	15	30,0%	15	30,0%	7	14,0%	50	100,0%
RT V6	4	8,0%	10	20,0%	16	32,0%	15	30,0%	5	10,0%	50	100,0%
Total	22	7,4%	39	13,0%	103	34,4%	101	33,8%	34	11,4%	299	100,0%

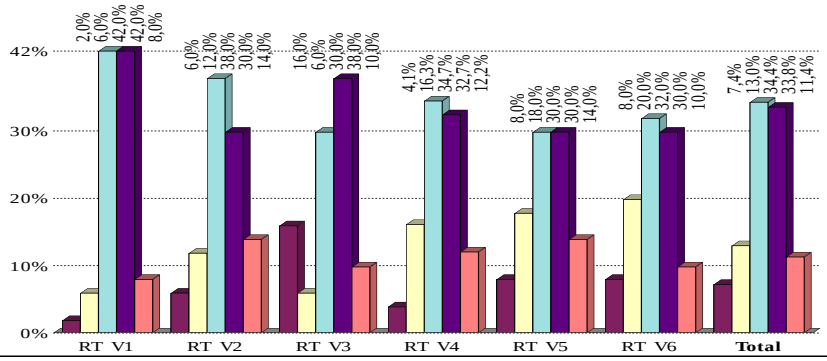


Figure 15.4 : Les Ressources Tangibles.

b. Les Ressources Intangibles :

➢ Les Actifs Intangibles :

Les actifs intangibles correspondent dans notre cas de figure aux brevets d'invention, aux marques déposées, au capital relationnel, à la réputation, à la structure organisationnelle, et aux infrastructures organisationnelles TIC. Les données fournies par nos répondants indiquaient que 14% des firmes interrogées pensent devancer fortement leurs concurrents en matière de brevets, contre 9% dont une telle détention serait moyenne, et 77% où elle serait plus faible. Pour ce qui est des marques déposées, 48% des firmes s'admettent fortes en la matière, 9% se jugent moyennes, et 43% restent faibles. Par ailleurs, les liens avec les tops managers d'autres firmes s'avèrent forts dans 65% des cas, moyens dans 16% des cas, et faibles dans 18% des cas. Alors que les liens avec les fonctionnaires du gouvernement s'affichent être plus élevés que la concurrence

dans 28% des réponses, moyens dans 22%, et faibles dans 50%. Aussi, les liens avec les leaders de la communauté sont forts avec un taux de 28%, moyen avec un taux de 26%, et faibles avec un taux de 46%. Les firmes dont la réputation est relativement supérieure à la concurrence sont de 74%, celles avec une réputation moyenne sont de 20%, et celles avec une faible réputation sont de 6%. 60% des entreprises déclarent disposer d'une structure organisationnelle meilleure que la concurrence, contre 24% dont la structure est jugée moyenne, et 16% où elle est considérée comme faible. Enfin, les infrastructures organisationnelles TIC sont jugées fortes par rapport aux concurrents dans 52% des cas, et moyennes dans 28% des cas, et faibles dans 20% des cas. En somme, les actifs intangibles s'affirment plus importants que ceux de la concurrence pour 47% des réponses, ils sont déclarés moyens par 19% des entreprises, et faibles par plus de 33% des firmes. Ces résultats restent spécifiques à notre échantillon.

Les Actifs Intangibles

	Beaucoup plus faible que les concurrents		Faible que les concurrents		Moyen		Fort que les concurrents		Beaucoup plus fort que les concurrents		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
R-I-A-I V7	30	69,8%	3	7,0%	4	9,3%	5	11,6%	1	2,3%	43	100,0%
R-I-A-I V8	17	37,0%	3	6,5%	4	8,7%	12	26,1%	10	21,7%	46	100,0%
R-I-A-I V9	5	10,0%	4	8,0%	8	16,0%	19	38,0%	14	28,0%	50	100,0%
R-I-A-I V10	18	36,0%	7	14,0%	11	22,0%	9	18,0%	5	10,0%	50	100,0%
R-I-A-I V11	12	24,0%	11	22,0%	13	26,0%	12	24,0%	2	4,0%	50	100,0%
R-I-A-I V12	0	0,0%	3	6,0%	10	20,0%	18	36,0%	19	38,0%	50	100,0%
R-I-A-I V13	4	8,0%	4	8,0%	12	24,0%	19	38,0%	11	22,0%	50	100,0%
R-I-A-I V14	7	14,0%	3	6,0%	14	28,0%	14	28,0%	12	24,0%	50	100,0%
Total	93	23,9%	38	9,8%	76	19,5%	108	27,8%	74	19,0%	389	100,0%

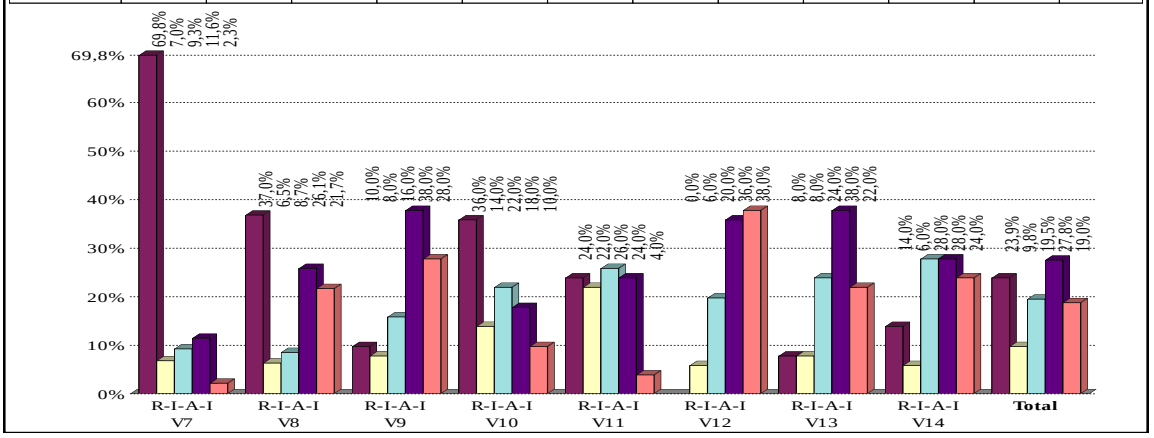


Figure 16.4: Les Actifs Intangibles.

➢ Les Compétences :

Les compétences furent mesurées selon un schéma diversifié de dimensions qui inclut autant les savoirs faires de tous les membres de l'organisation, leur niveau d'épanouissement et de connaissance, et leur culture, que les efforts d'amélioration des infrastructures technologiques, le centrage sur la fonction R&D et celle de marketing, le management client, le nom de marque, ou encore les routines mesurant régulièrement le changement des comportements clients/concurrents. Les responsables d'entreprises ont été invités à se prononcer

sur la détention de l'ensemble de ces compétences relativement à leurs concurrents. Les résultats indiquaient clairement que 66% des répondants pensent détenir des managers plus compétents que la concurrence, contre 54% pour la compétence des employés. Ces taux sont respectivement de 28% et 34% pour ceux qui jugent leur détention moyenne, et de 6% et 12% pour ceux qui la jugent faible. Par ailleurs, 60% des entreprises déclaraient être mieux positionnées que la concurrence en matière de développement de la base de connaissance des individus, 20% révélaient leur positionnement moyen, et 20% également pensaient qu'il est faible. L'épanouissement du personnel est considéré comme fort chez 50% des firmes, moyen chez 24%, et faible chez 26%. Quand à la culture d'entreprise, elle est forte dans 56% des cas, moyenne dans 26% des cas, et faible dans 18% des cas. Aussi, le pourcentage d'entreprises qui admettent engager un processus d'amélioration continu des infrastructures technologiques meilleur que celui des concurrents est de l'ordre de 56%, 26% affirment ce processus comme moyen, et 18% le jugent comme faible. Pour ce qui est du centrage sur le département R&D, les résultats confirment une réalité bien connue des entreprises algériennes, selon laquelle celles-ci s'engagent rarement dans un procédé de R&D, puisque 54% des firmes interrogées affirment être en position faible par rapport aux concurrents, contre 12% en position moyenne, et 24% en position forte. Par ailleurs, 44% des firmes de l'échantillon signalent leur déficience dans le domaine de la coopération, 16% indiquent avoir des capacités moyennes, et 40% en déclarent de fortes capacités. Le nom de marque pour sa part est réclamé fort par 62% des répondants, moyen par 16%, et faible par 22%. Les compétences de ventes et de communication externe sont considérées fortes dans 58% des réponses, moyennes dans 18%, et faibles dans 24%. Les résultats de l'enquête révèlent également que l'organisation marketing fait défaut dans nos entreprises, 60% des cas étudiés affirment leur défaillance organisationnelle, 16% pensent avoir une organisation marketing moyenne, et 24% déclarent avoir un département marketing plus organisé que la concurrence. L'analyse et la prospection autour des comportements clients/concurrents s'affichent être forts pour 40% des entreprises, moyennes pour 22%, et faibles pour 38%. Enfin, le management client est perçu être plus fort que la concurrence par 64% des interviewés, moyen par 18%, et faible par 18% également. Finalement, les entreprises qui jugent leur patrimoine compétences comme supérieur à leurs concurrents présentent 50% de l'ensemble de l'échantillon, contre 21% dont la disposition est considérée comme moyenne, et 28% pour qui le patrimoine serait faible.

Les Compétences	Beaucoup plus faible que les concurrents		Faible que les concurrents		Moyen		Fort que les concurrents		Beaucoup plus fort que les concurrents		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
R-I-C V15	1	2,0%	2	4,0%	14	28,0%	27	54,0%	6	12,0%	50	100,0%
R-I-C V16	2	4,0%	4	8,0%	17	34,0%	23	46,0%	4	8,0%	50	100,0%
R-I-C V17	3	6,0%	7	14,0%	10	20,0%	24	48,0%	6	12,0%	50	100,0%
R-I-C V18	5	10,0%	8	16,0%	12	24,0%	20	40,0%	5	10,0%	50	100,0%
R-I-C V19	3	6,0%	6	12,0%	13	26,0%	24	48,0%	4	8,0%	50	100,0%
R-I-C V20	4	8,0%	5	10,0%	13	26,0%	22	44,0%	6	12,0%	50	100,0%
R-I-C V21	25	50,0%	7	14,0%	6	12,0%	8	16,0%	4	8,0%	50	100,0%
R-I-C V22	17	34,0%	5	10,0%	8	16,0%	17	34,0%	3	6,0%	50	100,0%
R-I-C V23	9	18,0%	2	4,0%	8	16,0%	21	42,0%	10	20,0%	50	100,0%
R-I-C V24	10	20,0%	2	4,0%	9	18,0%	24	48,0%	5	10,0%	50	100,0%
R-I-C V25	17	34,0%	13	26,0%	8	16,0%	9	18,0%	3	6,0%	50	100,0%
R-I-C V 26	12	24,0%	7	14,0%	11	22,0%	17	34,0%	3	6,0%	50	100,0%
R-I-C V27	6	12,0%	3	6,0%	9	18,0%	20	40,0%	12	24,0%	50	100,0%
Total	114	17,5%	71	10,9%	138	21,2%	256	39,4%	71	10,9%	650	100,0%

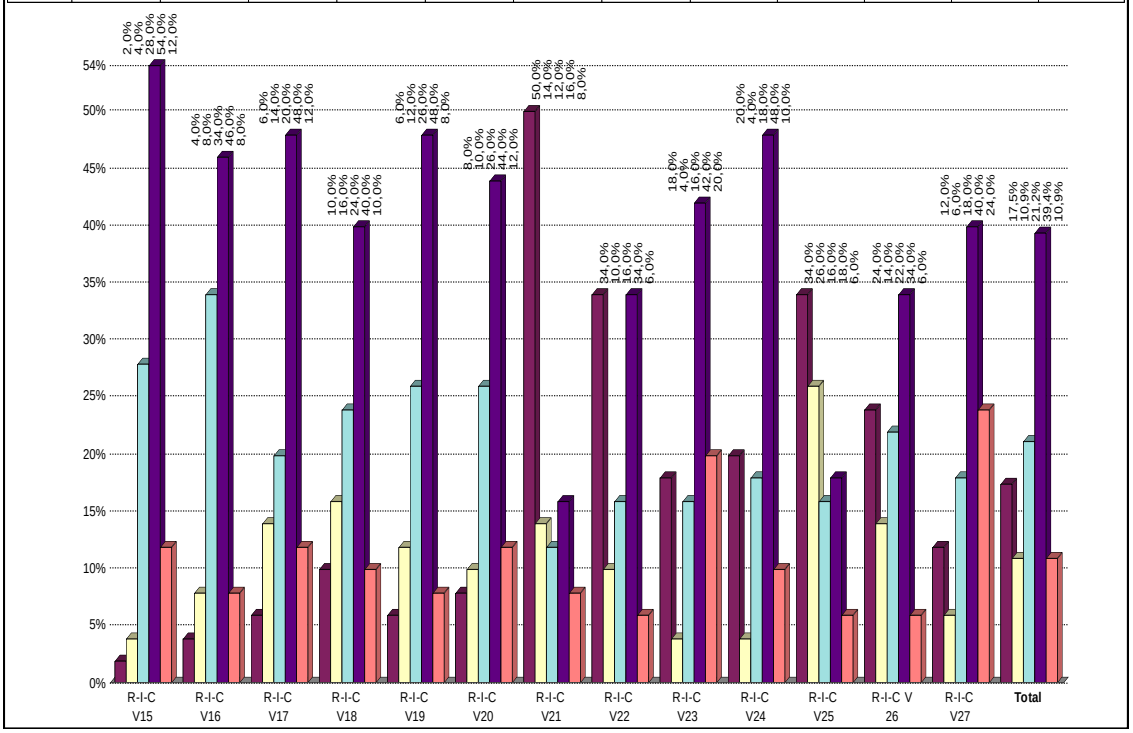


Figure 17.4 : Les Compétences.

c. Les Capacités :

Dernières catégorie de ressources dont la fonction est essentiellement de soutenir le développement des ressources et des compétences des entreprises, les capacités reflétaient dans notre cas six dimensions, à savoir : la capacité d'apprentissage, l'efficience logistique/approvisionnement, le management réseau, l'usage d'indicateurs clés de performance, les capacités de construction des rapports (fournisseurs/distributeurs), et la formalisation des procédures de travail. La figure ci-dessous présente les résultats relatifs à la perception des responsables d'entreprises objet de l'étude des capacités détenues comparé à celles des concurrents. Ainsi, 62% des firmes affirment devancer la concurrence en matière de capacités d'apprentissage, 14% pensent que leurs capacités sont

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

moyennes, et 24% les déclarent plus faibles. Du coté de l'efficience logistique/approvisionnement, 59% des répondants indiquent en être maitre par rapport à la concurrence, contre 22% dont la maitrise serait moyenne, et 20% où celle-ci serait faible. En outre, le management réseau affiche un taux de 60% chez les entreprises qui pensent en avoir la suprématie, 14% chez celles qui perçoivent leur détention comme moyenne, et 26% chez celles en faible position. 48% des firmes déclarent être plus fortes en termes d'usage d'indicateurs clés de performance, 14 % disent être en situation moyenne, et 38 % en situation faible. Pour sa part, la capacité de construction des rapports fournisseurs/distributeurs serait plus forte pour 62% des réponses, moyenne pour 12%, et faible pour 26%. Enfin, les firmes qui déclarent disposer de procédures formalisés de travail meilleures que celles des concurrents affichent un taux de 44%, contre 16% pour celles qui jugent leurs procédures au stade moyen, et 40% pour celles qui pensent être faible dans ce domaine (absence de telles procédures). Au total, 55% des entreprises objet de l'étude indiquent être en forte position en matière de détention de capacités, 15% s'affirment une position moyenne, et 29% une position faible.

Les Capacités

	Beaucoup plus faible que les concurrents		Faible que les concurrents		Moyen		Fort que les concurrents		Beaucoup plus fort que les concurrents		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
R-I-C-P V28	7	14,0%	5	10,0%	7	14,0%	25	50,0%	6	12,0%	50	100,0%
R-I-C-P V29	3	6,0%	7	14,0%	11	22,0%	24	48,0%	5	10,0%	50	100,0%
R-I-C-P V30	7	14,0%	6	12,0%	7	14,0%	25	50,0%	5	10,0%	50	100,0%
R-I-C-P V31	10	20,0%	9	18,0%	7	14,0%	19	38,0%	5	10,0%	50	100,0%
R-I-C-P V32	5	10,0%	8	16,0%	6	12,0%	25	50,0%	6	12,0%	50	100,0%
R-I-C-P V33	14	28,0%	6	12,0%	8	16,0%	14	28,0%	8	16,0%	50	100,0%
Total	46	15,3%	41	13,7%	46	15,3%	132	44,0%	35	11,7%	300	100,0%

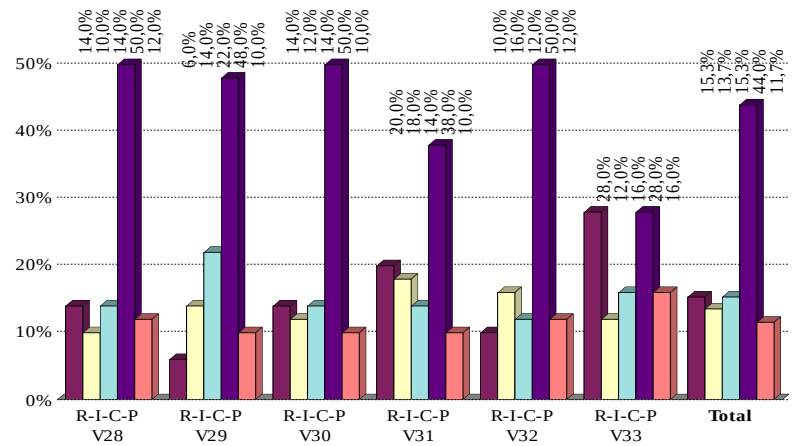


Figure 18.4 : Les Capacités.

§5/La Stratégie :

a. Le degré d'adoption de la stratégie dans la pratique d'affaire :

Dans la présente partie, nous avons souhaité connaitre l'intérêt porté par les PME algériennes pour la stratégie d'entreprise. Ainsi, il a été demandé aux responsables d'entreprises de se prononcer sur l'existence d'un esprit stratégique au sein de leur organisation. Sept principales étapes ─essentiellement de la planification stratégique─ furent l'objet de confirmation ou d'infirmation de la part des répondants. Les résultats sont proposés dans la figure ci-après. 48% des firmes interrogées révélaient ne pas avoir une vision écrite et une mission affirmée, 48% également confirmaient sont existence, et 4% seulement restaient neutre. Le développement d'une stratégie globale et des stratégies fonctionnelles a été admis par 54% des intervenants, et rejeté par 46% d'entre eux. L'analyse environnementale (interne/externe) pour sa part, est reconnue être mise en action par 50% des répondants, contre 43% ayant déclaré ne pas y avoir recours de façon formelle, et 4% restaient sans avis. L'usage des techniques d'analyse stratégique fut validé par 20% seulement des entreprises, et écarté dans 80% des réponses dont 2% sans avis. Par ailleurs, 42% des firmes déclarent avoir moins recours à la participation de l'ensemble des acteurs organisationnels dans la formulation de la stratégie, contre 54% ayant approuvé une telle pratique, et 4% dont l'avis reste neutre. L'engagement pour mettre en application la stratégie est confirmé par 60% des réponses, et banni par 40% d'entre elles. Enfin, 62% des entreprises interrogées déclarent faire appel à des processus d'évaluation et de contrôle de la stratégie, contre 34% qui reconnaissent leur défaillance en matière d'évaluation et de contrôle, et 4% restent neutre. La stratégie d'entreprise est donc intégrée par 50% des entreprises de notre échantillon.

Le degré d'adoption de la stratégie dans la pratique des affaires												
	Fortement en désaccord		En désaccord		Neutre		d'accord		Fortement d'accord		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
AS V1	20	40,0%	4	8,0%	2	4,0%	17	34,0%	7	14,0%	50	100,0%
AS V2	19	38,0%	4	8,0%	0	0,0%	18	36,0%	9	18,0%	50	100,0%
AS V3	14	28,0%	9	18,0%	2	4,0%	18	36,0%	7	14,0%	50	100,0%
AS V4	29	58,0%	10	20,0%	1	2,0%	9	18,0%	1	2,0%	50	100,0%
AS V5	16	32,0%	5	10,0%	2	4,0%	24	48,0%	3	6,0%	50	100,0%
AS V6	13	26,0%	7	14,0%	0	0,0%	24	48,0%	6	12,0%	50	100,0%
AS V7	12	24,0%	5	10,0%	2	4,0%	24	48,0%	7	14,0%	50	100,0%
Total	123	35,1%	44	12,6%	9	2,6%	134	38,3%	40	11,4%	350	100,0%

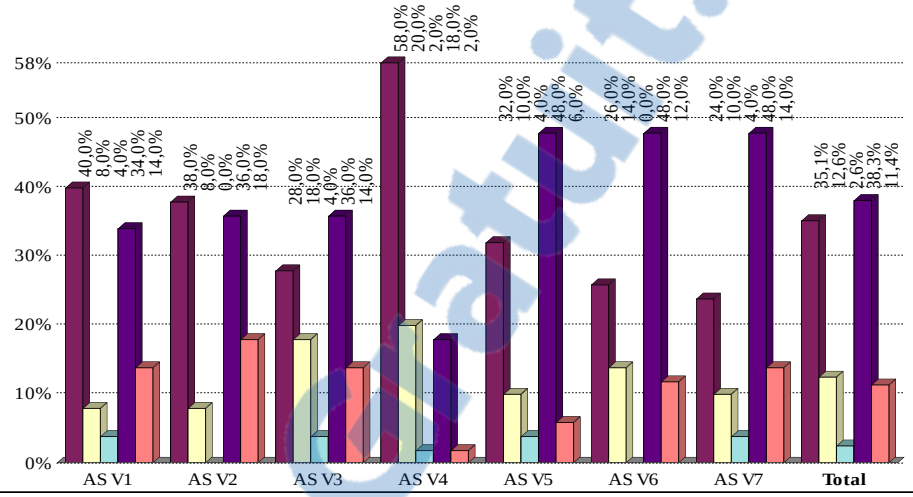


Figure 19.4: Le degré d'adoption de la stratégie dans la pratique des affaires.

b. La Stratégie Compétitive :

➢ La Stratégie de Différentiation :

La stratégie de différentiation a été mesurée essentiellement par le développement de nouveaux produits, l'amélioration continue des produits existants, le prix élevé des produits/services, l'amélioration du service clients, et l'innovation marketing. Les répondants ont été donc invités à se prononcer sur le niveau d'applicabilité de chacune de ces dimensions. Les résultats dans la figure ci-après démontrent clairement que 64% des firmes déclarent recourir au développement de nouveaux produits, contre 30% qui affirment leur abstinence, et 6% qui restent sans avis. L'amélioration des produits existants affiche un taux d'applicabilité de 92%, alors que le prix élevé s'est révélé applicable dans 44% des cas, et non applicable dans 38% des cas, les 18% restants ont une position neutre. Par ailleurs, 82% des firmes optent pour l'amélioration du service client, 8% y renonce, et 10% restent sans réponse précise. Enfin, l'innovation marketing apparait également être une pratique courante des PME algériennes de notre échantillon qui souhaiteraient se différentier au sein du marché, puisque 62% d'entres elles admettent son adoption, et 36% son rejet. De façon générale,

Rapport-Gratuit.com

la stratégie de différentiation est appliquée par 68% des entreprises interrogées, et écartée par 23% d'entres elles.

La Stratégie de Différentiation

	Pas applicable du tout		pas applicable		Neutre		applicable		Fortement applicable		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
SD V8	9	18,0%	6	12,0%	3	6,0%	25	50,0%	7	14,0%	50	100,0%
SD V9	2	4,0%	0	0,0%	2	4,0%	35	70,0%	11	22,0%	50	100,0%
SD V10	8	16,0%	11	22,0%	9	18,0%	21	42,0%	1	2,0%	50	100,0%
SD V11	3	6,0%	1	2,0%	5	10,0%	27	54,0%	14	28,0%	50	100,0%
SD V12	10	20,0%	8	16,0%	1	2,0%	18	36,0%	13	26,0%	50	100,0%
Total	32	12,8%	26	10,4%	20	8,0%	126	50,4%	46	18,4%	250	100,0%

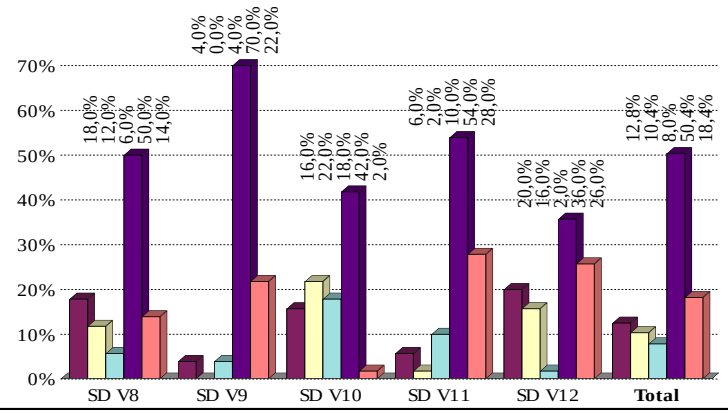


Figure 20.4: La Stratégie de Différentiation.

➢ La Stratégie de Domination par les Coûts :

Second axe de l'avantage concurrentiel identifié par M. Porter (1980-1985), la stratégie de domination par les coûts fut mesurée par un ensemble de cinq dimensions qui inclut : la largeur de la gamme des produits/services, l'efficience des opérations, la compétitivité des prix, le contrôle des coûts d'opérations et des frais généraux, et la fréquence du changement du processus de production et/ou de fourniture de services avec l'objectif de réduire les coûts. Les résultats révèlent que 60% des firmes centrent l'intérêt sur l'élargissement de la gamme de leurs produits dans l'application de la stratégie de domination par les coûts, contre 36% ayant favorisé d'autres voies, et 4% en position neutre. L'option ''efficience des opérations'' a été admise par 74% des réponses, et écartée par 20%. Les réponses sans avis sont de l'ordre de 6%. Par ailleurs, 76% des entreprises suivent une stratégie de domination par les coûts axée sur la compétitivité des prix, contre 22% qui ne l'envisage pas, et 2% qui restent sans réponse précise sur le caractère compétitif de leurs prix. Pour ce qui est du contrôle des coûts, 86% des réponses sont affirmatives, 8% infirment l'applicabilité d'une telle pratique, et 6% restent neutre. Enfin, 64% des firmes considèrent comme important la fréquence du changement de leur processus de production et/ou de fourniture de services, contre 28%ayant un avis inverse, et 8% une position neutre. En somme, 72% des entreprises de notre échantillon

déclarent adopter une stratégie de domination par les coûts, contre 23% l'ayant rejetée, et 5% restent sans avis.

La Stratégie de Domination par les coûts

	Pas applicable du tout		pas applicable		Neutre		applicable		Fortement applicable		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
SC V13	11	22,0%	7	14,0%	2	4,0%	25	50,0%	5	10,0%	50	100,0%
SC V14	5	10,0%	5	10,0%	3	6,0%	31	62,0%	6	12,0%	50	100,0%
SC V15	2	4,0%	9	18,0%	1	2,0%	34	68,0%	4	8,0%	50	100,0%
SC V16	3	6,0%	1	2,0%	3	6,0%	35	70,0%	8	16,0%	50	100,0%
SC V17	7	14,0%	7	14,0%	4	8,0%	27	54,0%	5	10,0%	50	100,0%
Total	28	11,2%	29	11,6%	13	5,2%	152	60,8%	28	11,2%	250	100,0%

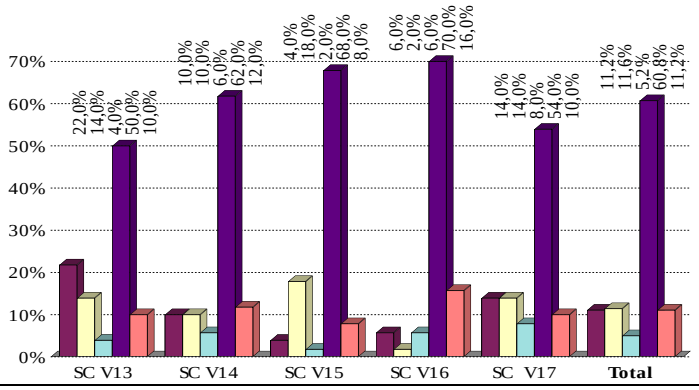


Figure 21.4 : L a Stratégie de Domination par les Coûts.

§6/ La Performance :

a. La Performance Marché :

La performance Marché a été essentiellement mesurée par la croissance du chiffre d'affaire et de la part de marché relativement à la concurrence. L'ensemble des répondants ont été alors invités à exprimer leurs perceptions quand au niveau de leur performance sur une période de trois années consécutives. Les résultats révèlent que 54% des firmes se déclarent être au dessus de la moyenne de leurs concurrents en ce qui concerne la croissance du chiffre d'affaire, 26% se jugent à un niveau moyen, et 20% pensent que leur position reste inférieure à la moyenne. Même résultat est enregistré pour la croissance de la part de marché, où 52% des entreprises dépassent la moyenne, 24% représentent la moyenne, et 24% sont en dessous.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Performance Marché												
---	Très en dessous de la moyenne		En dessous de moyenne		Equivaut à la moyenne		Au dessus de la moyenne		Très au dessus de la moyenne		TOTAL	
	N	% cit	N	% cit	N	% cit	N	% cit	N	% cit	N	% cit
PM V1	**3**	**6%**	**7**	**14%**	**13**	**26%**	**23**	**46%**	**4**	**8%**	**50**	**100%**
PM V2	**3**	**6%**	**9**	**18%**	**12**	**24%**	**22**	**44%**	**4**	**8%**	**50**	**100%**
TOTAL	**6**	**6%**	**16**	**16%**	**25**	**25%**	**45**	**45%**	**8**	**8%**	**100**	**100%**

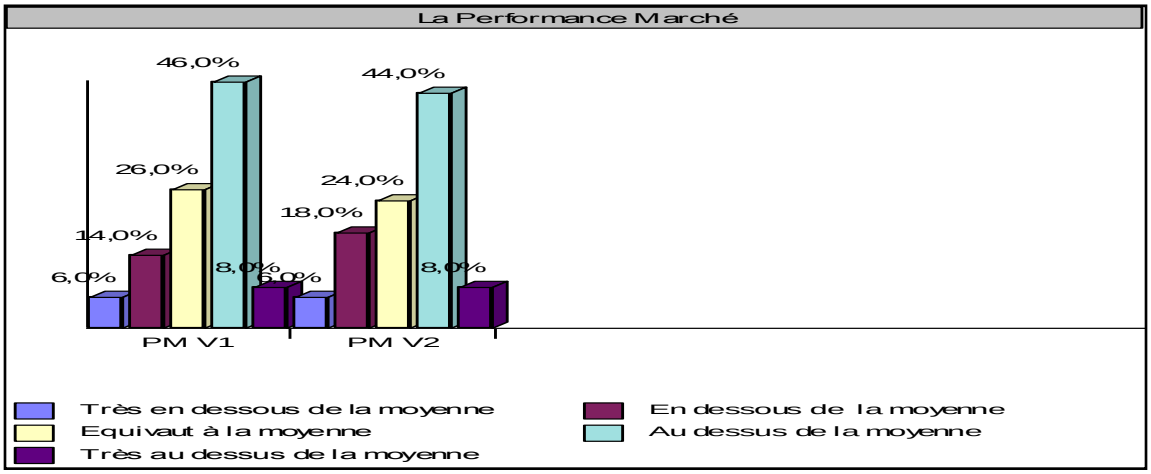


Figure 22.4 : La Performance Marché.

b. La Rentabilité :

Il a été demandé aux répondants d'évaluer le niveau de rentabilité de leur entreprise par rapport à la concurrence selon quatre principaux indicateurs, en l'occurrence : le profit net, le retour sur vente, le retour sur investissement, et la liquidité financière. Comme indiqué dans la figure ci-après, les résultats démontrent que 44% des firmes pensent avoir un profit net au dessus de la moyenne relativement à la concurrence, 28% s'indiquent un stade moyen, et 28% un niveau inférieur. Pour ce qui est du retour sur vente, 32% des entreprises déclarent dépasser la moyenne, 30% d'entre elles perçoivent leur retour sur vente comme moyen, et 38% l'envisagent comme inférieur à la moyenne. Quand au retour sur investissement, il est au dessus de la moyenne pour 38% des répondants, moyen pour 26%, et en dessous de la moyenne pour 36%. Enfin, la liquidité financière se voit supérieure à la moyenne dans 38% des réponses, équivalant à la moyenne dans 36% des réponses, et inférieur dans 26%. Au final, 38% des entreprises s'affirment être au dessus de la moyenne en matière de rentabilité, 30% se considèrent comme moyen, et 32% comme en dessous de la moyenne.

Rentabilité

	Très en dessous de la moyenne		En dessous de moyenne		Equivaut à la moyenne		Au dessus de la moyenne		Très au dessus de la moyenne		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
Rent V3	3	6,0%	11	22,0%	14	28,0%	18	36,0%	4	8,0%	50	100,0%
RentV4	9	18,0%	10	20,0%	15	30,0%	15	30,0%	1	2,0%	50	100,0%
Rent V5	8	16,0%	10	20,0%	13	26,0%	18	36,0%	1	2,0%	50	100,0%
Rent V6	5	10,0%	8	16,0%	18	36,0%	14	28,0%	5	10,0%	50	100,0%
Total	25	12,5%	39	19,5%	60	30,0%	65	32,5%	11	5,5%	200	100,0%

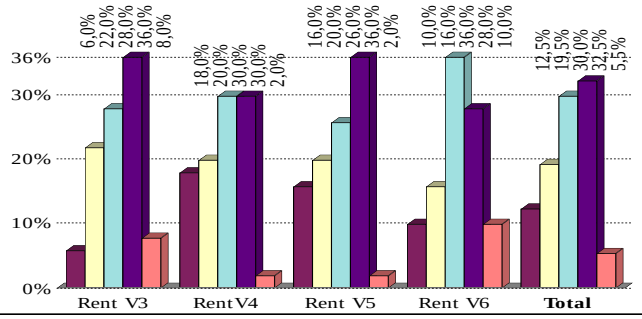


Figure 23.4 : La Rentabilité.

SECTION 02 : LE MODÈLE GLOBAL DE RECHERCHE: LES RÉSULTATS DU TEST DES HYPOTHÈSES PRINCIPALES DE RECHERCHE PAR LA MODÉLISATION PAR ÉQUATION STRUCTURELLE ''PLS''.

Le modèle global de recherche est l'incarnation totale de notre problématique centrale. En effet, l'étude de l'impact du management stratégique sur la performance des PME algériennes supposera l'analyse de trois principaux facteurs d'influence, à savoir : les deux facteurs de l'environnement interne/externe et le facteur stratégique, relativement à la performance. Cinq interrelations ont été ainsi identifiées. L'effet des facteurs externes de l'environnement et celui des facteurs internes à l'entreprise sont mesurés en premier par rapport à la performance (H1/H3) et en second par rapport à la stratégie (H2/H4), pour qui l'impact sera également vérifié sur la performance (H5).

Le test empirique du modèle global fut réalisé selon l'approche PLS, en utilisant le logiciel de statistique Smart PLS 2.0. La présente section présentera les résultats en deux étapes selon les recommandations de la technique PLS. Le §(1) exposera les résultats relatifs à l'évaluation du modèle de mesure. Le §(2) s'étalera sur la qualité d'ajustement du modèle et le test d'hypothèses. Dans le §(3) nous aborderons nos résultats quant aux deux rapports de médiation supposés par notre modèle.

§1/ Évaluation du modèle de mesure:

Comme mentionné précédemment dans le chapitre III, le modèle de mesure représente les différents rapports liants les variables latentes à leurs variables manifestes. Nous disposons donc et selon cette présentation d'un total de 15

variables latentes. Treize (13) d'entres elles s'associent aux trois principales variables latentes exogènes, et les deux(2) autres s'adjoignent à la variable latente endogène. Ainsi, les facteurs externes de l'environnement intègrent la Rivalité Compétitive(RC), le Pouvoir de Négociation des Fournisseurs(PF), le Pouvoir de Négociation des Clients(PC), la Menace de la Substitution(MS), et la Menace des Nouveaux Entrants(ME) [Les 05 Forces de l'industrie], et l'incertitude(IE), et l'hostilité(HE) environnementales[les paramètres de l'environnement global]. Les facteurs internes à l'entreprise englobent les ressources tangibles(R.T), les actifs intangibles(R.I.A.C), les compétences(R.I.C) [Les Ressources Intangibles], et les capacités(C.P). La stratégie d'entreprise qui joue le double rôle de variable endogène et exogène à la fois, est pour sa part représentée par le degré d'adoption de la stratégie dans les pratiques d'affaire(A.S), la stratégie de différentiation(S.D), et la stratégie de domination par les coûts(S.C). Enfin, la performance comme variable latente endogène inclut la performance marchée (PM), et la rentabilité(RENT).

Le modèle de base pour l'application de l'approche PLS est montré dans la figure ci-après. Chaque variable latente est mesurée par un ensemble d'items selon un mode réflexif, et est reliée au construit endogène correspondant conformément aux principales hypothèses énoncées.

L'évaluation du modèle de mesure vise essentiellement à purifier les items identifiés pour chaque construit latent du modèle, de façon à en assurer l'usage de la meilleure combinaison d'items en termes de fiabilité et de validité.

Nous présenterons dans ce qui suit les résultats de l'évaluation du modèle de mesure en quatre principales étapes, à savoir : les résultats relatifs à la fiabilité des construits, la fiabilité des indicateurs, la validité convergente, et la validité discriminante. Ceux-ci sont obtenus par l'usage du logiciel SMART PLS 2.0.

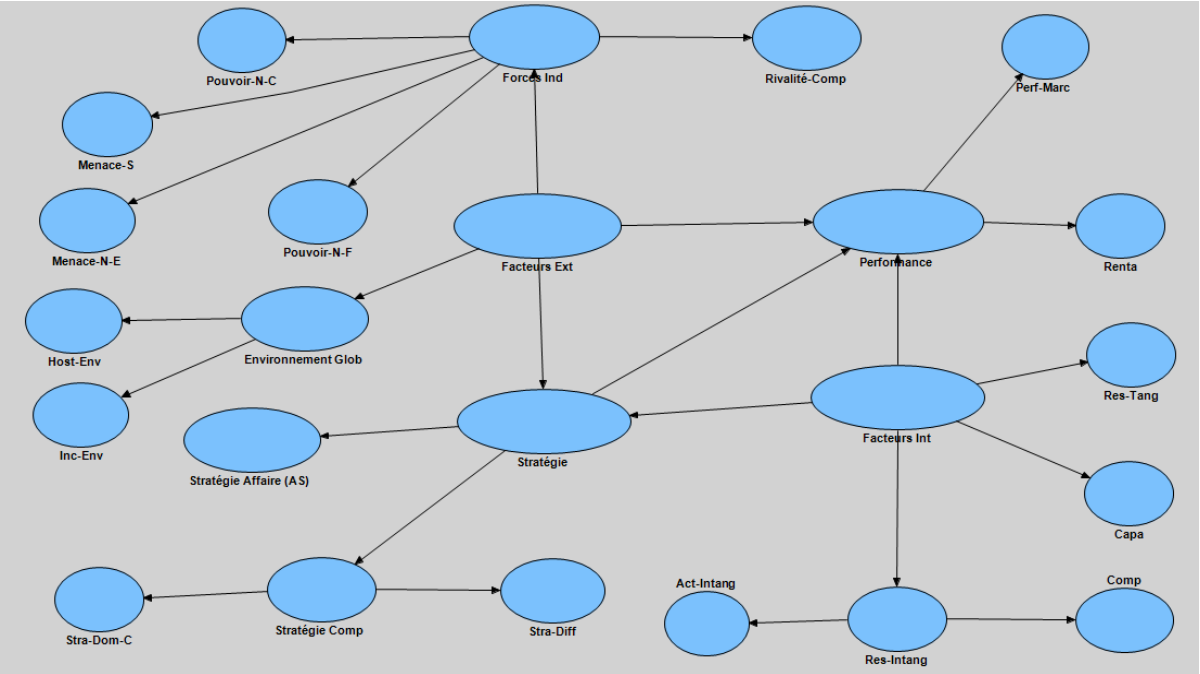


Figure 24.4: Modèle de mesure et structurel avant l'application de l'algorithme de l'approche PLS.

a. La Fiabilité des construits :

Deux paramètres sont envisagés pour le test de la fiabilité des construits, à savoir : l'alpha de Cronbach et la «*Composite reliability*». Leurs valeurs respectives se doivent être supérieures à **0,7**. Les résultats sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 1.4 : Fiabilité des mesures (l'α de Cronbach, et la *Composite reliability*).

	CONSTRUITS	C.R	ALPHA DE CRONBACH
1	RIVALITE COMPETITIVE	0,88	0,82
2	POUVOIR N/F	1,00	1,00
3	POUVOIR N/C	0,73	0,26
4	MENACE/S	0,93	0,89
5	MENACE N/E	0,94	0,88
6	HOSTILITE ENVIRONNEMENTALE	0,80	0,50
7	INCERTITUDES ENVIRONNEMENTALE	0,81	0,63
8	RESSOURCES TANGIBLES	0,90	0,86
9	ACTIFS INTANGIBLES	0,89	0,84
10	COMPETENCES	0,93	0,92
11	CAPACITES	0,90	0,86
12	ADOPTION PRATIQUES STRATEGIQUES	0,95	0,93
13	STRATEGIE DE DIFFERENTIATION	0,87	0,78
14	STRATEGIE DE DOMINATION PAR LES COUTS	0,85	0,76
15	PERFORMANCE MARCHE	0,98	0,97
16	RENTABILITE	0,91	0,87

***Source** : Élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'analyse PLS.*

La ''*Composite Reliability*'' de l'ensemble de nos variables latentes s'avère supérieure au seuil proposé, contrairement aux valeurs de l'α de Cronbach qui en reste inférieure pour certaines d'entres-elles. La fiabilité des mesures est cependant réalisée, puisque l'α de Cronbach est jugé peu adapté aux équations structurelles.

b. La Fiabilité des indicateurs :

La condition de fiabilité peut également se vérifier par l'observation des *loadings* associés à chacun des items de mesure par rapport à leur construit, ainsi que par leur significativité (*t-Student*) respective. Les valeurs se doivent être supérieures à 0.7 pour les *loadings* et supérieures ou égale à 1.96 pour le *t-Student*. Dans ce qui suit est visualisé les deux indicateurs pour chacune des variables latentes du modèle, ce qui nous permettra de cerner les variables manifestes les plus représentatives de chaque construit, et d'en éliminer celles dont les valeurs sont en-dessous des normes retenues.

b.1 La Rivalité Compétitive :

L'ensemble des items de mesure désignés pour la rivalité compétitive ont été retenus comme indiqué par le Tableau 2.4 ci-après. Tous les *loadings* sont statistiquement significatif (t≥1.96) et au-dessus du seuil 0.7, à l'exception de la RCV3 et de la RCV4 dont les valeurs *loadings* bien qu'inférieurs à ce seuil ont été conservées en raison de leur significativité élevée.

Tableau 2.4 : Fiabilité du construit Rivalité Compétitive (loadings et t-valeur des items).

INDICATEURS/ITEMS DE MESURE	CRITERES	
	Loadings	t-value
RC V1 : Une forte concurrence est développée par les firmes du secteur d'activité pour détenir et/ou augmenter la part de marché.	0,81	3,95
RCV2 : Les mouvements compétitifs incitent à des positions de revanche et de riposte.	0,76	3,81
RCV3 : La compétition par les prix est d'une intensité élevée.	0,69	3,13
RC V4 : La compétition par la qualité est d'une intensité élevée.	0,67	3,75
RC V5 : Les termes appropriés utilisés pour décrire la compétition sont ''Intense, Féroce''.	0,89	5,37

***Source** : Élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'analyse PLS.*

b.2 Le Pouvoir de Négociation des Fournisseurs :

Opérationnalisé par trois principales variables manifestes, nous n'avons retenu qu'une seule au niveau statistique, la PF V6 qui s'affiche avec une valeur *loadings* de 1.00, ce qui signifie une représentation optimale de son construit.

Tableau 3.4 : Fiabilité du construit Pouvoir de Négociation des Fournisseurs (loadings et t-valeur des items).

INDICATEURS/ITEMS DE MESURE	CRITERES	
	Loadings	t-value
PF V6 : La contribution des fournisseurs est un input important au sein de l'industrie.	1,00	
PF V7 : Les fournisseurs peuvent facilement augmenter les prix ou menacer de réduire la qualité des produits.	Éliminée	
PF V8 : Les fournisseurs font des exigences et gagnent des concessions.	Éliminée	

***Source** : Élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'analyse PLS.*

b.3 Le Pouvoir de Négociation des Clients :

Comme indiqué par les éléments du tableau 4.4 ci-dessous, seuls les deux indicateurs PC V9 et PC V12 qui apparaissent statistiquement significatifs ont été retenus, et ce en dépit de la valeur *loading* de PC V12 qui reste inférieure au seuil de 0.7.

Tableau 4.4 : Fiabilité du construit Pouvoir de Négociation des Clients (loadings et t-valeur des items).

INDICATEURS/ITEMS DE MESURE	CRITERES	
	Loadings	t-value
PC V9 : Les clients se préoccupent du prix que de la qualité.	0,85	3,45
PC V10 : Les clients se préoccupent de la qualité que du prix.	Éliminée	
PC V11 : Les clients se préoccupent de la qualité-prix.	Éliminée	
PC V12 : Les clients sont puissants au sein de l'industrie.	0,66	2,23
PC V13 : Il existe un petit nombre de clients qui forme une grande proportion des ventes au sein de l'industrie.	Éliminée	

***Source** : Élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'analyse PLS.*

b.4 La Menace de la Substitution :

Le construit menace de la substitution qui fut théoriquement mesuré par quatre indicateurs, se représente statistiquement par seulement trois (MS V14, MS V15, et MS V16) dont les valeurs *loadings* sont significatives et supérieures à 0.7. Le tableau suivant illustre clairement ces résultats :

Tableau 5.4 : Fiabilité du construit Menace de la Substitution (loadings et t-valeur des items).

INDICATEURS/ITEMS DE MESURE	CRITERES	
	Loadings	t-value
MS V14 : Les firmes ont une forte conscience de la substitution.	0,90	4,07
MS V15: Les produits de substitution peuvent restreindre la rentabilité de l'entreprise.	0,95	4,13
MS V16: Il existe un grand nombre de substituts pour nos produits et/ou services.	0,86	4,08
MS V17: Il est difficile de trouver des substituts pour nos produits et/ou services en raison de leurs caractéristiques intrinsèques.	Éliminée	

***Source** : Élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'analyse PLS.*

b.5 La Menace des Nouveaux Entrants :

Deux items seulement représentent le construit Menace des Nouveaux Entrants, car ils montrent des *loadings* respectifs de 0.93 et de 0.95 donc qui dépassent largement le seuil de 0.7, et admettent un t-valeur supérieure ou égale à 1.96. Les résultats sont illustrés dans le tableau 6.4 ci-après.

Tableau 6.4 : Fiabilité du construit Menace des Nouveaux Entrants (loadings et t-valeur des items).

INDICATEURS/ITEMS DE MESURE	CRITERES	
	Loadings	t-value
ME V18 : Les firmes déjà établies utilisent des ressources substantielles pour prévenir des nouvelles entrées.	Éliminée	
ME V19: Les nouveaux entrants auront à supporter des coûts élevés relatifs à la construction des noms de marque et à la capture des fidélités des clients.	0,93	1,96
ME V20: Les nouveaux entrants subiront un désavantage de coût lié à leur petite échelle d'opération.	0,95	2,16

***Source** : Élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'analyse PLS.*

b.6 L'incertitude Environnementale :

Les résultats PLS représentés par les éléments du tableau ci-dessous, retiennent l'ensemble des items identifiés pour mesurer le construit incertitude environnementale qui s'affichent au seuil des normes adoptées, à l'exception de la variable IE V21 dont le *loading* est en légère baisse mais qui reste significatif.

Tableau 7.4 : Fiabilité du construit Incertitude Environnementale (loadings et t-valeur des items).

INDICATEURS/ITEMS DE MESURE	CRITERES	
	Loadings	t-value
IE V21 : L'entreprise est dépassée par les mouvements du cadre institutionnel (création de nouvelles structures, apparition de nouvelles lois, disparition d'autres lois).	0,68	5,31
IE V22 : L'entreprise ne dispose pas assez d'information sur les tendances de son marché en l'absence d'organisme spécialisé dans la collecte et le partage des données.	0,86	18,36
IE V23: L'entreprise est confrontée à une forte concurrence déloyale en raison de la propagation du marché informel.	0,74	5,14

***Source** : Élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'analyse PLS.*

Rapport-Gratuit.com

b.7 L'hostilité Environnementale :

Concernant l'hostilité environnementale, c'est l'indicateur HE V26 qui fut éliminé, en étant jugé de faible importance statistique. Les deux autres dont la significativité est largement assurée et les *loadings* excédants à 0.7 ont été conservés.

Tableau 8.4 : Fiabilité du construit Hostilité Environnementale (loadings et t-valeur des items).

INDICATEURS/ITEMS DE MESURE	CRITERES	
	Loadings	t-value
HE V24 : L'entreprise éprouve des difficultés d'accès au financement bancaire de ses activités.	0,81	7,76
HE V25 : L'entreprise est confrontée à de lourdes formalités et procédures administratives dans ses rapports avec les différents organismes et structures publics.	0,82	10,87
HE V26 : Les charges fiscales et parafiscales constituent un frein pour la rentabilité de l'entreprise.	Éliminée	

***Source** : Élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'analyse PLS.*

b.8 Les Ressources Tangibles :

L'ensemble des items de mesure identifiés pour le construit ressources tangibles se révèlent statistiquement significatifs, et avec des *loadings* supérieurs à la norme adoptée de 0,70. Comme exception, les deux indicateurs RT V5 et RT V6 dont les *loadings* restent en dessous du seuil idéal ont été maintenus, car significatifs.

Tableau 9.4 : Fiabilité du construit Ressources Tangibles (loadings et t-valeur des items).

INDICATEURS/ITEMS DE MESURE	CRITERES	
	Loadings	t-value
RT V1 : Les constructions et d'autres structures physiques (c.-à-d. usines, bureaux, entrepôts, magasins, salles d'exposition).	0,82	13,54
RT V2 : Le Capital financier [disponibilité du capital financier, l'accessibilité (crédit bancaire), liquidité].	0,88	14,98
RT V3 : Terrain.	0,75	8,87
RT V4 : L'argent cash (caisse et/ou banque) gagnée de diverses opérations.	0,81	11,43
RT V5 : Investissements technologiques (équipements de production de haute technologie, installations pour améliorer le service client).	0,67	7,30
RT V6 : Les ressources humaines (nombre et fidélité des employés).	0,66	6,47

***Source** : Élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'analyse PLS.*

b.9 Les Actifs Intangibles :

Le tableau 10.4 ci-dessous, révèle l'élimination de la R.I.A.I V7 et de la R.I.A.I V11, le maintien de la R.I.A.I V8, de la R.I.A.I V9, et de la R.I.A.I V10, en raison de leur caractère significatif, et montre une contribution importante des R.I.A.I V12, R.I.A.I V13, et R.I.A.I V14.

Tableau 10.4 : Fiabilité du construit Actifs Intangibles (loadings et t-valeur des items).

INDICATEURS/ITEMS DE MESURE	CRITERES	
	Loadings	t-value
R.I.A.I V7 : Les brevets d'invention.	Éliminée	
R.I.A.I V8 : Les marques déposées.	0,65	8,10
R.I.A.I V9 : Les liens avec les tops managers d'autres firmes.	0,64	6,21
R.I.A.I V10 : Les liens avec les fonctionnaires du gouvernement.	0,66	8,26
R.I.A.I V11 : Les liens aux leaders de la communauté.	Éliminée	
R.I.A.I V12 : La réputation de l'entreprise.	0,82	19,82
R.I.A.I V13 : La structure organisationnelle (structure d'opération et de reporting) de la firme.	0,83	15,80
R.I.A.I V14 : Les infrastructures organisationnelles TIC (disposition de système TIC pour un reporting opportun de la performance de la firme).	0,88	24,36

***Source** : Élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'analyse PLS.*

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

b.10 Les Compétences :

Le construit ''Compétences'' se voit éliminer l'indicateur R.I.C V21, et conserver le reste des items ayant satisfait les conditions requises pour les deux paramètres *loadings* et t-value.

Tableau 11.4 : Fiabilité du construit Compétences (loadings et t-valeur des items).

INDICATEURS/ITEMS DE MESURE	CRITERES	
	Loadings	t-value
R.I.C V15 : Savoir-faire, qualifications, expertise, et créativité des managers.	0,75	8,01
R.I.C V16 : Savoir-faire, qualifications, expertise, et créativité des employés.	0,68	6,52
R.I.C V17 : Développement de la base de connaissance des individus.	0,68	6,46
R.I.C V18 : Épanouissement personnel des membres de l'organisation.	0,68	5,41
R.I.C V19 : La culture d'entreprise (c.-à-d., Valeurs, croyances, attitudes, et comportements partagés de l'organisation).	0,73	6,95
R.I.C V20 : Amélioration continue des infrastructures technologiques.	0,86	12,51
R.I.C V21 : Centrage sur l'organisation du département de recherche et développement.	Éliminée	
R.I.C V22 : Centrage sur la coopération avec les universités, instituts de recherche et/ou d'autres sociétés pour acquérir le savoir-faire).	0,67	7,82
R.I.C V23 : Fort nom de marque.	0,80	14,88
R.I.C V24 : Centrage sur une forte force de vente et/ou une forte communication externe.	0,77	10,81
R.I.C V25 : Département marketing bien organisé.	0,69	9,13
R.I.C V 26 : Existence de routines mesurant régulièrement les changements de comportements clients/concurrents.	0,64	5,95
R.I.C V27 : Le management clients (fidélité des clients, temps de réponse aux besoins des clients).	0,77	10,46

***Source** : Élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'analyse PLS.*

b.11 Les Capacités :

Tous les indicateurs du construit ''Capacités'' satisfait aux critères retenus, en étant significatifs (t-value≥1,96), et au-dessus de 0,70.

Tableau 12.4 : Fiabilité du construit Capacités (loadings et t-valeur des items).

INDICATEURS/ITEMS DE MESURE	CRITERES	
	Loadings	t-value
C.P V28 : La capacité d'apprentissage (l'existence de mécanismes de création et de partage de la connaissance, efficacité du travail en équipe, amélioration continue des procédures de travail).	0,81	15,14
C.P V29 : L'efficience logistique et celle des approvisionnements.	0,78	11,49
C.P V30: La gestion du réseau des fournisseurs/distributeurs.	0,72	6,05
C.P V31: L'adoption d'indicateurs clés de performance.	0,82	10,88
C.P V32: La capacité de construction de rapports (fournisseurs/distributeurs).	0,74	10,18
C.P V33 : Des procédures de travail formalisées pour chacune des fonctions de l'entreprise.	0,72	13,12

***Source** : Élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'analyse PLS.*

b.12 Le degré d'adoption des pratiques du management stratégique dans les pratiques d'affaire :

Également les indicateurs identifiés pour cette dernière variable ont été tous acceptés (*loadings*≥0.70, et t-value≥1.96), témoignant ainsi de leur forte contribution dans la construction statistique de ce construit.

Tableau 13.4 : Fiabilité du construit degré d'adoption des pratiques du management stratégique dans les pratiques d'affaire (loadings et t-valeur des items).

INDICATEURS/ITEMS DE MESURE	CRITERES	
	Loadings	t-value
AS V1: L'existence d'une vision écrite et d'une mission affirmée.	0,84	13,90
AS V2: L'existence d'une stratégie globale et des stratégies fonctionnelles.	0,90	29,29
AS V3: L'analyse environnementale (interne/externe).	0,91	33,60
AS V4: L'usage des techniques de stratégie [l'analyse des 05 forces de M.Porter, l'analyse de la chaine de valeur, l'analyse du portefeuille (BCG, Mackinzy, ADL), la construction de scénarios, l'analyse des ressources et des compétences, l'analyse PEST, l'analyse des facteurs clés de succès].	0,70	12,18
AS V5: La participation des acteurs organisationnels (*Tops and Line managers*) dans la formulation de la stratégie.	0,81	14,87
AS V6: L'engagement pour mettre en application la stratégie.	0,87	20,65
AS V7: L'évaluation et le contrôle de la stratégie.	0,90	24,94

***Source** : Élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'analyse PLS.*

b.13 La Stratégie de différentiation :

Pour le construit ''Stratégie de différentiation'' et vu les deux conditions de fiabilité, à savoir : loadings≥0.70, et t-value≥1.96, nous avons éliminé les deux indicateurs SD V8 et SD V10 et maintenu les trois autres ayant satisfait nos critères.

Tableau 14.4 : Fiabilité du construit ''Stratégie de différentiation'' (loadings et t-valeur des items).

INDICATEURS/ITEMS DE MESURE	CRITERES	
	Loadings	t-value
SD V8: Développement de nouveaux produits et/ou services.	Éliminée	
SD V9: Amélioration continue des produits et/ou services existants.	0,84	14,17
SD V10: Prix élevé des produits et/ou services.	Éliminée	
SDV11: Amélioration du service clients.	0,89	20,79
SD V12: Innovation dans le marketing des produits/services.	0,77	15,63

***Source** : Élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'analyse PLS.*

b.14 La Stratégie de domination par les coûts :

Mesurée par cinq principaux items, seulement les quatre premiers ont été conservés en étant conforment aux deux conditions de fiabilité.

Tableau 15.4 : Fiabilité du construit ''Stratégie de domination par les coûts'' (loadings et t-valeur des items).

INDICATEURS/ITEMS DE MESURE	CRITERES	
	Loadings	t-value
SC V13: L'offre d'une large gamme de produits/services.	0,81	15,79
SC V14: L'efficience des opérations.	0,79	11,52
SC V15: Les prix compétitifs des produits/services.	0,78	10,86
SC V16: Un contrôle des coûts d'opérations et des frais généraux.	0,67	5,58
SC V17: Un changement fréquent du processus de production et/ou de fourniture de services avec l'objectif de réduire les coûts.	Éliminée	

***Source** : Élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'analyse PLS.*

b.15 La Performance Marché :

Le tableau 16.4 suivant montre que les deux variables retenues pour mesurer le construit ''Performance Marché'' satisfont à nos deux conditions de fiabilité.

Tableau 16.4 : Fiabilité du construit ''Performance Marché'' (loadings et t-valeur des items).

INDICATEURS/ITEMS DE MESURE	CRITERES	
	Loadings	t-value
PM V1: La croissance dans le volume des ventes (Chiffre d'Affaire) par rapport à la concurrence.	0,98	140,61
PM V2: La croissance dans la part de marché par rapport à la concurrence.	0,98	143,60

***Source** : Élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'analyse PLS.*

b.16 La Rentabilité :

Les deux critères de fiabilité sont vérifiés pour l'ensemble des variables de mesure de la rentabilité comme montré par le tableau ci-après.

Tableau 17.4 : Fiabilité du construit ''Rentabilité'' (loadings et t-valeur des items).

INDICATEURS/ITEMS DE MESURE	CRITERES	
	Loadings	t-value
RentV3: Le profit net de la compagnie par rapport à la concurrence.	0,89	20,47
RentV4 : Le retour sur ventes de la compagnie par rapport à la concurrence.	0,73	5,25
RentV5 : Le retour sur investissement de la compagnie par rapport à la concurrence.	0,86	17,99
RentV6 : La liquidité financière de la compagnie par rapport à la concurrence.	0,92	36,38

***Source** : Élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'analyse PLS.*

c. La validité convergente :

Comme indiqué précédemment, la validité convergente est vérifiée par l'estimation de la variance moyenne partagée ou l'AVE (*Average Variance Extracted*). Un seuil critique supérieur ou égal à 0,5 sera le signe d'une validité convergente satisfaisante. Les résultats sont observés dans le tableau 18.4 proposé ci-dessous.

Tableau 18.4 : Évaluation de la Validité Convergente "*Convergant Validity*".

N°	CONSTRUITS	AVERAGE VARIANCE EXTRACTED(AVE)
1	RIVALITE COMPETITIVE	0,59
2	POUVOIR N/F	1,00
3	POUVOIR N/C	0,57
4	MENACE/S	0,82
5	MENACE N/E	0,89
6	HOSTILITE ENVIRONNEMENTALE	0,67
7	INCERTITUDES ENVIRONNEMENTALES	0,58
8	RESSOURCES TANGIBLES	0,59
9	ACTIFS INTANGIBLES	0,57
10	COMPETENCES	0,53
11	CAPACITES	0,59
12	ADOPTION PRATIQUES STRATEGIQUES	0,72
13	STRATEGIE DE DIFFERENTIATION	0,70
14	STRATEGIE DE DOMINATION PAR LES COUTS	0,58
15	PERFORMANCE MARCHE	0,97
16	RENTABILITE	0,73

***Source** : Élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'analyse PLS.*

d. La validité discriminante:

Pour ce qui est de la validité discriminante, il sera question de rapprocher la racine carrée de l'AVE de chaque construit aux coefficients de corrélation de celui-ci avec les autres construits. Le tableau 19.4 ci-après présente l'ensemble des mesures de la validité discriminante. La majorité des racines carrées des AVE sont plus élevées que les différentes corrélations correspondantes, ce qui confirme la discrimination. L'exception reste pour les construits relatifs aux capacités, aux actifs intangibles, aux compétences, et à l'adoption des pratiques stratégiques, dont certains coefficients de corrélation s'avèrent légèrement plus élevés que la racine carrée de leur AVE. Ceci reste néanmoins justifiée, puisqu'il n'est pas étonnant de constater un rapport entre les différents types de ressources, ni entre les compétences et l'adoption d'une réflexion stratégique par l'entreprise, car chacun deux fonde l'existence et le développement de l'autre.

Tableau 19.4 : Évaluation de la Validité Discriminante.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	RIVALITE COMPETITIVE	**0,77**															
2	POUVOIR N/F	-0,05	**1,00**														
3	POUVOIR N/C	0,40	0,18	**0,76**													
4	MENACE/S	0,17	0,15	0,37	**0,90**												
5	MENACE N/E	0,02	0,49	0,26	0,02	**0,94**											
6	HOSTILITE ENVIRONNEMENTALE	0,32	0,00	0,10	-0,01	0,03	**0,82**										
7	INCERTITUDES ENVIRONNEMENTALE	0,40	-0,05	0,21	0,12	-0,02	0,52	**0,76**									
8	RESSOURCES TANGIBLES	-0,35	0,16	-0,26	-0,16	0,14	-0,52	-0,41	**0,77**								
9	ACTIFS INTANGIBLES	-0,07	0,36	0,04	-0,02	0,42	-0,43	-0,17	0,78	**0,75**							
10	COMPETENCES	0,01	0,27	-0,08	0,09	0,35	-0,30	-0,15	0,70	0,84	**0,73**						
11	CAPACITES	-0,07	0,25	-0,07	0,08	0,23	-0,49	-0,18	0,71	0,78	0,78	**0,77**					
12	ADOPTION PRATIQUES STRATEGIQUES	0,14	0,29	0,02	0,17	0,38	-0,02	-0,02	0,40	0,65	0,77	0,51	**0,85**				
13	STRATEGIE DE DIFFERENTIATION	-0,06	0,34	-0,14	0,06	0,33	-0,08	0,03	0,40	0,54	0,62	0,48	0,53	**0,84**			
14	STRATEGIE DE DOMINATION PAR LES COUTS	0,17	0,20	0,17	0,01	0,21	-0,04	0,01	0,35	0,51	0,52	0,33	0,54	0,73	**0,76**		
15	PERFORMANCE MARCHE	-0,26	0,15	-0,28	-0,08	0,01	-0,36	-0,34	0,70	0,61	0,62	0,53	0,56	0,48	0,46	**0,98**	
16	RENTABILITE	-0,22	0,15	-0,13	-0,11	0,09	-0,26	-0,17	0,74	0,64	0,55	0,56	0,46	0,47	0,42	0,82	**0,85**

***Source** : Élaboré par l'auteur sur la base des résultats de l'analyse PLS.*

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

§2/ La qualité d'ajustement du modèle et le test d'hypothèses:

La fiabilité et la validité de nos échelles de mesure dès lors confirmées, nous permettent de passer à la seconde étape prévue par la méthode PLS relative au test du modèle structurel. Ainsi, il sera tout d'abord question de la qualité d'ajustement du modèle structurel puis du test de nos cinq principales propositions de recherche.

a. La qualité d'ajustement du modèle structurel :

La figure 25.4 ci-après propose le modèle de mesure et structurel après l'application de l'algorithme de l'approche PLS qui fait apparaitre l'ensemble des coefficients de corrélation qui relient les différentes variables du modèle.

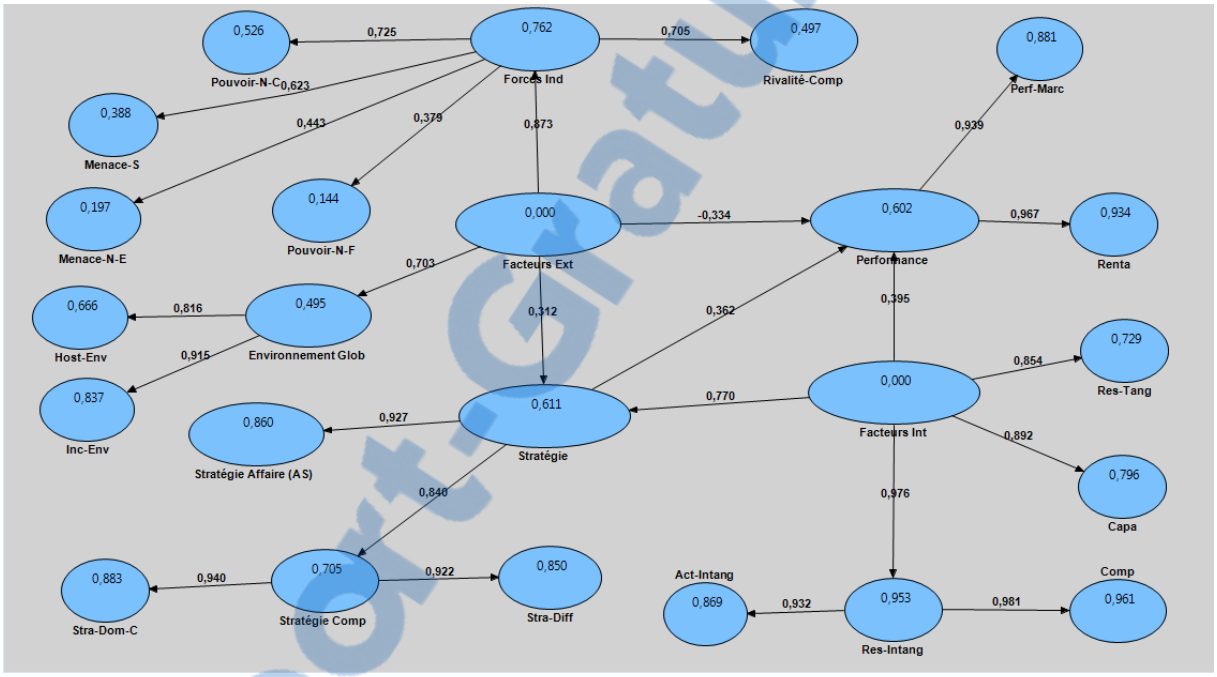


Figure 25.4 : Modèle de mesure et structurel après l'application de l'algorithme PLS.

La qualité d'ajustement du modèle s'estimera par deux principaux indices, à savoir : le coefficient de détermination R^2 et le **Gof** (*Goodness of Fit*).

- **Le coefficient de détermination R^2 :**

Les R^2 des deux variables latentes endogènes ''Stratégie'' et ''Performance'' sont respectivement de 0,611 et 0,602 comme montré par la figure 25.4 ci-dessus. Ils sont donc >0,1 ce qui signifie une bonne contribution des variables explicatives dans la prévision des variables dépendantes. Ainsi les deux variables indépendantes : Facteurs internes et Facteurs externes expliquent 61,1% du construit ''Stratégie''. Alors que les trois variables Facteurs Internes/Facteurs Externes/Stratégie expliquent 60,2% du construit ''Performance''.

- **Le Gof (*Goodness of Fit*) :**

Il s'agit d'un indice de validation globale du modèle PLS, il peut être calculé par la formule suivante:

$$GoF = \sqrt{\overline{communauté} \times \overline{R^2}}$$

GoF= $\sqrt{0,640538*0,6062945}$ =0,62.

La qualité d'ajustement du modèle est donc bonne.

b. Les Résultats du modèle structurel : le test d'hypothèses.

Selon les coefficients de régression indiqués sur les liens entre les variables indépendantes et dépendantes, les rapports suivants sont constatés:

- Une relation positive est enregistrée entre les deux construits Facteurs internes/stratégie par rapport à la performance avec des coefficients respectifs de **0,395** et **0,362(H3 et H5).**
- Une relation positive est enregistrée entre les deux construits Facteurs internes/Facteurs externes par rapport à la stratégie avec des coefficients respectifs de **0,770** et **0,312(H4 et H2).**
- Une relation négative est enregistrée entre le construit Facteurs externes/performance avec un coefficient de **-0,334 (H1).**

Même si l'ensemble des sens de ces coefficients confirment les résultats empiriques de recherches antérieurs, il est judicieux de s'assurer de leur significativité. Nous vérifierons tout d'abord le ***t de Student*** associé à chaque relation du modèle, une valeur supérieure à 1,96 en indiquera un sens significatif. Les données du t de *Student* seront estimées par l'application de la méthode *Bootstrap* (Figure 26.4 ci-après), une méthode de ré-échantillonnage qui permettra de cerner la meilleure estimation des variables latentes, 200 échantillons recomposés ont été réalisés dans notre cas. Nous tenterons ensuite de valider les résultats de la procédure *Bootstrap* par l'examen de la multi-colinéarité des données entre variables exogènes, l'existence d'un problème de multi-colinéarité remettra sérieusement en cause la fiabilité des résultats *Bootstrap* même significatifs, en étant à l'origine de signes de coefficients et de test de significativité fictifs.

➢ L'application de la méthode Bootstrap :

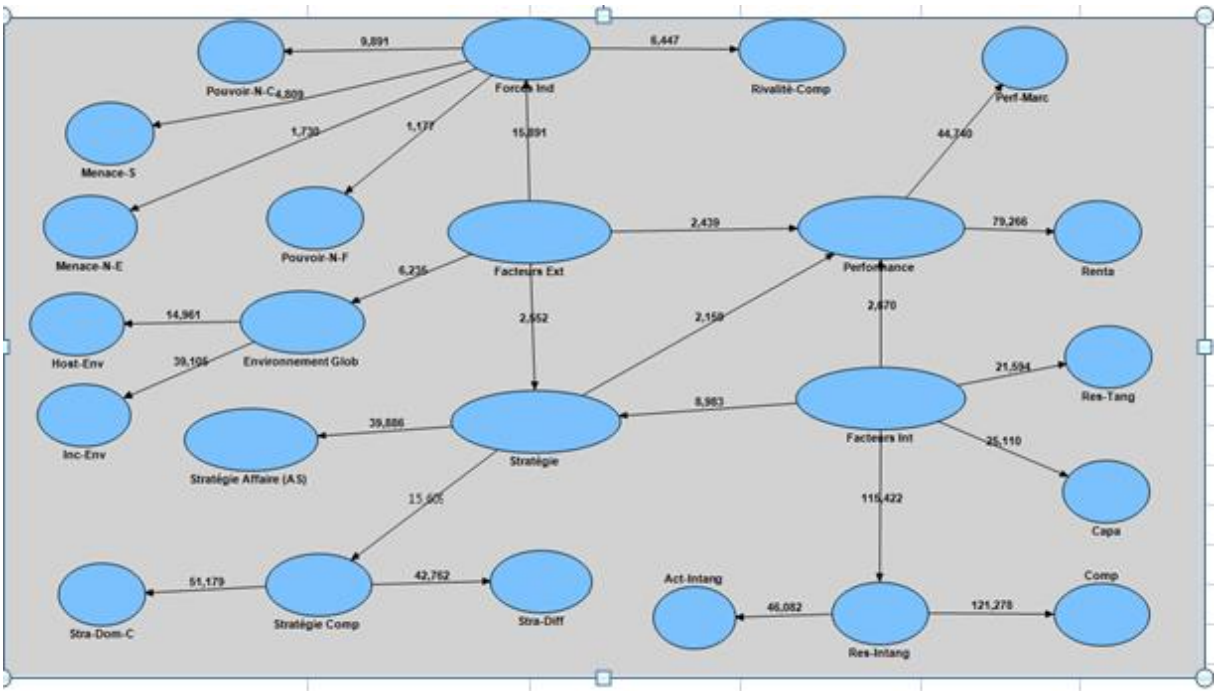


Figure 26.4: Modèle de mesure et structurel après l'application de la méthode Bootstrap

Les valeurs du ***t de Student*** indiquées sur l'ensemble des liens existants entre variables dépendantes/indépendantes témoignent clairement de la significativité de l'ensemble des relations:

- Une relation significative est alors constatée entre les facteurs internes/externes et la performance, avec un t respectif de **2,670** et **2,439**.
- Un rapport significatif apparaitra entre les facteurs internes/externes et le construit stratégie avec un **t** de **8,983** pour le premier lien, et de **2,552** pour le second.
- Le lien stratégie-performance enregistre également un sens significatif, le t est de **2,159.**

➢ Vérification de l'absence de multi-colinéarité entre variables explicatives:

Le test de multi-colinéarité est la seconde étape dans le schéma de la régression multiple classique qui consiste à vérifier la normalité de deux paramètres, à savoir : le **VIF** qui se doit être inférieur à **5** et la **Tolérance** qui doit être supérieure à **0,2**, en l'absence de problème de multi-colinéarité. Les scores des variables latentes fournis par le logiciel **SmartPLS2** nous ont permis de réaliser une régression multiple avec le Logiciel **SPSS18,** dont les résultats sont présentés dans le tableau 20.4 ci-après.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

La variable dépendante est la performance, et les variables explicatives sont : les facteurs externes, les facteurs internes, et la stratégie. Comme le **VIF<5** et la **Tolérance > 0,2** pour chaque variable explicative, le problème de multi-colinéarité ne se pose pas pour cette régression. L'ensemble des résultats **Bootstrap** se trouvent ainsi validés.

Tableau 20.4: Statistique de la multi-colinéarité

Statistique	Facteurs Ext	Facteurs Int	Stratégie
Tolérance	0,7918	0,3877	0,4054
VIF	1,263	2,5794	2,4667

***Source** : Élaboré par l'auteur sur la base des résultats de la régression multiple avec logiciel SPSS18.*

L'ensemble des Hypothèses H1 à H5 sont ainsi confirmées.

- **Récapitulatif des résultats.**

Tableau 21.4: Récapitulatif des résultats.

Hypothèses	Énoncé	Validation
H1	Il existe un rapport entre les facteurs de l'environnement externe et la performance des PME algériennes.	**Validée au sens négatif**
H2	Il existe un rapport entre les facteurs de l'environnement externes et le degré d'adoption des pratiques du management stratégique par les PME algériennes.	**Validée**
H3	Il existe un rapport entre le niveau des ressources et des compétences et la performance des PME algériennes.	**Validée**
H4	Il existe un rapport entre le niveau de ressources et de compétences et le degré d'adoption des pratiques du management stratégique par les PME algériennes.	**Validée**
H5	Il existe un rapport entre le degré d'adoption des pratiques du management stratégique et la performance des PME algériennes.	**Validée**

***Source** : Élaboré par l'auteur.*

§3/ Le Test du rapport de médiation:

a/ Résultats pour la première médiation supposée de la stratégie :

Le diagramme de la première relation supposée de médiation se présente comme suit :

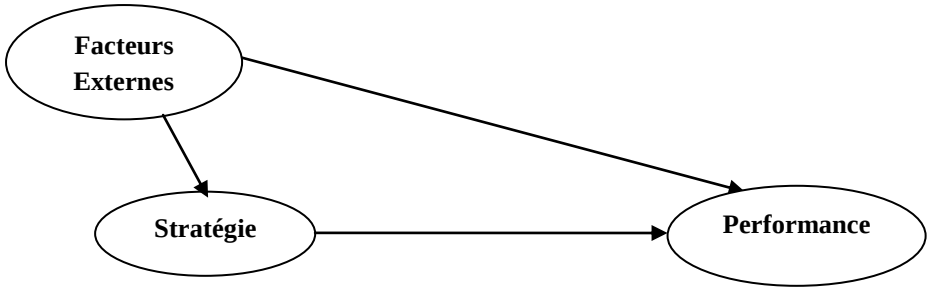


Figure 27.4 : Diagramme de la relation de médiation Facteurs Externes-Stratégie-Performance.
Source : *Établie par l'auteur.*

Le tableau 22.4 ci-après relatif aux corrélations entre les différentes variables du schéma ci-dessus, effectué selon deux méthodes : la corrélation de Pearson, et la méthode *Bootstrap*, fait apparaitre les résultats suivants:

- Une association négative-significative entre les facteurs de l'environnement externes et la performance des PME algériennes [coefficient de corrélation de -0,332, Sig de 0,019/ Intervalle de confiance n'incluant pas la valeur 0 [-0,555 ; -0,033]].
- Une association positive significative entre la stratégie et la performance des entreprises [coefficient de corrélation de 0,584, Sig de 0,00/ Intervalle de confiance n'incluant pas la valeur 0 [0,360 ; 0,773]].
- Une dissociation entre les facteurs externes et la stratégie d'entreprise.

A cet effet, et vu la non vérification de la première condition, en l'occurrence le lien reliant les deux construits facteurs externes-stratégie, le rapport de médiation ne peut être admis.

b/ Résultats pour la seconde médiation supposée de la stratégie :

Le diagramme de la seconde relation supposée de médiation se présente comme suit :

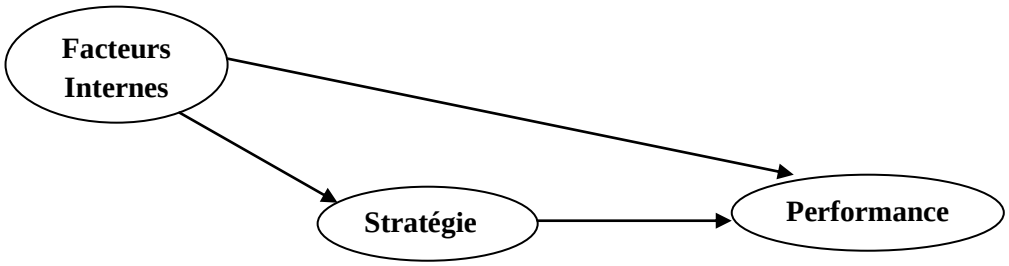


Figure 28.4 : Diagramme de la relation de médiation Facteurs Internes-Stratégie-Performance
Source : *Établie par l'auteur.*

Les éléments figurants dans le tableau 22.4 de corrélation indiquent les résultats suivants :

- Une relation positive-significative entre les facteurs internes et la performance des PME algériennes [coefficient de corrélation de 0,709, Sig de 0,000/ Intervalle de confiance n'incluant pas la valeur 0 [0,525 ; 0,845]].
- Une relation positive significative entre la stratégie et la performance des entreprises [coefficient de corrélation de 0,584, Sig de 0,00/ Intervalle de confiance n'incluant pas la valeur 0 [0,360 ; 0,773]].
- Une relation positive-significative entre les facteurs internes et la stratégie d'entreprise [coefficient de corrélation de 0,718, Sig de 0,000/Intervalle de confiance n'incluant pas la valeur 0 [0,506 ; 0,865]].

Etant donné que l'ensemble des conditions relatives à l'existence d'un rapport de médiation entre les trois variables précitées sont vérifiées, il est utile d'inspecter le caractère médiateur du construit stratégie. Nous avons alors procédé selon une démarche pas à pas, en réalisant une régression par la méthode *Bootstrap* [Tableau 23.4 ci-dessous] entre les facteurs internes pris isolement et la performance, pour y introduire ensuite le construit sensé médiatiser la relation, et comparer enfin les coefficients et leur significativité. Les résultats démontrent clairement (tableau ci-après) un rapport positif-significatif entre les facteurs (ß=0.006 ; p=0.005) qui se voit augmenter avec l'introduction de la variable stratégie (ß=0.009 ; p=0.005), la relation stratégie-performance s'avère quand à elle négative-non significative (ß=-0.02 ; p=0.254). On conclue donc également à l'inexistence d'un rapport de médiation pour ce second cas.

Tableau 22.4 : Tableau des corrélations.

				Performance	Facteurs Ext	Facteurs Int	Stratégie
Performance	Corrélation de Pearson			1	-,332*	,709**	,584**
	Sig. (bilatérale)				,019	,000	,000
	N			50	50	50	50
	Bootstrap[a]	Biais		0	,022	-,002	,008
		Erreur standard		0	,133	,079	,101
		Intervalle de confiance à 95%	Inférieur	1	-,555	,525	,360
			Supérieur	1	-,033	,845	,773
Facteurs Ext	Corrélation de Pearson			-,332*	1	-,164	,185
	Sig. (bilatérale)			,019		,254	,198
	N			50	50	50	50
	Bootstrap[a]	Biais		,022	0	,015	,011
		Erreur standard		,133	0	,168	,141
		Intervalle de confiance à 95%	Inférieur	-,555	1	-,442	-,080
			Supérieur	-,033	1	,204	,467
Facteurs Int	Corrélation de Pearson			,709**	-,164	1	,718**
	Sig. (bilatérale)			,000	,254		,000
	N			50	50	50	50
	Bootstrap[a]	Biais		-,002	,015	0	,003
		Erreur standard		,079	,168	0	,093
		Intervalle de confiance à 95%	Inférieur	,525	-,442	1	,506
			Supérieur	,845	,204	1	,865
Stratégie	Corrélation de Pearson			,584**	,185	,718**	1
	Sig. (bilatérale)			,000	,198	,000	
	N			50	50	50	50
	Bootstrap[a]	Biais		,008	,011	,003	0
		Erreur standard		,101	,141	,093	0
		Intervalle de confiance à 95%	Inférieur	,360	-,080	,506	1
			Supérieur	,773	,467	,865	1

Source : *Résultats des traitements statistiques.*

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

a. Unless otherwise noted, bootstrap results are based on 200 bootstrap samples.

Tableau 23.4 : Régression par la méthode *Bootstrap.*

Bootstrap pour Coefficients

Modèle		A	Bootstrap				
			Biais	Erreur standard	Sig. (bilatéral)	Intervalle de confiance à 95%	
						Inférieur	Supérieur
1	(Constante)	4,000E-6	-,010	,105	1,000	-,232	,183
	Facteurs Int	,709	,006	,084	,005	,535	,847
2	(Constante)	2,777E-6	-,009	,107	1,000	-,222	,199
	Facteurs Int	,600	,009	,148	,005	,315	,915
	Stratégie	,153	-,002	,145	,254	-,174	,400

Source : *Résultats des traitements statistiques.*

SECTION 03 : LE MODÈLE PARTIEL DE RECHERCHE: LES RÉSULTATS DU TEST DES HYPOTHÈSES DETAILLÉES DU MODÈLE DE RECHERCHE PAR LA RÉGRESSION ''PLS''.

En complément au modèle global de recherche dont les cinq propositions ont été vérifiées dans la section précédente, nous avons choisi d'affiner davantage notre analyse en vue de cerner l'impact de chaque composant de nos trois variables indépendantes sur la performance des firmes de notre échantillon. Nous testerons donc l'influence des paramètres de l'environnement global, et des forces de l'industrie (composants des facteurs externes) à la fois sur la performance et sur la stratégie d'affaire, la stratégie de domination par les coûts, et celle de différentiation. Même raisonnement se fera pour les facteurs de l'environnement interne qui intègrent les ressources tangibles, les ressources intangibles, et les capacités. Les trois variables de la stratégie seront également testées en rapport à la performance. Nous avons ainsi identifiées deux principales hypothèses pour la proposition ''H1'' relative au lien Facteurs externes-Performance. H1.a et H1.b supposeront alors respectivement un rapport entre l'intensité compétitive, et les caractéristiques de l'environnement global avec la performance des PME algériennes. Pour la proposition H2 qui concerne le lien Facteurs externes-Stratégie, six hypothèses ont été développées, à savoir : H2.a.1, H2.b.1, H2.a.2, H2.b.2, H2.a.3, et H2.b.3 qui traiteront des rapports reliant l'intensité compétitive et les caractéristiques de l'environnement global (hostilité/incertitude) à l'adoption d'une réflexion stratégique dans les affaires par les PME de notre échantillon(H2.a.1/H2.b.1), au choix d'une stratégie de domination par les coûts(H2.a.2/H2.b.2), et au choix d'une stratégie de différentiation (H2.a.3/H2.b.3). La proposition H3 pour sa part, fut éclatée en trois suppositions : la H3.a concernera le rapport entre les ressources tangibles et

la performance des PME algériennes, la H3.b s'intéressera au lien ressources intangibles-performance, et enfin la H3.c supposera un impact des capacités sur la performance. Pour la proposition H4 qui stipule une relation entre le patrimoine ressources et la stratégie d'entreprise, nous avons cerné neuf(09) hypothèses. Les H4.a.1, H4.a.2, et H4.a.3 traiteront respectivement du rôle des ressources tangibles dans l'adoption d'une réflexion stratégique dans les affaires par nos firmes, le choix d'une stratégie de domination par les coûts, et le choix d'une stratégie de différentiation. Même schéma se fera pour les ressources intangibles (H4.b.1, H4.b.2, et H4.b.3) et les capacités (H4.c.1, H4.c.2, et H4.c.3). Enfin, la proposition de recherche H5 (stratégie-performance) sera divisée en trois hypothèses, à savoir : le lien entre l'adoption d'une réflexion stratégique dans les affaires(H5.a), la stratégie de domination par les coûts(H5.b), et la stratégie de différentiation(H5.c) avec la performance.

Le test empirique de notre modèle partiel de recherche se fera selon un mode plus étendue de l'approche PLS, en l'occurrence la **''Régression PLS''** à l'aide du logiciel **XLSTAT 2014**. Les résultats seront présentés en cinq principaux paragraphes. Le §(1) présentera le modèle structurel au niveau partiel et expliquera les raisons du passage à la régression PLS. Le §(2) exposera les résultats relatifs aux liens entre la performance et l'ensemble des autres variables du modèle selon notre présentation d'hypothèses ci-dessus. Les paragraphes §(3)⟶5 s'étaleront respectivement sur les résultats correspondants aux liens supposés de la ''Stratégie-Affaire'', de la stratégie de domination par les coûts, et de celle de différentiation.

§1/ Le modèle partiel de mesure et structurel ou le recours à la régression PLS :

Etant donné que la fiabilité et la validité de nos échelles de mesure ont été vérifiées dans la précédente section lors du test du modèle global, nous avons passé directement à la modélisation structurelle et au test d'hypothèses. Les deux figures ci-après proposent de visionner le modèle partiel de mesure et structurel, résultat de l'éclatement du modèle global (Figure 29.4), ainsi que les résultats de l'application de l'algorithme PLS (Figure 30.4).

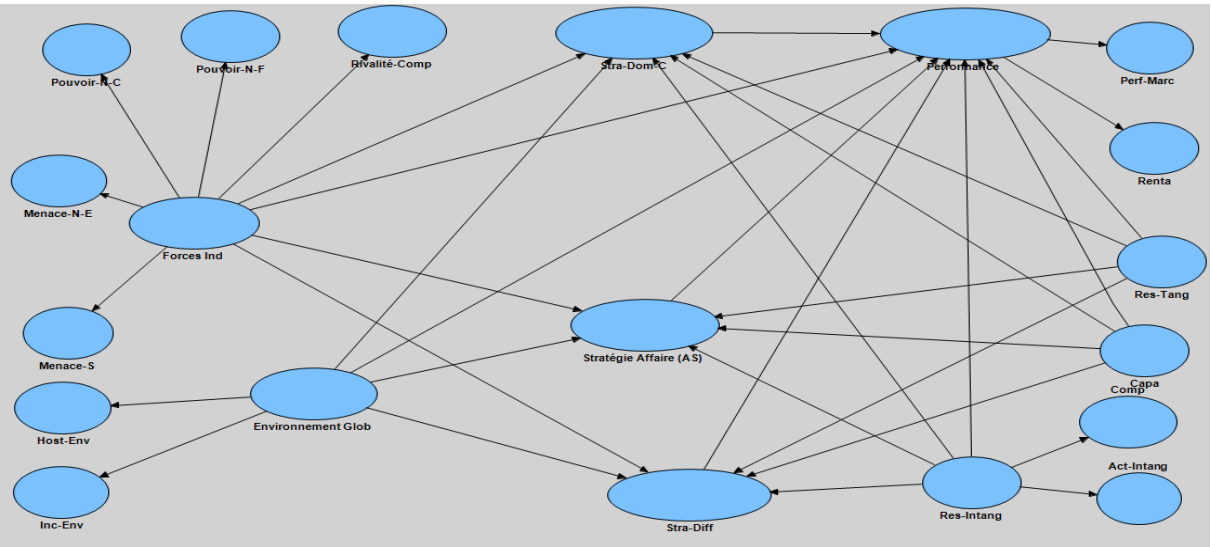


Figure 29.4 : **Modèle partiel de mesure et structurel**

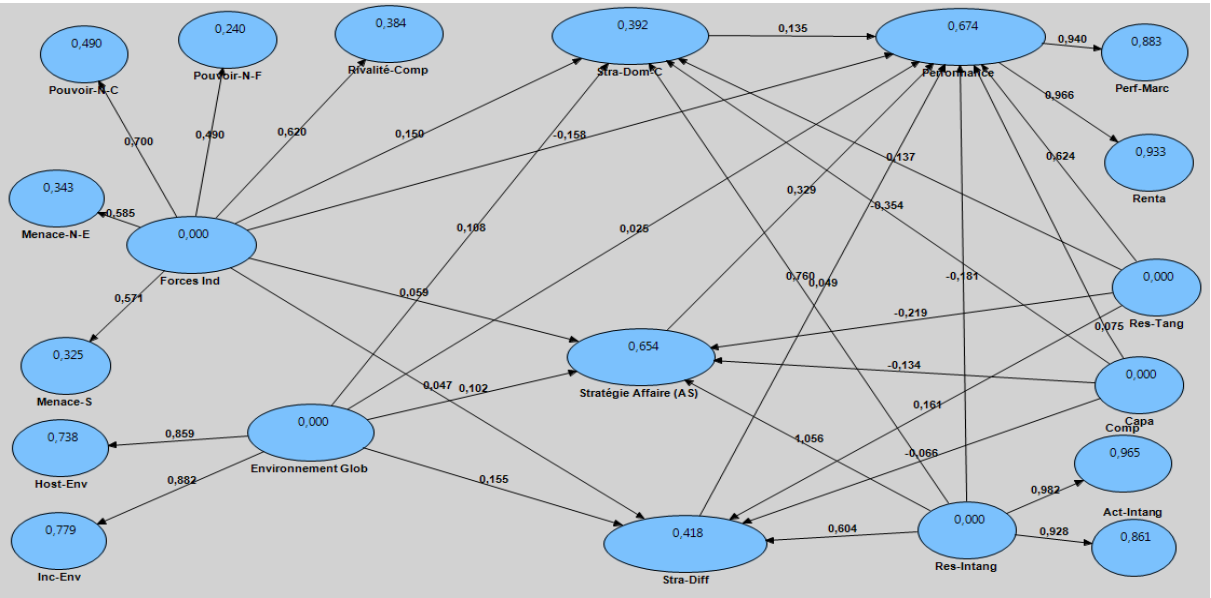


Figure 30.4: **Modèle partiel de mesure et structurel après l'application de l'algorithme PLS.**

En procédant à l'éclatement de notre modèle global de recherche, nous avons passé de cinq(05) propositions de recherche à vingt trois(23) hypothèses susdites ci-dessus. Un tel processus avait alors débouché sur une multiplication des rapports entre variables endogènes et exogènes comme nous pouvons le constater en observant la figure 29.4 ci-dessus. Un enchevêtrement qui risque de fausser nos résultats PLS, en l'existence de certains problèmes de multi-colinéarité (Cf. Chapitre III). Il est alors judicieux de vérifier l'absence de multi-colinéarité avant de procéder au test d'hypothèses comme prévu par la démarche PLS.

- **Vérification de l'absence de multi-colinéarité entre variables explicatives:**

Les scores des variables latentes fournis par le logiciel **Smart PLS2** nous ont permis de réaliser une régression multiple avec le Logiciel **SPSS18**, dont les résultats sont présentés dans le tableau 24.4 ci-après.

Tableau 24.4 : Statistique de la Multi-colinéarité.

Statistique	Res-Intang	Res-Tang	Capa	Environnement Glob	Forces Ind
Tolérance	0,1929	0,2603	0,2861	0,6931	0,6313
VIF	5,1847	3,8419	3,4953	1,4428	1,5839

***Source** : Résultats de la régression multiple avec logiciel SPSS18.*

La variable dépendante est la performance et les variables explicatives sont : les ressources intangibles, les ressources tangibles, les capacités, l'environnement global, et les forces de l'industrie. Avec un **VIF** supérieur à 5, et la Tolérance qui est inférieure à 0,2 pour le construit ressources intangibles, le problème de multi-colinéarité est confirmé pour cette régression. L'ensemble des résultats ***Bootstrap*** présentés dans la figure 31.4 ci-après sont erronés. Le passage à la régression PLS sous le logiciel **XL STAT2014** permet de remédier à une telle situation.

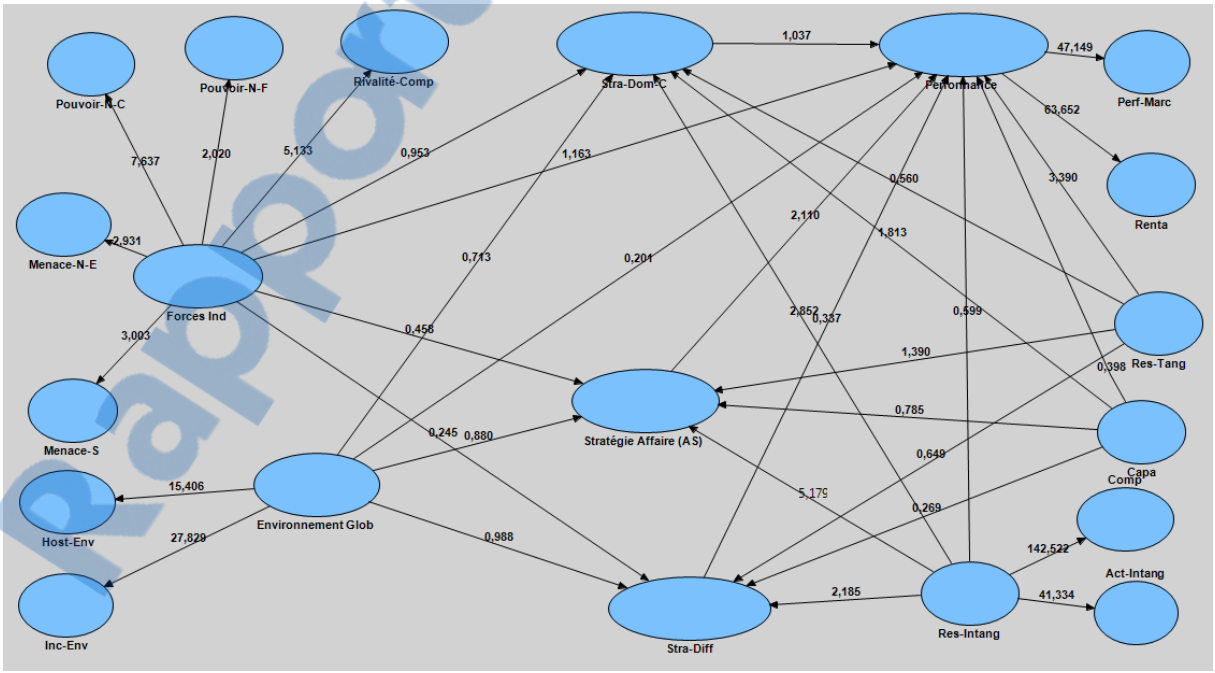


Figure 31.4 : Modèle de mesure et structurel après l'application de la méthode *Bootstrap*.

§2/Les résultats de la régression PLS relatifs aux hypothèses : H1.a/H1.b/H3.a/H3.b/H3.c/H5.a/H5.b/H5.c: ''Modèle Performance''.

La régression PLS s'appuie sur les résultats des ré-estimations faites par la méthode ***Bootstrap*** de **Smart PLS**. Pour obtenir nos résultats de régression, nous avons utilisé le logiciel **XL STAT2014**. Ceux-ci sont présentés selon une démarche en trois volets : nous évoquerons dans le premier volet le contenu de nos hypothèses testées dans le présent paragraphe, pour passer au détail de la démarches de la ''Régression PLS'' en termes de résultats. Enfin, le dernier volet sera consacré à la synthèse de nos résultats.

a. Rappel des principales hypothèses à tester :

Huit hypothèses seront testées dans cette première partie de nos résultats, à savoir :

- **H1.a**/Il existe un rapport entre l'intensité compétitive et la performance des PME algériennes.
- **H1.b**/Il existe un rapport entre les caractéristiques de l'environnement global (Incertitude/Hostilité) et la performance des PME algériennes.
- **H3.a**/Il existe un rapport entre les ressources tangibles et la performance des PME algériennes.
- **H3.b**/Il existe un rapport entre les ressources intangibles et la performance des PME algériennes.
- **H3.c**/Il existe un rapport entre les capacités et la performance des PME algériennes.
- **H5.a**/Il existe un rapport entre l'adoption d'une réflexion stratégique dans les affaires et la performance des PME algériennes.
- **H5.b**/Il existe un rapport entre le choix d'une stratégie de domination par les coûts et la performance des PME algériennes.
- **H5.c**/Il existe un rapport entre le choix d'une stratégie de différentiation et la performance des PME algériennes.

b. Les résultats de la régression PLS :

Nous présenterons les résultats de la régression PLS en trois parties: la qualité du modèle par composante, l'importance des variables dans le modèle, et la significativité des coefficients normalisés(ou coefficients *bêta*) comme base de nos résultats finaux.

- **Qualité du Modèle par composante variable dépendante "PERFORMANCE":**

Tableau 25.4 : Résultats des indices de qualité.

Indice	Comp1
Q^2 cum	0,5423
R^2Y cum	0,5722
R^2X cum	0,5054

Source *: Résultats de la régression PLS avec le logiciel XLSTAT.*

Tableau 26.4 : Résultats ''Indice de qualité Q^2''.

Composante	Performance	Total
Comp1	0,5423	**0,54**
Comp2	0,0139	**0,01**

Source *: Résultats de la régression PLS avec le logiciel XLSTAT.*

Tableau 27.4 : Résultats ''Indice de qualité cumulé Q^2''.

Composante	Performance	Total
Comp1	0,5423	**0,54**
Comp2	0,5487	**0,55**

Source *: Résultats de la régression PLS avec le logiciel XLSTAT.*

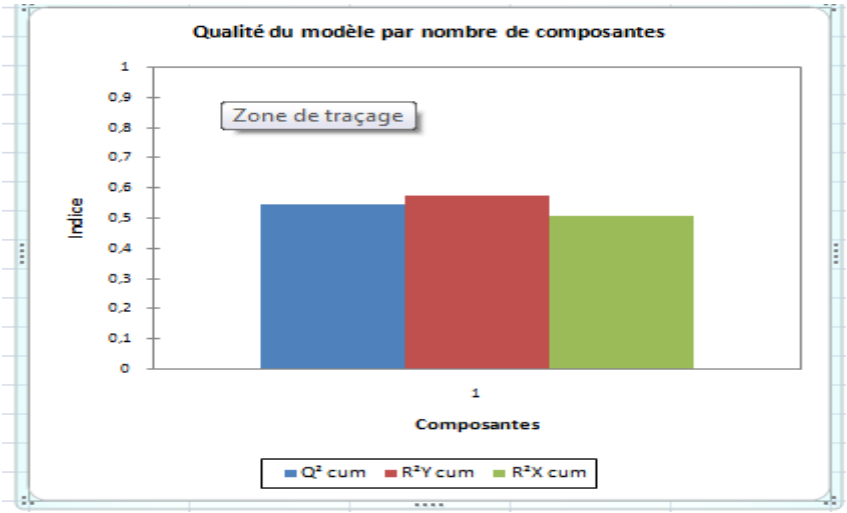


Figure 32.4 : Qualité du modèle par nombre de composantes.
Source *: Résultats de la régression PLS avec le logiciel XLSTAT.*

Les résultats relatifs à la qualité du modèle sont renseignés par les tableaux et la figure ci-dessus. L'indice de qualité globale du modèle de régression diminue fortement dès la deuxième composante, où il enregistre **0,013**

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

seulement contre **0,54** pour la première composante. La composante 1 fut ainsi retenue comme la représentation parfaite du modèle.

L'indice de qualité globale et les deux indices de détermination des variables dépendantes et indépendantes sont jugés satisfaisants. Le Q^2cum est de **0,54**donc ≥ à la norme de **0,0975**. Les R^2Xcum et R^2Ycum sont de **0,50** et **0,57**. Ainsi, la seule première composante explique**50%** de la variance des X et **57%** de la variance des Y, ce qui reflète une bonne qualité du modèle.

- **L'importance des variables dans le modèle : Variable Importance in the Projection (VIP) :**

Les variables les plus importantes qui entrent dans la construction du modèle sont en nombre de 06(Tableau 28.4 et Figure 33.4 ci-après). Il apparait sur le graphe du VIP que les ressources tangibles sont en tête suivies des ressources intangibles, des capacités, de l'adoption des pratiques stratégiques dans les affaires (Stratégie-Affaires), de la stratégie de différentiation, et de la stratégie de domination par les coûts qui arrive en dernière position. Les paramètres de l'environnement global et les forces de l'industrie s'affichent de leur coté avec une faible contribution pour le modèle (VIP<0,8).

Tableau 28.4 : Variable Importance in the Projection "VIP" de la variable "Performance"

Variable	VIP	Ecart-type	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Res-Tang	1,4427	0,1425	1,1635	1,7219
Res-Intang	1,2405	0,0836	1,0766	1,4043
Capa	1,1072	0,1245	0,8633	1,3512
Stratégie Affaire (AS)	1,0015	0,1471	0,7132	1,2897
Stra-Diff	0,9544	0,1965	0,5693	1,3396
Stra-Dom-C	0,8740	0,2061	0,4701	1,2780
Environnement Glob	0,6498	0,2285	0,2019	1,0976
Forces Ind	0,2321	0,2663	-0,2897	0,7540

***Source** : Résultats de la régression PLS avec le logiciel XLSTAT.*

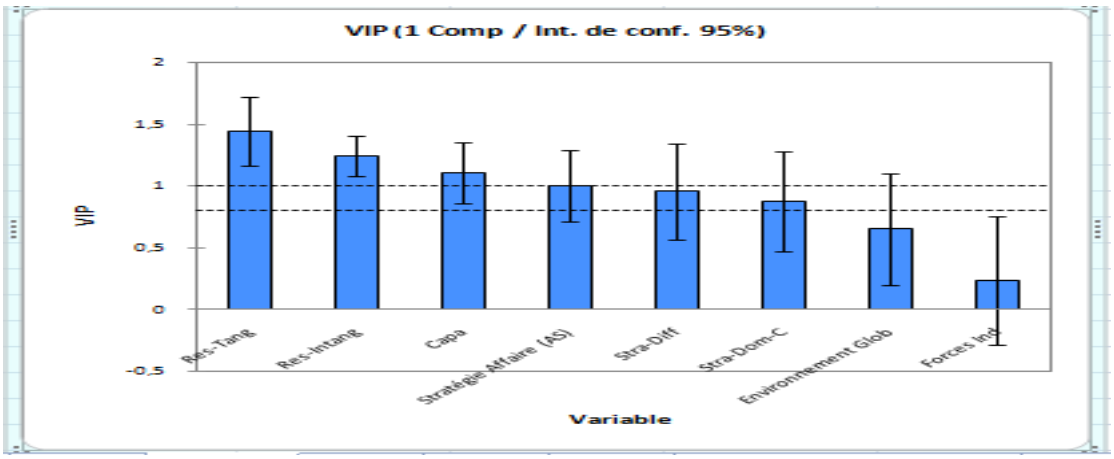


Figure 33.4: Représentation des facteurs les plus importants (VIP >0.8) qui construisent le modèle de l'influence des facteurs environnementaux internes et externes, et de la stratégie sur la performance des PME algériennes (intervalle de confiance 95%) selon les résultats de la composante 1.

- **Les Résultats de la régression PLS: Coefficients normalisés (Variable "Performance") :**

Le tableau des coefficients normalisés et sa figure illustrative proposés ci-dessous nous renseignent sur le lien existant entre la performance comme variable dépendante et les ressources tangibles et intangibles, les capacités, l'environnement global, les forces de l'industrie, la stratégie-Affaire, la stratégie de domination par les coûts, et la stratégie de différentiation comme variables indépendantes.

L'ensemble des coefficients de régression sont de signe positif-significatif, hormis les paramètres de l'environnement global et ceux des forces de l'industrie qui enregistrent des coefficients de signe négatif, dont la significativité est réservée à l'environnement global. Les résultats du modèle de régression concordent avec ceux du VIP, puisque les ressources tangibles, les ressources intangibles, les capacités, la stratégie-affaires, la stratégie de domination par les coûts, et la stratégie de différentiation qui figurent parmi les VIP ont les coefficients de régression les plus importants. Alors que les forces de l'industrie et l'environnement global dont les coefficients sont négatifs sont en dehors du cadre ''VIP''.

L'importance des effets sur la performance fut plus au moins identique parmi les variables latentes exogènes relatives aux facteurs internes et à la stratégie. Ainsi les effets des ressources tangibles, des ressources intangibles, et des capacités restent importants avec des coefficients respectifs de **0,19**; **0,17**; et de **0,15**. Ceux de la stratégie viennent en seconde position, les coefficients de régression sont de **0,14** pour la stratégie-Affaire, de **0,13** pour la stratégie de différentiation, et de **0,12** pour celle de domination par les coûts. Les paramètres

de l'environnement global affichent un coefficient de **-0,09**, et ceux des forces de l'industrie de **-0,03**.

Tableau 29.4 : Coefficients normalisés de régression de la variable "Performance".

Variable	Coefficient	Écart-type	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Stra-Diff	0,1290	0,0248	0,0804	0,1776
Stra-Dom-C	0,1182	0,0269	0,0653	0,1710
Stratégie Affaire (AS)	0,1354	0,0225	0,0913	0,1795
Res-Intang	0,1677	0,0181	0,1322	0,2032
Res-Tang	0,1950	0,0221	0,1518	0,2383
Capa	0,1497	0,0215	0,1076	0,1918
Environnement Glob	-0,0878	0,0324	-0,1513	-0,0244
Forces Ind	-0,0314	0,0365	-0,1028	0,0401

***Source** : Résultats de la régression PLS avec le logiciel XLSTAT.*

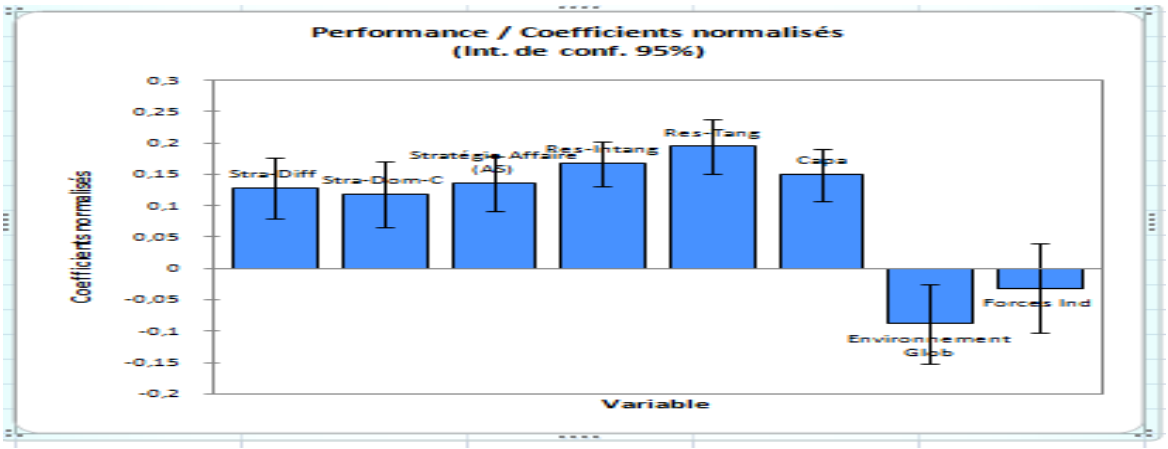


Figure 34.4 : La Performance : Les Résultats de la régression PLS
***Source** : Résultats de la régression PLS avec le logiciel XLSTAT*

La variable "Ressources Tangibles" dont l'effet est le plus important (0,19), et qui est mesurée essentiellement par le potentiel matériel, financier, et humain dont doit disposer toute entreprise pour le bon déroulement de ses activités, explique près de 15% de la variance[1] de la performance des firmes. En deuxième position, les ressources intangibles(0,17) représentées essentiellement par les actifs intangibles (la réputation, la structure organisationnelle, les infrastructures TIC, etc.), et les compétences (savoir faire humain, management client,

[1] Les % de la variance résultent du produit coefficient de régression*corrélations (voir les matrices de corrélations en annexe 03).

compétences marketing, etc.) renseignent 11% de la variance de performance. Les capacités(0,15) de leur coté, mesurées [selon les coefficients de corrélation entre variables manifestes et latente (capacités)], par la capacité d'apprentissage, l'efficience logistique, le management réseau, l'adoption d'indicateurs clés de performance, etc.), expliqueront près de 9% de la variance de performance. La variance expliquée par le construit "Stratégie-Affaire"(0,14) est de plus de 7%. Les corrélations indiquent des mesures basées sur la vérification de l'adoption des pratiques de la planification stratégique. Le construit "Stratégie de différentiation"(0,13) mesuré essentiellement par l'amélioration des produits/services, et l'innovation marketing, révèle plus de 6% de la variance de la performance. Pour ce qui est de la "Stratégie de domination par les coûts'' [la largeur de la gamme, l'efficience des opérations, et la compétitivité des prix] (0,12), la variance dévoilée est de plus de 5%. La variable "Environnement Global'' (-0,09) dont les variables manifestes correspondent à l'incertitude de l'environnement (cadre institutionnel, manque d'informations, et la propagation du marché informel), et à l'hostilité environnementale(les difficultés d'accès au financement bancaire, et la bureaucratie) explique3% de la variance de la performance. Enfin, les forces de l'industrie (-0,03) qui sont mesurées selon les apports de M. Porter (1980-1985) n'exercent aucune influence sur la performance des PME algériennes de notre échantillon. Ce dernier résultat vient sans nul doute révéler l'absence de climat véritablement concurrentiel au sein du marché algérien en dépit du passage à l'économie de marché, et ce en raison notamment d'un environnement peu propice aux affaires.

A ce stade, voici donc l'équation de notre premier modèle :

Équation du modèle :

Performance = 0,00001+0,12904*Stra-Diff+0,11816*Stra-Dom-C+0,13539*Stratégie Affaire (AS) +0,16771*Res-Intang+0,19504*Res-Tang+ 0,14969*Capa-0,08784*Environnement Glob-0,03138*Forces Ind.

c. Récapitulatif des résultats:

Le tableau 30.4 suivant récapitule les principaux résultats obtenus par la régression PLS modèle de ''Performance''.

Tableau 30.4 : Tableau Récapitulatif des résultats finaux ''Modèle Performance''.

Hypothèses	Énoncé	validation
H1.a	Il existe un rapport entre l'intensité compétitive et la performance des PME algériennes.	**Rejetée**
H1.b	Il existe un rapport entre les caractéristiques de l'environnement global (Incertitude/Hostilité) et la performance des PME algériennes.	**Validée**
H3.a	Il existe un rapport entre les ressources tangibles et la performance des PME algériennes.	**Validée**
H3.b	Il existe un rapport entre les ressources intangibles et la performance des PME algériennes.	**Validée**
H3.c	Il existe un rapport entre les capacités et la performance des PME algériennes.	**Validée**
H5.a	Il existe un rapport entre l'adoption d'une réflexion stratégique dans les affaires et la performance des PME algériennes.	**Validée**
H5.b	Il existe un rapport entre le choix d'une stratégie de domination par les couts et la performance des PME algériennes.	**Validée**
H5.c	Il existe un rapport entre le choix d'une stratégie de différentiation et la performance des PME algériennes.	**Validée**

Source : *Élaboré par l'auteur.*

§3/Les résultats de la régression PLS relatifs aux hypothèses H2.a.1/H2.b.1/H4.a.1/H4.b.1/H4.c.1 :''Modèle Stratégie-Affaire''.

Sur la base des résultats relatifs aux ré-estimations faites par la méthode ***Bootstrap*** de **Smart PLS**, nous avons également procédé à une régression PLS modèle ''Stratégie-Affaire'. Les résultats obtenus par le biais du logiciel **XLSTAT2014** seront présentés dans le présent paragraphe qui compte trois principales parties : rappel des hypothèses objet de notre second test, les étapes de la régression PLS et le test d'hypothèses, et un récapitulatif des résultats obtenus.

a. Rappel du contenu des principales hypothèses à tester :

Cinq principales hypothèses seront testées dans la présente partie:

- **H2.a.1/**Il existe un rapport entre l'intensité compétitive et l'adoption d'une réflexion stratégique dans les affaires pour les PME algériennes.
- **H2.b.1/**Il existe un rapport entre les caractéristiques de l'environnement global (Incertitude/Hostilité) et l'adoption d'une réflexion stratégique dans les affaires pour les PME algériennes.

- **H4.a.1**/Il existe un rapport entre les ressources tangibles et l'adoption d'une réflexion stratégique dans les affaires pour les PME algériennes.
- **H4.b.1**/Il existe un rapport entre les ressources intangibles et l'adoption d'une réflexion stratégique dans les affaires pour les PME algériennes.
- **H4.c.1**/Il existe un rapport entre les capacités et l'adoption d'une réflexion stratégique dans les affaires pour les PME algériennes.

L'adoption d'une réflexion stratégique dans le domaine des affaires que nous considérons sous l'acronyme ''Stratégie-Affaire'' est la variable dépendante. Les variables indépendantes (explicatives) sont : les forces de l'industrie (l'intensité compétitive), l'environnement global (Incertitude/Hostilité), les ressources tangibles, les ressources intangibles, et les capacités.

b. Les Étapes de la Régression PLS:

Comme indiqué précédemment, la régression PLS compte trois principales étapes pour le test d'hypothèses, à savoir : la mesure de la qualité du modèle par composante (les indices : Q^2cum, R^2Xcum et R^2Ycum), la mesure de l'importance des variables dans le modèle(VIP), et la significativité des coefficients normalisés(ou coefficients *bêta*).

- **Qualité du Modèle par composante variable dépendante "STRATEGIE-AFFAIRE":**

Tableau 31.4 : Résultats des indices de qualité.

Indice	Comp1	Comp2	Comp3
Q^2 cum	0,4507	0,4840	0,4988
R^2Y cum	0,4963	0,5709	0,6336
R^2X cum	0,5261	0,8071	0,8747

***Source** : Résultats de la régression PLS avec logiciel XLSTAT.*

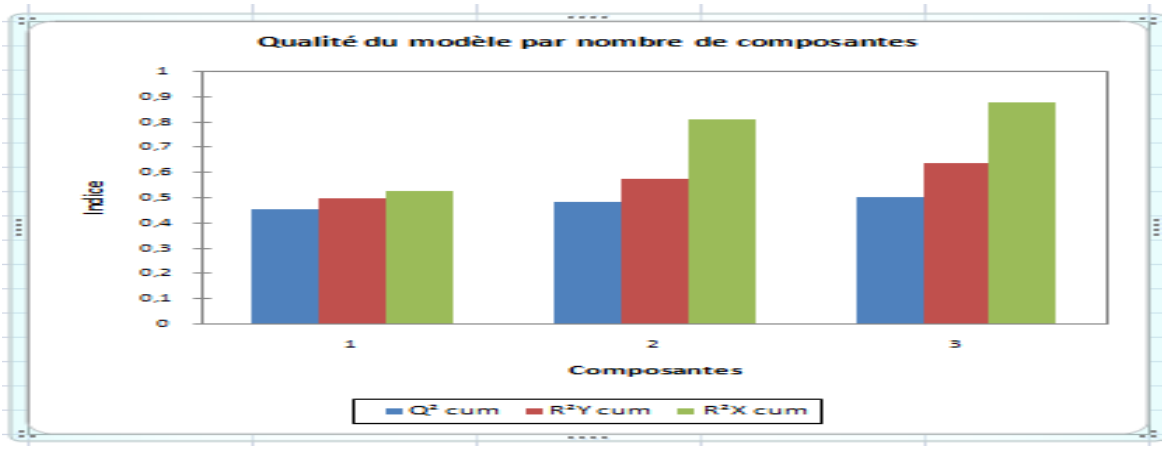


Figure 35.4 : Qualité du modèle par nombre de composantes.
***Source** : Résultats de la régression PLS avec logiciel XLSTAT.*

Le tableau 31.4 et sa figure 35.4 illustrative proposés ci-dessus témoignent d'une bonne qualité du modèle. Les indices de qualité globale du modèle de régression et ceux de détermination des variables dépendantes et indépendantes sont satisfaisants. Le Q^2cum est de **0,45, 0,48 et 0,50** pour les trois composantes. Les R^2Xcum et R^2Ycum sont respectivement de **0,52** et **0,49** pour la première composante, de **0,81** et **0,57** pour la seconde, et de **0,87** et **0,63** pour la troisième composante.

Ainsi, la première composante explique **52%** de la variance des X et **49%** de la variance des Y, tandis que la seconde composante explique **81%** des X et **57%** des Y, et la troisième renseigne la variation de **87%** des X et **63%** des Y. L'amélioration à la fois importante et continue du R^2Y cum nous a incités à retenir les trois composantes.

- **L'importance des variables dans le modèle : Variable Importance in the Projection (VIP) :**

D'après les éléments figurants sur le tableau 32.4 et la Figure 36.4 ci-après, il apparait clairement que les trois variables, en l'occurrence les ressources intangibles, les capacités, les ressources tangibles dont le **VIP** respectif sur la première composante est de **1,55/1,15/0,83,** de **1,46/1,09/0,86** sur la seconde composante, et de **1,46/1,07/0,82** sur la troisième composante s'avèrent les plus importantes dans la construction du modèle(**VIP>0,8**).

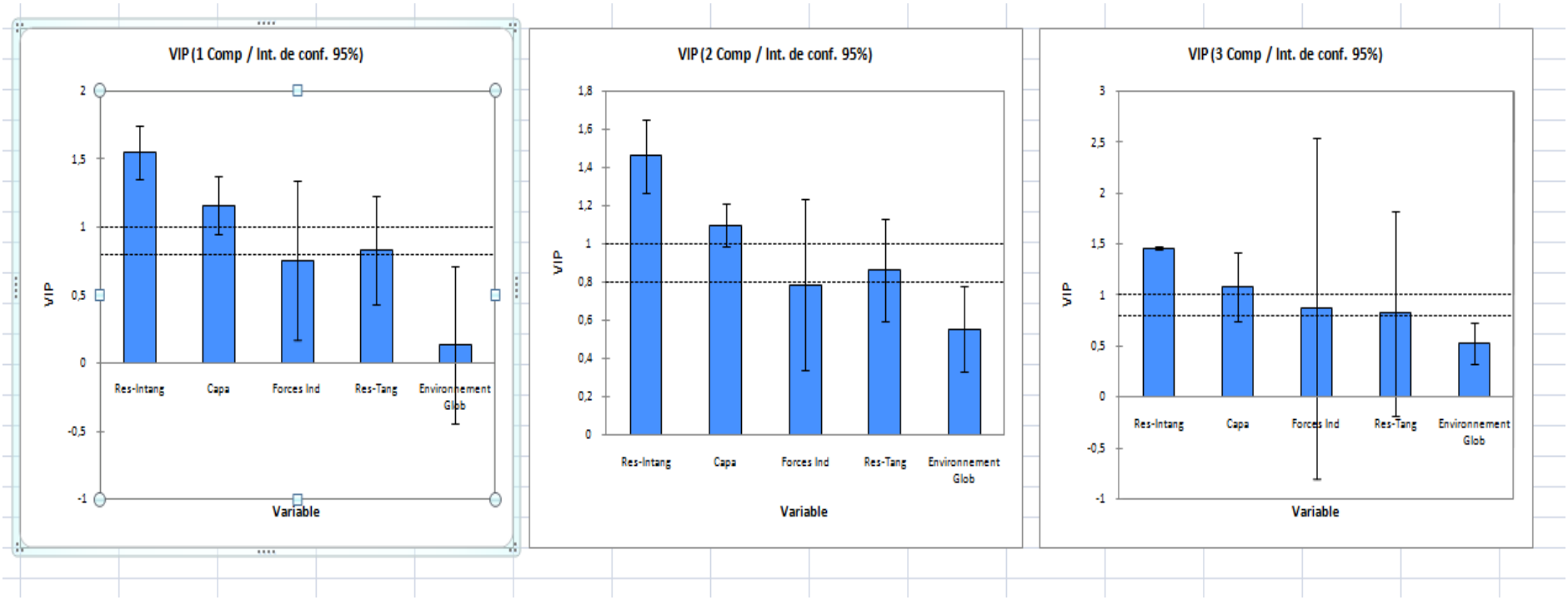
Les Forces de l'industrie et les paramètres de l'environnement global restent pour leur part, des variables peu importantes pour le modèle avec un **VIP** respectif de **0,75/0,13** pour la première composante, et de **0,79/0,55** pour la deuxième composante. Un léger changement s'affiche sur la troisième composante où les forces de l'industrie apparaitront plus importantes (**VIP=0,87**), alors que la contribution des paramètres de l'environnement global demeurent moins importante.

Tableau 32.4 : Variable Importance in the Projection "VIP" de la variable "Stratégie Affaire".

	COMPOSANTE 1				COMPOSANTE 2				COMPOSANTE 3			
Variable	**VIP**	**Écart-type**	**Borne inférieure (95%)**	**Borne supérieure (95%)**	**VIP**	**Écart-type**	**Borne inférieure (95%)**	**Borne supérieure (95%)**	**VIP**	**Écart-type**	**Borne inférieure (95%)**	**Borne supérieure (95%)**
Res-Intang	1,5469	0,1017	1,3476	1,7462	1,4595	0,0985	1,2665	1,6525	1,4592	0,0056	1,4482	1,4703
Capa	1,1569	0,1097	0,9418	1,3719	1,0967	0,0569	0,9852	1,2082	1,0790	0,1715	0,7429	1,4151
Forces Ind	0,7511	0,2981	0,1668	1,3354	0,7871	0,2298	0,3366	1,2376	0,8700	0,8523	-0,8005	2,5405
Res-Tang	0,8287	0,2048	0,4273	1,2302	0,8602	0,1368	0,5921	1,1284	0,8189	0,5142	-0,1889	1,8267
Environnement Glob	0,1335	0,2960	-0,4466	0,7136	0,5548	0,1153	0,3289	0,7807	0,5281	0,1015	0,3292	0,7270

***Source** : Résultats de la régression PLS avec logiciel XLSTAT.*

pport-Gratuit.com



<u>Figure 36.4 :</u>Représentation des facteurs les plus importants (VIP >0.8) qui construisent le modèle de l'influence des facteurs environnementaux internes et externes sur l'adoption des pratiques stratégiques dans le domaine des affaires des PME algériennes (intervalle de confiance 95%) selon les résultats des trois composantes.

Source *: Résultats de la régression PLS avec logiciel XLSTAT.*

- **Les Résultats de la régression PLS: Coefficients normalisés (Variable "Stratégie-Affaire") :**

Le tableau 33.4 suivant représente les coefficients de régression des cinq variables : capacités, environnement global, forces de l'industrie, ressources intangibles, et ressources tangibles, testées par rapport l'adoption d'une réflexion stratégique par les PME algériennes. Les coefficients de régression des paramètres de l'environnement global (incertitude/hostilité), des forces de l'industrie, et des ressources intangibles sont de signe positif, avec une supériorité du coefficient relatif aux ressources intangibles dont le VIP est le plus important sur les trois composantes, suivi de l'environnement global et des forces de l'industrie qui ne relèvent pas de la classe VIP, à l'exception de la troisième composante où ces derniers sont parmi les VIP. Les capacités et les ressources tangibles qui figurent respectivement en deuxième et troisième position parmi les VIP sur les deux premières composantes, affichent de leur coté des coefficients de régression de signe négatif.

Tableau 33.4 : Coefficients normalisés de régression de la variable Stratégie Affaire (AS).

Variable	Coefficient	Écart-type	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Res-Intang	0,8767	0,3158	0,2579	1,4956
Res-Tang	-0,0472	0,1852	-0,4101	0,3158
Capa	-0,0328	0,3112	-0,6427	0,5772
Environnement Glob	0,2383	0,1499	-0,0554	0,5321
Forces Ind	0,0512	0,1665	-0,2751	0,3774

***Source** : Résultats de la régression PLS avec logiciel XLSTAT.*

Une forte influence est exercée par la variable ''Ressources Intangibles'' sur la capacité d'adoption des PME algériennes des techniques de planification et d'analyse stratégique. En ce qui concerne la force du lien entre les deux variables─ exprimée en termes de significativité et de part de la variance expliquée ─, les résultats de la régression PLS indiquent que les ressources intangibles expliquent 66,83% de la variance du construit "Stratégie-Affaire". Alors que du coté du sens du lien ''Ressources Intangibles-Stratégie Affaires'', les résultats leur affirment un lien positif-significatif. Ainsi, la variable ''Ressources Intangibles'' mesurée par les actifs intangibles et les compétences se voit exercer un effet positif sur l'orientation des PME algériennes vers des pratiques du management stratégique.

Pour le reste des variables, à savoir : les capacités, les paramètres de l'environnement global, les ressources tangibles, et les forces de l'industrie, les résultats de la régression PLS ne leur démontrent qu'une influence très faible et non significatif sur le plan statistique (au sens négatif pour les

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

capacités/ressources tangibles, et positif pour l'environnement global et les forces de l'industrie) sur le construit ''Stratégie-Affaire''. La figure 37.4 ci-après est très illustrative de ces rapports:

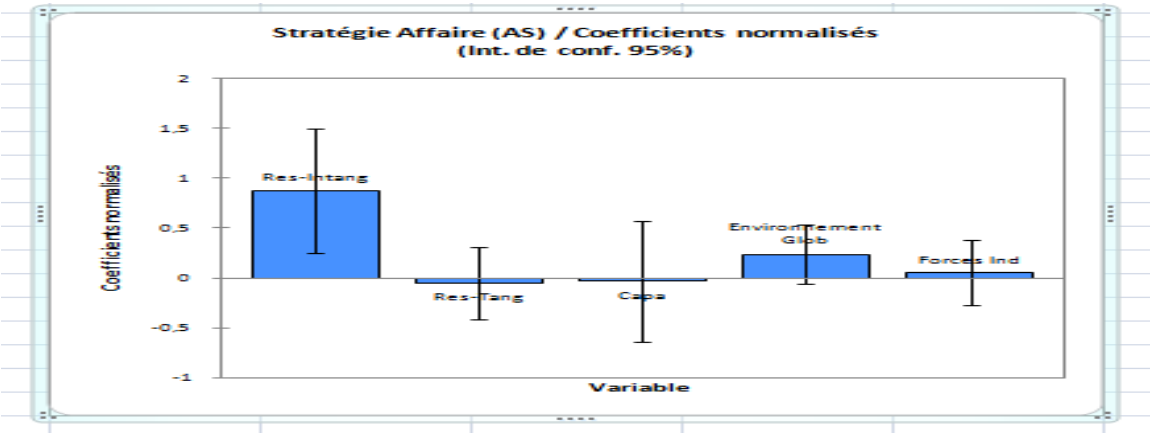


Figure 37.4 : La Stratégie-Affaire: Les Résultats de la régression PLS
Source *: Résultats de la régression PLS avec logiciel XLSTAT.*

D'après les données du tableau 33.4 ci-dessus, voici donc l'équation du modèle :

Équation du modèle :

Stratégie Affaire (AS) = -1,72746E-8+0,87676*Res-Intang-0,04718*Res-Tang-0,03276*Capa+0,23835*Environnement Glob+0,05118*Forces Ind.

c. Récapitulatif des résultats:

Le tableau 34.4 suivant représente les principaux résultats obtenus par la régression PLS en ce qui concerne le construit ''Stratégie-Affaire''.

Tableau 34.4 : Tableau Récapitulatif des résultats finaux ''Modèle Stratégie Affaire''.

Hypothèses	Énoncé	validation
H2.a.1	Il existe un rapport entre l'intensité compétitive et l'adoption d'une réflexion stratégique dans les affaires pour les PME algériennes.	**Rejetée**
H2.b.1	Il existe un rapport entre les caractéristiques de l'environnement global (Incertitude/Hostilité) et l'adoption d'une réflexion stratégique dans les affaires pour les PME algériennes.	**Rejetée**
H4.a.1	Il existe un rapport entre les ressources tangibles et l'adoption d'une réflexion stratégique dans les affaires pour les PME algériennes.	**Rejetée**
H4.b.1	Il existe un rapport entre les ressources intangibles et l'adoption d'une réflexion stratégique dans les affaires pour les PME algériennes.	**Validée**
H4.c.1	Il existe un rapport entre les capacités et l'adoption d'une réflexion stratégique dans les affaires pour les PME algériennes.	**Rejetée**

***Source** : Élaboré par l'auteur.*

§4/Les résultats de la régression PLS relatifs aux hypothèses H2.a.2/H2.b.2/H4.a.2/H4.b.2/H4.c.2 :''Modèle Stratégie de Domination par les Coûts''.

En suivant la même démarche que précédemment pour les deux modèles de ''Performance'' et de ''Stratégie-Affaire'', nous aurons dans ce quatrième paragraphe à présenter les résultats correspondants au modèle ''Stratégie de Domination par les Coûts'' obtenus par le logiciel **XLSTAT2014**, selon les principes de la régression PLS.

a. Les principales hypothèses à tester pour le modèle ''Stratégie de Domination par les Coûts'':

Ce dernier modèle compte également cinq hypothèses de recherche, les voici :

- **H2.a.2**/Il existe un rapport entre l'intensité compétitive et l'adoption d'une stratégie de domination par les coûts par les PME algériennes.
- **H2.b.2**/Il existe un rapport entre les caractéristiques de l'environnement global (Incertitude/Hostilité) et l'adoption d'une stratégie de domination par les coûts par les PME algériennes.
- **H4.a.2**/Il existe un rapport entre les ressources tangibles et l'adoption d'une stratégie de domination par les coûts par les PME algériennes.
- **H4.b.2**/Il existe un rapport entre les ressources intangibles et l'adoption d'une stratégie de domination par les coûts par les PME algériennes.

- **H4.c.2**/Il existe un rapport entre les capacités et l'adoption d'une stratégie de domination par les coûts par les PME algériennes.

Le choix d'une stratégie de domination par les coûts est la variable dépendante. Les variables indépendantes (explicatives) sont : les forces de l'industrie (l'intensité compétitive), l'environnement global (Incertitude/Hostilité), les ressources tangibles, les ressources intangibles, et les capacités.

b. Les Étapes de la régression PLS :

Nous mesurerons la qualité du modèle, évaluerons l'importance des variables, et testerons la significativité des coefficients normalisés(ou coefficients *bêta*).

- **Qualité du Modèle par composante variable dépendante "STRATEGIE DE DOMINATION PAR LES COUTS":**

Tableau 35.4 : Résultats des indices de qualité.

Indice	Comp1
Q^2 cum	0,2171
R^2Y cum	0,2788
R^2X cum	0,5288

***Source** : Résultats de la régression PLS avec logiciel XLSTAT.*

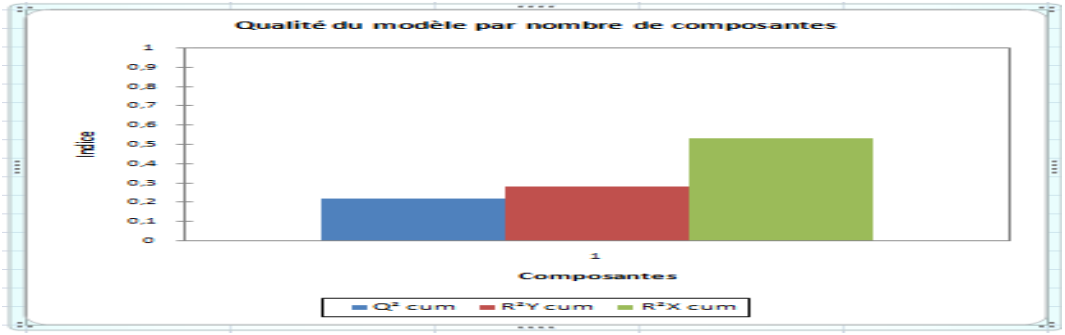


Figure 38.4 : La qualité du modèle par nombre de composantes.

***Source** : Résultats de la régression PLS avec logiciel XLSTAT.*

La figure 38.4 et son tableau 35.4 témoignent d'une bonne qualité du modèle. Les indices de qualité globale du modèle de régression et de détermination des variables dépendantes et indépendantes sont satisfaisants. Le Q^2cum est de **0,22** pour la première composante donc **≥0,0975**. La seconde composante a été négligée en raison d'un **Q^2** de **0,0052** donc très en dessous de la norme. Les R^2Xcum et R^2Ycum sont de **0,53** et de **0,28**. Ainsi, la seule première composante explique **53%** de la variance des X et **28%** de la variance des Y.

- **L'importance des variables dans le modèle : Variable Importance in the Projection (VIP) :**

D'après les éléments figurants sur le tableau 36.4 et la figure 39.4 ci-après, il apparait clairement que les trois variables, en l'occurrence les ressources intangibles, les capacités, les ressources tangibles dont le VIP respectif est de **1,54/0,98/1,008**, s'avèrent les plus importantes dans la construction du modèle (**VIP>0,8**). Les Forces de l'industrie et les paramètres de l'environnement global restent pour leur part, des variables à contribution peu importante avec un **VIP** respectif de **0,78/0,15**.

Tableau 36.4 : Variable Importance in the Projection "VIP" de la variable "Stratégie de Domination par les couts"

	COMPOSANTE 1			
Variables	**VIP**	**Écart-type**	**Borne inférieure (95%)**	**Borne supérieure (95%)**
Res-Intang	1,5416	0,1320	1,2829	1,8003
Res-Tang	1,0088	0,2962	0,4282	1,5893
Capa	0,9850	0,2091	0,5751	1,3948
Forces Ind	0,7825	0,4017	-0,0049	1,5698
Environnement Glob	0,1533	0,3473	-0,5275	0,8341

***Source** : Résultats de la régression PLS avec logiciel XLSTAT.*

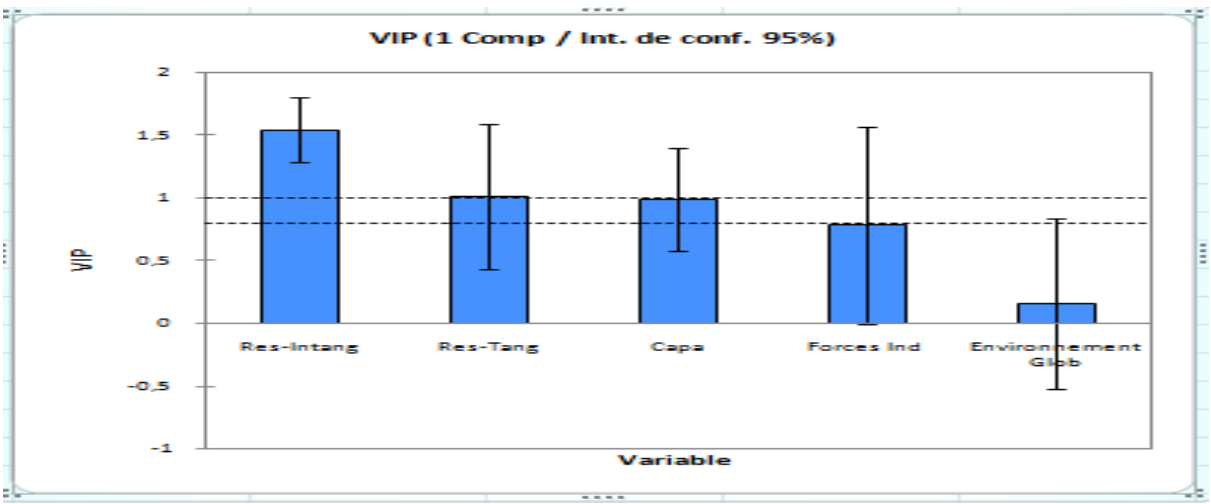


Figure 39.4 : Représentation des facteurs les plus importants (VIP >0.8) qui construisent le modèle de l'influence des facteurs environnementaux internes et externes sur l'adoption de la stratégie de domination par les couts par les PME algériennes (intervalle de confiance 95%) selon les résultats de la composante 1.
***Source** : Résultats de la régression PLS avec logiciel XLSTAT.*

- **Les Résultats de la régression PLS: Coefficients normalisés (Variable "Stratégie de Domination par les Coûts") :**

Le tableau 37.4 suivant représente les coefficients de régression (normalisés) des cinq variables indépendantes: les capacités, l'environnement global, les forces de l'industrie, les ressources intangibles, et les ressources tangibles, testées en rapport au choix de la stratégie de domination par les coûts (variable dépendante) par les PME algériennes.

Ce tableau nous renseigne sur l'indice et l'intensité des différents rapports. L'ensemble des coefficients de régression sont de signe positif, à l'exception des paramètres de l'environnement global pour qui nous avons enregistré un coefficient de signe négatif. Les ressources intangibles dont le VIP est le plus important disposent du coefficient le plus élevé, suivi des ressources tangibles et des capacités qui sont en seconde position parmi les VIP, et des forces de l'industrie et des paramètres de l'environnement global qui ne figurent pas au niveau de la représentation VIP.

Tableau 37.4 : Coefficients normalisés de régression de la variable "Stratégie de Domination par les Coûts".

Variable	Coefficient	Écart-type	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Res-Intang	0,2328	0,0376	0,1591	0,3066
Res-Tang	0,1523	0,0554	0,0438	0,2609
Capa	0,1488	0,0479	0,0548	0,2427
Environnement Glob	-0,0232	0,0553	-0,1315	0,0852
Forces Ind	0,1182	0,0589	0,0028	0,2336

***Source** : Résultats de la régression PLS avec logiciel XLSTAT.*

Un effet positif statistiquement significatif est alors enregistré pour les construits : forces de l'industrie, ressources intangibles, ressources tangibles, et capacités sur le choix d'une stratégie de domination par les coûts. Un effet qui s'est révélé négatif non significatif pour le construit ''Environnement Global''.

La figure 40.4 ci-après est très illustrative de l'ensemble de ces résultats:

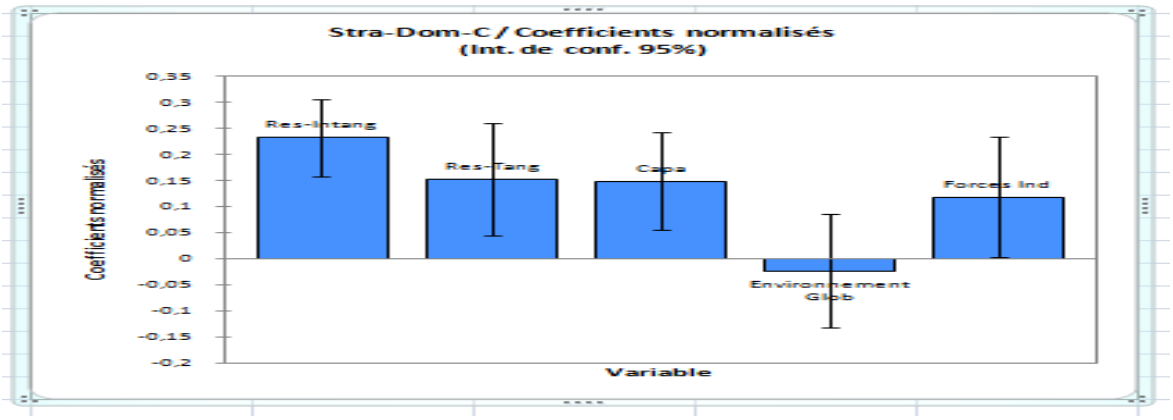


Figure 40.4 : La Stratégie de Domination par les Coûts : Les Résultats de la régression PLS

Source *: Résultats de la régression PLS avec logiciel XLSTAT.*

La variable "Ressources Intangibles" dont l'effet est le plus important (avec un coefficient de régression de **0,23**) explique plus de 13% de la variance de la stratégie de domination par les coûts. Ainsi, la détention d'actifs intangibles et de compétences représentés,─ par référence à leurs coefficients de corrélations─ par les marques, le capital relationnel, la réputation, et l'usage des TIC[Actifs intangibles], et la compétence humaine, le climat social, le potentiel organisationnel et de marketing, et le management clients, seraient plus susceptibles de permettre aux PME algériennes une meilleure maitrise des coûts.

Il s'en suit en termes d'importance des effets, que les deux variables latentes " Ressources Tangibles" et "Capacités" dont le coefficient de régression est de **0,15** et de **0,14,** expliquent respectivement **5,67%** et **5,40%** de la variance de la stratégie de domination par les coûts.

Au final, voici l'équation du modèle ''Stratégie de Domination par les Coûts'' :

Équation du modèle :

Stra-Dom-C = 2,19909E-6+0,23282*Res-Intang+0,15235*Res-Tang+0,14875*Capa-0,02316*Environnement Glob+0,11817*Forces Ind.

c. Récapitulatif des résultats:

Le tableau 38.4 ci-après résume l'ensemble de nos résultats de la régression PLS pour le modèle ''Stratégie de Domination par les Coûts''.

Tableau 38.4 : Tableau Récapitulatif des résultats finaux ''Modèle Stratégie de Domination par les Coûts''.

Hypothèses	Énoncé	validation
H2.a.2	Il existe un rapport entre l'intensité compétitive et l'adoption d'une stratégie de domination par les couts par les PME algériennes.	**Validée**
H2.b.2	Il existe un rapport entre les caractéristiques de l'environnement global (Incertitude/Hostilité) et l'adoption d'une stratégie de domination par les couts par les PME algériennes.	**Rejetée**
H4.a.2	Il existe un rapport entre les ressources tangibles et l'adoption d'une stratégie de domination par les couts par les PME algériennes.	**Validée**
H4.b.2	Il existe un rapport entre les ressources intangibles et l'adoption d'une stratégie de domination par les couts par les PME algériennes.	**Validée**
H4.c.2	Il existe un rapport entre les capacités et l'adoption d'une stratégie de domination par les couts par les PME algériennes.	**Validée**

***Source** : Élaboré par l'auteur.*

§5/Les résultats de la régression PLS relatifs aux sous hypothèses H2.a.3/H2.b.3/H4.a.3/H4.b.3/H4.c.3 :''Modèle Stratégie de Différentiation''.

Nous présenterons dans ce qui suit les résultats de la régression PLS pour le modèle ''Stratégie de Différentiation'' obtenus par le logiciel **XLSTAT 2014**.

a. Les principales hypothèses à tester pour le modèle ''Stratégie de Différentiation'':

Le modèle ''Stratégie de Différentiation'' comprend cinq hypothèses de recherche, en l'occurrence :

- **H2.a.3**/Il existe un rapport entre l'intensité compétitive et l'adoption d'une stratégie de différentiation par les PME algériennes.
- **H2.b.3**/Il existe un rapport entre les caractéristiques de l'environnement global (Incertitude/Hostilité) et l'adoption d'une stratégie de différentiation par les PME algériennes.
- **H4.a.3**/Il existe un rapport entre les ressources tangibles et l'adoption d'une stratégie de différentiation par les PME algériennes.
- **H4.b.3**/Il existe un rapport entre les ressources intangibles et l'adoption d'une stratégie de différentiation par les PME algériennes.

- **H4.c.3**/Il existe un rapport entre les capacités et l'adoption d'une stratégie de différentiation par les PME algériennes.

Le choix d'une stratégie de différentiation est la variable dépendante. Les variables indépendantes (explicatives) sont : les forces de l'industrie (l'intensité compétitive), l'environnement global (Incertitude/Hostilité), les ressources tangibles, les ressources intangibles, et les capacités.

b. Les Étapes de la régression PLS :

Comme pour les précédents résultats, trois étapes seront mises en exergue :

- **Qualité du Modèle par composante variable dépendante "STRATEGIE DE DIFFERENTIATION":**

Tableau 39.4 : Résultats Indice de qualité

Indice	Comp1
Q^2 cum	0,2806
R^2Y cum	0,3537
R^2X cum	0,5442

***Source** : Résultats de la régression PLS avec logiciel XLSTAT.*

Tableau 40.4 : Résultats Indice de qualité Q^2 cumulé

Composante	Stra-Diff	Total
Comp1	0,2806	**0,28**
Comp2	0,2719	**0,27**

***Source** : Résultats de la régression PLS avec logiciel XLSTAT.*

Tableau 41.4: Résultats Indice de qualité Q^2

Composante	Stra-Diff
Comp1	0,2806
Comp2	-0,0120

***Source** : Résultats de la régression PLS avec logiciel XLSTAT.*

Rapport-Gratuit.com

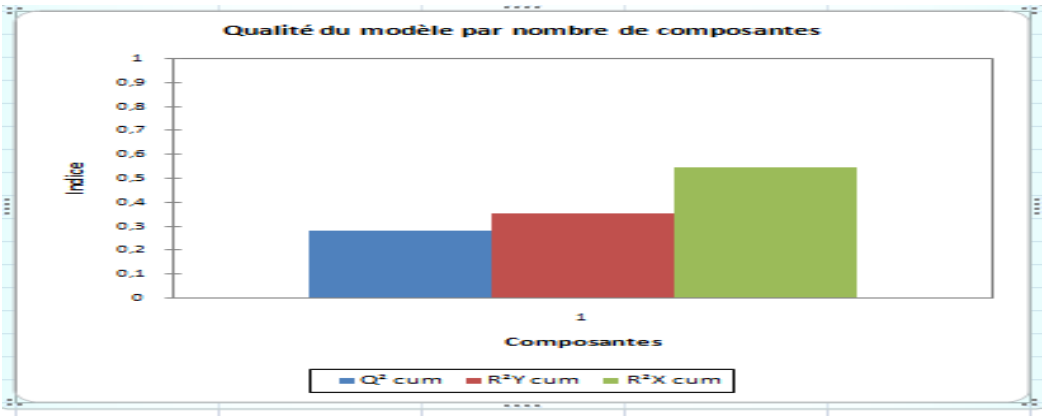


Figure 41.4 : La qualité du modèle par nombre de composantes

Source *: Résultats de la régression PLS avec logiciel XLSTAT.*

Les tableaux et leur figure correspondante présentés ci-dessus nous renseignent sur une bonne qualité du modèle. La diminution de l'indice de qualité **Q^2** dès la seconde composante **(Q^2= -0,012)** nous a emmené à retenir la composante 1 comme la plus représentative du modèle. On remarque que l'indice de qualité globale et les deux indices de détermination des variables dépendantes et indépendantes sont satisfaisants. Le **Q^2cum** est de **0,28** donc **≥0,0975**, les R^2Xcum et R^2Ycum sont respectivement de **0,54** et **0,35**. Ainsi, la seule première composante explique **54%** de la variance des X et **35%** de la variance des Y.

- **L'importance des variables dans le modèle : Variable Importance in the Projection (VIP) :**

L'ensemble des éléments consignés dans le tableau 42.4 et la figure 42.4 ci-après, démontrent clairement que les trois variables, en l'occurrence les ressources intangibles, les capacités, les ressources tangibles dont le VIP respectif est de **1,46/1,17/1,10**, se révèlent être les plus importantes dans la construction du modèle (VIP>0,8). Les Forces de l'industrie (VIP=0,46) et les paramètres de l'environnement global (VIP=0,22) restent pour leur part, des variables de faible contribution.

Tableau 42.4 : Variable Importance in the Projection "VIP" de la variable "Stratégie de Différentiation"

Variable	VIP	Écart-type	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Res-Intang	1,4658	0,1245	1,2218	1,7099
Capa	1,1733	0,1194	0,9393	1,4073
Res-Tang	1,1015	0,1950	0,7193	1,4837
Forces Ind	0,4612	0,3431	-0,2112	1,1336
Environnement Glob	0,2206	0,3437	-0,4531	0,8943

***Source** : Résultats de la régression PLS avec logiciel XLSTAT.*

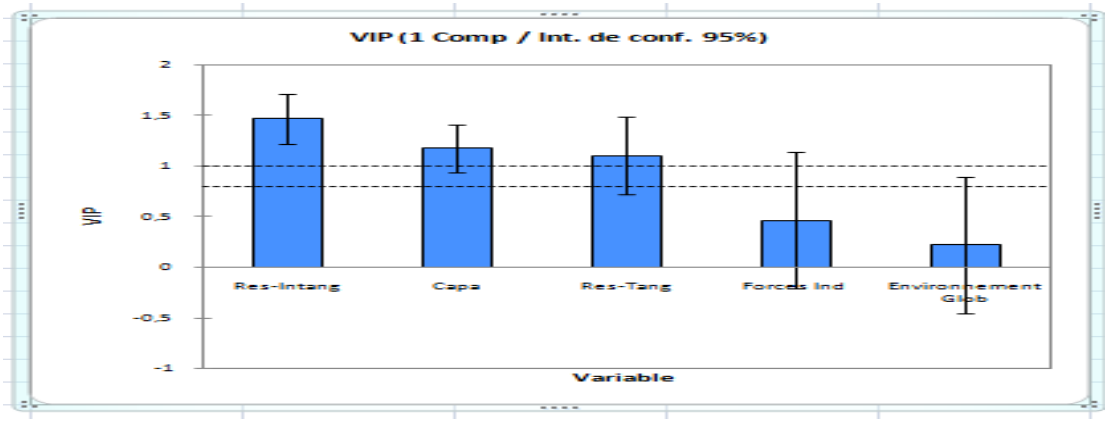


Figure 42.4 : Représentation des facteurs les plus importants (VIP >0.8) qui construisent le modèle de l'influence des facteurs environnementaux internes et externes sur l'adoption de la stratégie de différentiation par les PME algériennes (intervalle de confiance 95%) selon les résultats de la composante 1.

***Source** : Résultats de la régression PLS avec logiciel XLSTAT.*

- **Les Résultats de la régression PLS: Coefficients normalisés (Variable "Stratégie de Différentiation") :**

Le tableau 43.4 proposé ci-dessous nous renseigne sur les coefficients de régression (normalisés) des cinq variables (indépendantes), citées plus haut en rapport au choix de la stratégie de différentiation (variable dépendante) par les PME algériennes. L'ensemble des coefficients de régression sont de signe positif, hormis les paramètres de l'environnement global qui enregistrent un coefficient de signe négatif. Les ressources intangibles dont le VIP est le plus important disposent du coefficient le plus élevé, suivi des ressources tangibles et des capacités, sis respectivement en troisième et seconde position parmi les VIP, puis des forces de l'industrie et des paramètres de l'environnement global qui ne figurent pas au niveau de la représentation VIP.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Tableau 43.4 : Coefficients normalisés de régression de la variable ''Stratégie de différentiation''.

Variable	Coefficient	Écart-type	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Res-Intang	0,2414	0,0406	0,1619	0,3209
Res-Tang	0,1814	0,0539	0,0758	0,2869
Capa	0,1932	0,0479	0,0993	0,2870
Environnement Glob	-0,0363	0,0553	-0,1448	0,0721
Forces Ind	0,0759	0,0572	-0,0362	0,1881

***Source** : Résultats de la régression PLS avec logiciel XLSTAT.*

Un effet positif et significatif sur le plan statistique est constaté pour les construits ''Ressources intangibles/tangibles''- Capacités sur le choix d'une stratégie de différentiation. Les forces de l'industrie se distinguent d'un effet positif statistiquement non significatif, alors que l'environnement global enregistre un effet négatif également non significatif sur le choix de ce type de stratégie. La figure 43.4 ci-après est très illustrative de ces effets :

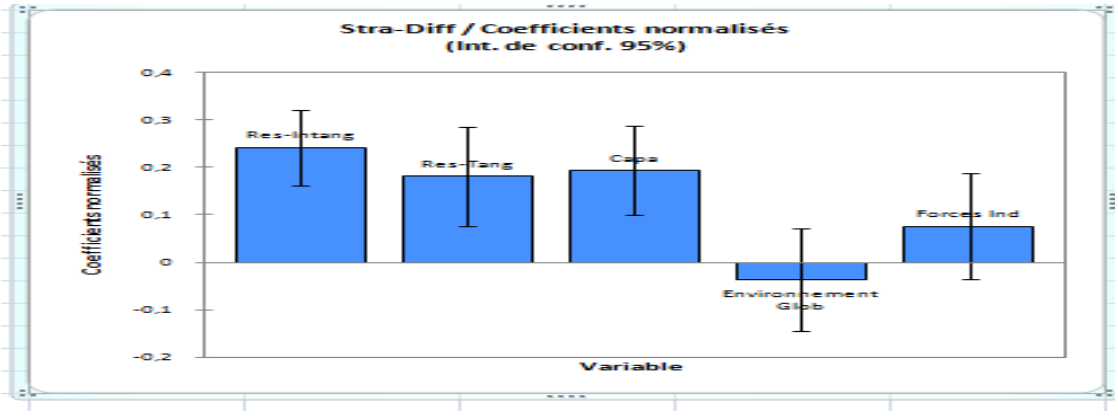


Figure 43.4 : La Stratégie de différentiation : Les Résultats de la régression PLS
***Source** : Résultats de la régression PLS avec logiciel XLSTAT.*

Avec un coefficient de régression de 0,24, la variable "Ressources Intangibles" incarnée essentiellement par les actifs intangibles et les compétences, enregistre l'effet le plus important sur le choix d'une stratégie de différentiation. La variance expliquée par les ressources intangibles est de plus de **15%**. Ainsi, la détention d'actifs intangibles et de compétences, serait en lien fort avec l'aptitude des PME algériennes de pouvoir s'orienter vers des choix stratégiques plus différentiateur de la concurrence. Les deux variables latentes " Ressources Tangibles" et "Capacités" viennent en seconde position avec des

coefficients de régression de **0,18** et de **0,19**. La variance expliquée est de **8,58%** pour les ressources tangibles et de **10,73%** pour les capacités.

Suivant l'ensemble de ces résultats, l'équation de notre modèle peut se représenter comme suit :

Équation du modèle :

Stra-Diff = -0,00001+0,24136*Res-Intang+0,18137*Res-Tang+0,19319*Capa-0,03632*Environnement Glob+0,07594*Forces Ind.

c. Récapitulatif des résultats:

Le tableau 44.4 ci-dessous propose de résumer les principaux résultats de la régression PLS modèle ''Stratégie de Différentiation''.

Tableau 44.4 : Récapitulatif des Résultats Modèle ''Stratégie de différentiation''.

Hypothèses	Énoncé	validation
H2.a.3	Il existe un rapport entre l'intensité compétitive et l'adoption d'une stratégie de différentiation par les PME algériennes.	**Rejetée**
H2.b.3	Il existe un rapport entre les caractéristiques de l'environnement global (Incertitude/Hostilité) et l'adoption d'une stratégie de différentiation par les PME algériennes.	**Rejetée**
H4.a.3	Il existe un rapport entre les ressources tangibles et l'adoption d'une stratégie de différentiation par les PME algériennes.	**Validée**
H4.b.3	Il existe un rapport entre les ressources intangibles et l'adoption d'une stratégie de différentiation par les PME algériennes.	**Validée**
H4.c.3	Il existe un rapport entre les capacités et l'adoption d'une stratégie de différentiation par les PME algériennes.	**Validée**

***Source** : Élaboré par l'auteur.*

SECTION 04 : LES RÉSULTATS RELATIFS À L'IMPACT DE L'ÂGE ET DE LA TAILLE SUR LA PERFORMANCE DES PME ALGÉRIENNES.

En complément à notre analyse de la performance des PME algériennes, nous souhaitons à présent cerner l'influence de l'âge et de la taille sur la performance des firmes algériennes de notre échantillon. L'analyse de la variance uni-variée(ANOVA) est la méthode statistique que nous avons choisie pour mieux d'appréhender cet impact, en étant axée sur un examen comparatif de la variance. La présente section proposera dans le (§1) les résultats ANOVA de la variable ''TAILLE'', et dans le (§2) ceux relatifs à la variable ''AGE''.

§1/Résultat de l'analyse ''ANOVA'' : "Taille des entreprises".

L'ANOVA sur SPSS nous restitue le tableau 45.4 suivant:

Tableau 45.4: Test de l'ANOVA.

ANOVA

Performance

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	6,735	4	1,684	1,751	0,155
Intra-groupes	43,265	45	0,961		
Total	50	49			

***Source** : Résultats fournis par logiciel SPSS.*

Étant donné que le **p-value=0,155,** donc>0,05, cela indique qu'il n'existe pas de différence significative entre les groupes étudiés, ce qui nous révèle clairement l'absence d'association entre la taille des firmes comme variable indépendante et la performance comme variable dépendante. Le diagramme ci-après est très illustratif de ce résultat.

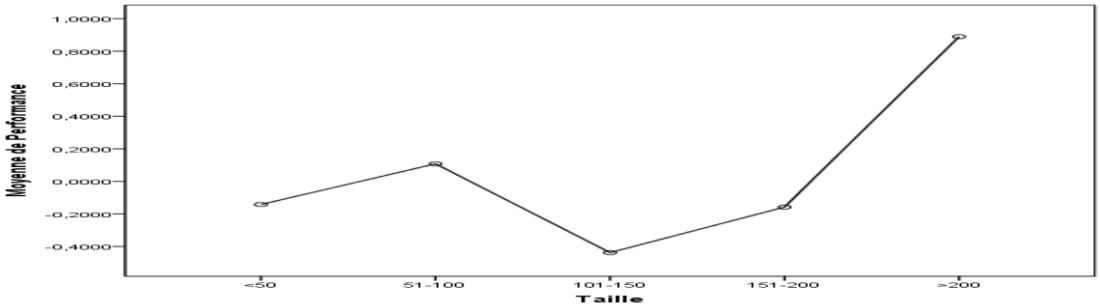


Figure 44.4 : Diagramme des moyennes.

***Source** : Résultats ANOVA fournis par logiciel SPSS.*

§2/ Résultats de l'analyse ANOVA : "Age des entreprises".

L'ANOVA sur SPSS nous reproduit le tableau 46.4 suivant:

Tableau 46.4: Test de l'ANOVA.

ANOVA

Performance

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	1,092	4	0,273	0,251	0,907
Intra-groupes	48,908	45	1,087		
Total	50	49			

***Source** : Résultats ANOVA fournis par logiciel SPSS.*

Le **p-value=0,907**, donc supérieur au seuil de **0,05**, ce qui indique qu'il n'existe pas de différence significative entre les moyennes des groupes, l'hypothèse nulle est également validée dans ce cas, d'où l'absence de rapport entre l'âge des firmes et leur performance. Le diagramme ci-après illustre clairement ce résultat.

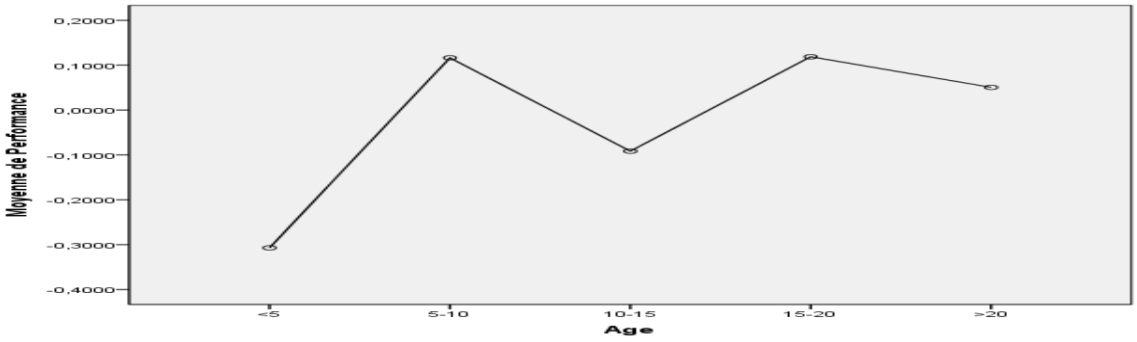


Figure 45.5 : Diagramme des moyennes.

***Source** : Résultats ANOVA fournis par logiciel SPSS.*

Au final, nos résultats qui rejettent un quelconque rapport entre l'âge et la taille des firmes étudiées et la performance, peuvent s'expliquer par la nature même de notre échantillon qui intègre des entreprises qui même si elles sont de petite taille et de création récente affichent des niveaux supérieurs de performance en étant soutenues par le groupe d'entreprises auxquelles elles appartiennent.

SECTION 05 : LES RÉSULTATS DU TEST DE COMPARAISON ENTRE FIRMES PERFORMANTES ET NON PERFORMANTES PARMI LES PME ALGÉRENNES DE NOTRE ÉCHANTILLON.

Le test d'hypothèses effectué dans le cadre de cette étude nous a permis de prendre conscience ─sans prétendre à l'exhaustivité, en raison notamment de la faible taille de notre échantillon─ des principaux indicateurs de performance des PME algériennes. Nous souhaitons à présent approfondir davantage notre analyse pour mieux cerner l'importance relative des composants de chaque facteur dans la construction de la performance des firmes. En d'autres termes, nous tenterons à l'instar des travaux de nos prédécesseurs principalement Pribadi et Kanai(2011) dont nous nous sommes fortement inspirés, d'identifier la combinaison type des facteurs source de performance supérieure dans le cas des PME de notre échantillon.

La tentative de Pribadi et Kanai(2011) fut basée sur le travail de Kaynak et Kuan(1993), ayant séparé les firmes en deux catégories: des firmes performantes et des firmes non ou faiblement performantes, dans leur analyse du rapport stratégie-performance-facteurs internes/externes. Dans une approche similaire, nous avons procédé au calcul de la médiane à partir des données recueillies sur la performance, mesurée sur une échelle de 1 (Très faible performance) à 7(Très forte performance). Les firmes dont les valeurs enregistrées étaient supérieures au point médian ont été considérées comme à performance supérieure, et celles avec des valeurs en dessous de ce point comme à performance médiocre. Un test de significativité statistique a été ensuite réalisé pour déterminer la différence de performance entre firmes par facteurs mesurés.

L'ensemble des calculs furent réalisés sous **SPSS** (pour le calcul de la médiane), et **XLSTAT2014.5.03**, à partir des scores des variables latentes fournis par le logiciel **SMART PLS 2**. La médiane standardisée à valeur centrée réduite est de **-0,158**.

D'un échantillon de 50 entreprises, nos résultats révèlent que **24** firmes sont considérées comme performantes, contre **26** non performantes. Le tableau 47.4 de comparaison des moyennes des facteurs de performance ci-après, effectué sous **XLSTAT2014.5.03** démontre clairement une différence significative entre

les deux catégories d'entreprises, et ce pour l'ensemble des facteurs. Nous remarquons ainsi que les PME les plus performantes sont celles dont la détention en ressources(Ressources Tangibles, Actifs Intangibles, Compétences, et Capacités) est la plus élevée, et qui s'exposent à moins de pressions externes pour l'ensemble des paramètres de l'environnement, à l'exception du pouvoir de négociation des fournisseurs, et de la menace des nouveaux entrants dont l'impact apparait légèrement plus grand dans le cas des firmes performantes.

La performance se manifeste également par l'adoption d'un esprit stratégique dans le management d'entreprise, et d'une stratégie compétitive essentiellement de différentiation. Les t-test statistique (Tableau 48.4) relatifs à l'ensemble des moyennes confirment clairement ces résultats. La performance des PME algériennes de notre échantillon est dépendante de la disposition d'un fort patrimoine ''Ressources'' diversifié, et d'un management basé sur un raisonnement stratégique.

Tableau 47.4 : Comparaison des moyennes entre firmes performantes et N/performantes.

Variable	OBS	Obs. sans données manquantes	Minimum	Maximum	Moyenne	Écart-type
Act-Intang | Performante	24	24	-0,7098	1,6587	0,5365	0,6427
Act-Intang | Non Performante	26	26	-2,2782	1,2478	-0,4953	1,0433
Capa | Performante	24	24	-0,6491	1,6460	0,4270	0,6919
Capa | Non Performante	26	26	-2,3805	1,6757	-0,3942	1,1059
Comp | Performante	24	24	-1,0700	2,0856	0,5096	0,6825
Comp | Non Performante	26	26	-2,8009	1,3832	-0,4704	1,0450
Host-Env | Performante	24	24	-2,7174	1,2162	-0,2385	1,1041
Host-Env | Non Performante	26	26	-2,1438	1,2162	0,2201	0,8795
Inc-Env | Performante	24	24	-2,3088	1,2401	-0,1694	1,2557
Inc-Env | Non Performante	26	26	-1,4042	1,2401	0,1564	0,7045
Menace-N-E | Performante	24	24	-2,6064	0,9250	0,0486	0,8131
Menace-N-E | Non Performante	26	26	-3,1821	0,9250	-0,0449	1,1779
Menaces | Performante	24	24	-1,0936	1,4637	-0,1225	0,9821
Menaces | Non Performante	26	26	-1,0936	1,9843	0,1131	1,0415
Pouvoir-N-C | Performante	24	24	-2,3392	1,3524	-0,1866	0,8805
Pouvoir-N-C | Non Performante	26	26	-2,3392	1,3524	0,1722	1,1056
Pouvoir-N-F | Performante	24	24	-0,7895	0,8553	0,1014	0,8372
Pouvoir-N-F | Non Performante	26	26	-4,0793	0,8553	-0,0936	1,1559
Res-Tang | Performante	24	24	-0,7871	2,1560	0,5955	0,7928
Res-Tang | Non Performante	26	26	-2,9360	0,7975	-0,5497	0,8759
Rivalité-Comp | Performante	24	24	-2,5320	1,2395	-0,0942	1,2370
Rivalité-Comp | Non Performante	26	26	-1,3904	1,4854	0,0869	0,7589
Stra-Diff | Performante	24	24	-1,2732	1,3382	0,4703	0,7509
Stra-Diff | Non Performante	26	26	-3,3714	1,3382	-0,4341	1,0358
Stra-Dom-C | Performante	24	24	-1,4770	1,7387	0,3937	0,8719
Stra-Dom-C | Non Performante	26	26	-3,1036	1,1418	-0,3634	1,0072
Stratégie Affaire (AS) | Performante	24	24	-1,4303	1,5456	0,4970	0,9448
Stratégie Affaire (AS) |Non Performante	26	26	-1,4303	0,9832	-0,4588	0,8501

***Source** : Résultats fournis par logiciel XLSTAT2014.5.03.*

Tableau 48.4:Le t-test de *Student* de significativité.

Variable \Test	Student
Act-Intang	**0,0001**
Capa	**0,0031**
Comp	**0,0003**
Host-Env	0,1095
Inc-Env	0,2588
Menace-N-E	0,7472
Menace-S	0,4156
Pouvoir-N-C	0,2129
Pouvoir-N-F	0,5008
Res-Tang	< **0,0001**
Rivalité-Comp	0,5320
Stra-Diff	**0,0010**
Stra-Dom-C	**0,0068**
Stratégie Affaire (AS)	**0,0005**

Source *: Résultats fournis par logiciel XLSTAT2014.5.03.*

Rapport-Gratuit.com

CONCLUSION :

Nous avons présenté dans ce chapitre l'ensemble des résultats obtenus dans le cadre de l'estimation de l'impact des facteurs internes et externes de l'environnement à la fois sur le comportement stratégique des PME algériennes de notre échantillon et de leur performance dont le lien à ce même comportement fut également étudié.

Notre travail empirique de recherche a été alors mené selon une démarche en deux volets : global et partiel. Le volet global a été réservé au test de nos cinq propositions de recherche. Nous avons utilisé pour cela la modélisation par équation structurelle spécialement l'approche PLS à l'aide du logiciel **SMART PLS 2** : modèle de mesure et modèle structurel. Le modèle de mesure nous a permis de vérifier la fiabilité et la validité de l'ensemble des indicateurs que nous avons utilisés pour mesurer nos variables latentes. Alors que le modèle structurel a été dédié au test de nos cinq propositions qui ont été toutes validées. Par le passage au volet partiel, nous avons souhaité cerner l'impact sur la performance par type de facteurs et de comportement stratégique. Vingt trois (23) hypothèses de recherche ont été alors identifiées. Suite à des problèmes de multi-colinéarité que nous avons détectés pour cette seconde modélisation, le recours à la régression PLS nous est alors apparu comme la seule solution qui nous permettra de concrétiser nos ambitions. Par rapport à la proposition H1 relative à l'existence d'une relation entre les facteurs de l'environnement externe et la performance de nos firmes, nous avons démontré que ce lien apparait significatif seulement pour les caractéristiques de l'environnement global. La validation de la proposition H2 qui supposait un lien entre les facteurs de l'environnement externe et la stratégie, vient seulement par rapport à la stratégie de domination par les coûts. Quant à la proposition H3 qui correspond à la relation facteurs internes-performance, sa validation démontrée dans le cadre de la modélisation globale, est le résultat de la contribution des trois types de ressources mesurés (ressources tangibles, ressources intangibles, et capacités). Le rapport entre les facteurs internes et la stratégie incarné par la proposition H4, est validé dans le modèle partiel pour l'ensemble des ressources mesurées dans le cas des deux stratégies compétitives. La capacité d'adopter une réflexion stratégique dans les affaires se voit régie seulement par les ressources intangibles. Enfin, le lien stratégie-performance semble valide pour l'ensemble des indicateurs de la stratégie d'entreprise.

En complément à ces résultats, nous avons également révélé l'inexistence d'une quelconque médiation de la variable ''Stratégie'' pour les deux rapports facteurs externes-performance/facteurs internes-performance. L'impact de la taille et de l'âge sur la performance des PME de notre échantillon a également était rejeté.

Au final, et à l'issue d'un test de comparaison entre les firmes performantes et non performantes de notre échantillon, nous avons montré la significativité

des actifs intangibles, des compétences, des capacités, des ressources tangibles, des deux stratégies compétitives (différentiation et domination par les coûts), et de l'adoption d'une réelle réflexion stratégique dans les affaires, pour les firmes de notre échantillon.

Le chapitre suivant sera consacré à la discussion des résultats de nos vingt trois (23) hypothèses à la lumière de ceux des recherches empiriques antérieures.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

CHAPITRE V

Discussions des Résultats et Limites de la Recherche.

SECTION 01 : Discussion des résultats obtenus.

SECTION 02 : Limites de la Recherche.

INTRODUCTION :

Les résultats obtenus nous ont permis de confirmer les cinq principales propositions de recherche émises lors de la construction de notre problématique. Ainsi, les facteurs externes, les facteurs internes, et la stratégie s'avèrent en véritable lien avec la performance des PME étudiées. La première proposition 'H1' portant sur les effets des facteurs externes sur la performance a été validée au sens négatif, l'environnement externe dans ses deux versions concurrentielle et globale se présente encore comme un handicape pour le bon fonctionnement du secteur algérien des PME. Le reste des propositions 'H2 ⟶ H5' relatives aux effets des facteurs externes par rapport à la stratégie, des facteurs internes relativement à la stratégie/performance, et de la stratégie en relation directe à la performance, ont été positivement validées. Les conditions environnementales semblent ainsi favoriser l'adoption d'une réflexion stratégique chez les PME objet de l'étude, les facteurs internes pour leur part, apparaitront essentiels à la fois pour leur structure stratégique et leur performance, et la stratégie fut reconnue comme source réelle de performance. Par ailleurs, le test des deux rapports de médiation Facteurs Externes-Stratégie-Performance/Facteurs Internes-Stratégie-Performance s'est révélé être négatif.

Concernant les hypothèses détaillées issues de notre modèle de recherche, les résultats de nos analyses statistiques restent entre confirmation et infirmation. Pour ce qui est du lien direct facteurs externes-performance, l'impact du construit ''Incertitude/Hostilité environnementale'' l'emporte sur celui d'intensité compétitive, avec la validation de l'hypothèse ''H1.b'' (au sens négatif), et le rejet de l'hypothèse ''H1.a''. Un tel résultat reflète clairement les caractéristiques d'un contexte économique encore en voie de développement, où le cadre concurrentiel demeure embryonnaire en l'absence d'un tissu industriel bien développé, faute de contexte environnemental propice. Alors que dans leur rapport à la stratégie, les facteurs externes dans leur version ''Intensité Compétitive (Forces de l'industrie)''se sont révélés en lien significatif avec la stratégie de domination par les coûts [Hypothèse H2.a2 validée]. Aucun effet n'est cependant enregistré sur l'adoption d'une réflexion stratégique, ou encore sur le choix d'une stratégie de différentiation [Hypothèses H2.a1 et H2.a3 rejetées]. Même résultat fut constaté pour la version ''Environnement global'', l'ensemble des hypothèses [H2.b1, H2.b2, H2.b3] ont été cependant écartées. Pour ce qui est du rapport facteurs internes-performance, les trois catégories de ressources testées s'avèrent être source de performance supérieure des firmes étudiées, avec une prééminence des ressources tangibles, suivie des ressources intangibles et des capacités [Hypothèses H3.a, H3.b, H3.c retenues]. L'intérêt des facteurs internes fut davantage perçu pour le construit ''Stratégie''. Ainsi, les ressources intangibles (actifs intangibles et compétences) surgissent comme un élément de base dans le fondement d'une réflexion stratégique chez les PME de notre échantillon [Hypothèse H4.b1 acceptée], contrairement aux ressources

tangibles et aux capacités dont les hypothèses respectives H4.a1 et H4.c1 ont été rejetées. Par ailleurs, l'ensemble des ressources précitées ont indiqué un lien significatif avec la mise en pratique des deux stratégies de domination par les coûts et de différentiation [validation des hypothèses H4.a2, H4.b2, H4.c2, H4.a3, H4.b3, H4.c3]. De tels résultats signifient clairement que l'adoption d'un comportement stratégique chez les PME algériennes reste fonction de la disposition des ressources nécessaires, au-delà des conditions de l'environnement vis-à-vis desquelles, ces entreprises privilégient une orientation ''coût''. Enfin, nos tests statistiques démontrent une contribution significative de la ''Stratégie'' dans ses trois options examinées (l'adoption d'une réflexion stratégique, le choix d'une stratégie de différentiation, et le choix d'une stratégie de domination par les coûts) à la performance, avec la validation des hypothèses correspondantes [H5.a, H5.b, H5.c].

Nous tenterons dans le présent chapitre, en premier de discuter de l'ensemble de nos résultats dans leurs deux versions globale et détaillée en les confrontant à ceux admis par les recherches empiriques antérieures [Section(01)], pour aborder en second, les principales limites associées à notre recherche [Section(02)].

SECTION 01 : DISCUSSION DES RÉSULTATS OBTENUS.

Nous avons fondé notre recherche sur cinq principales propositions, lesquelles ont été associées à des hypothèses plus détaillées. Ainsi, la première et la quatrième proposition qui portent sur les effets des paramètres de l'environnement externe sur la performance et le comportement stratégique des PME algériennes furent testées en deux temps. Globalement par l'examen de l'ensemble de ces paramètres pris simultanément, et partiellement en procédant par catégorie de facteurs, à savoir ceux propres à la sphère concurrentielle et ceux relatifs aux conditions générales d'affaires. La seconde et la troisième proposition se rapportent pour leur part, à l'impact exercé par les ressources sur la stratégie/performance, selon trois classes : les ressources tangibles, les ressources intangibles, et les capacités. Et enfin, la cinquième et dernière proposition s'est intéressée à l'intérêt de la stratégie pour la performance, selon une série de trois hypothèses, qui intègre l'analyse stratégique, et les deux stratégies génériques de différentiation et de domination par les coûts [Porter (1980-1985)].

La présente section discutera de l'ensemble des résultats obtenus selon une démarche intégrant les deux approches globale et partielle. Le débat sera construit à la lumière des études empiriques entreprises sur la performance des PME dans le cadre de la perspective du management stratégique, plus particulièrement ses deux versions de positionnement et de ressources.

Nous entamerons en premier le rapport environnement externe-performance qui compte les résultats relatifs à la proposition H1 et ses deux hypothèses H1.a

et H1.b (§1). Nous nous intéresserons en second, aux résultats concernant la proposition H2 qui correspond au lien entre les paramètres de l'environnement externe et les pratiques stratégiques des PME algériennes, et inclut six hypothèses, à savoir : H2.a1, H2.a2, H2.a3, H2.b1, H2.b2, H2.b3 (§2). Le (§3) pour sa part, se consacre aux résultats sur les effets des facteurs internes (ressources) sur la performance des firmes objet de l'étude, et aux trois hypothèses qui en émanent [H3.a, H3.b, H3.c]. Les résultats de la proposition H4 dédiée à l'impact des ressources dans ses différentes versions sur le comportement stratégique des PME algériennes (H4.a1, H4.a2, H4.a3, H4.b1, H4.b2, H4.b3, H4.c1, H4.c2, H4.c3), seront de l'objet du (§4). Enfin, le (§5) discutera des résultats relatifs au rapport entre les pratiques stratégiques des entreprises étudiées et leur performance [H5], et de ses trois hypothèses : H5.a, H5.b, H5.c.

§1/ Les liens entre les paramètres de l'environnement externe et la performance:

Le rapport entre les facteurs de l'environnement externe et la performance dans le cas des PME algériennes a été validé au sens négatif. Ce résultat reflète clairement la situation dans la plupart des pays en voie de développement où le climat des affaires limite encore les initiatives des entreprises, leur développement, et leur pérennité. Mais ayant opérationnalisé l'environnement externe en deux volets : concurrentiel et général d'affaire, nous avons souhaité dans une seconde étape, discerner l'impact de chacun d'eux. Le premier résultat relatif à l'hypothèse (H1.a), révèle ainsi que le contexte concurrentiel représenté par les (05) forces de M. Porter (1980-1985) n'aurait aucun effet direct sur la performance des PME enquêtées. Ce résultat vient en accord avec celui de Galbraith et Galvin(2008), et de Pribadi et Kanai(2011). Dans ces deux interventions, la structure de l'industrie apparait peu importante pour la performance des firmes. Celle-ci serait plus dépendante des ressources que des forces de l'industrie dans le cas des entreprises australiennes [Galbraith et Galvin(2008)], alors que pour les PME indonésiennes qui interviennent dans une sphère économique encore en voie de développement, au marché faiblement compétitif, les facteurs externes ou pressions du marché au sens de Pribadi et Kanai(2011) sont indirectement reliés à la performance des firmes via la stratégie, défavorables encore à toute action opportuniste de la part de ces entreprises. La performance s'est avérée donc associée à de faibles pressions environnementales pour le contexte indonésien. Une étude similaire de Kipruto Bensecilas et al(2016)[1] avait ciblée le secteur des télécommunications au Kenya. L'impact de chacune des forces s'est révélé être négatif non significatif sur la performance de ces firmes, mis à part la rivalité compétitive qui en reste un

[1] Kipruto Bensecilas.T,Ombui.K.A, Irano.A(2016),Influence of the Porter's Five Forces Model Strategy on Performance of Selected Telecommunication Companies in Kenya, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 6, Issue 10 http://www.ijsrp.org/research-paper-1016/ijsrp-p5877.pdf

facteur déterminant, en dépit de l'absence de lien. De tels résultats sont cependant spécifiques au secteur des télécommunications dont l'accès est difficile pour les nouveaux entrants vu le volume des investissements exigé, et la compétition essentiellement entre fournisseurs qui reste vive, et où la menace de la substitution et le pouvoir de négociation des fournisseurs se considèrent encore comme insignifiant, en raison notamment du contrôle exercé par les firmes sur leur clients et leur fournisseurs.

Néanmoins, un tel résultat va à l'encontre d'autres recherches. Ainsi, Spanos et Lioukas(2001) concluent à l'issu d'une analyse des déterminants de la performance des firmes grecques, à des effets directs négatifs significatifs de la rivalité compétitive sur la performance marché, et du pouvoir de négociation des fournisseurs sur la rentabilité. La concurrence directe apparait donc être une force déterminante de la performance des firmes dans un pays qui fut classé dans la catégorie des pays développés au moment de l'étude, suivie du pouvoir de négociation des fournisseurs dont le lien à la rentabilité vient révéler des comportements stratégiques offensifs des firmes, logiques dans un contexte économique développé. La rivalité compétitive s'affichera également comme le principal facteur d'influence de la performance marché des hôtels norvégien dans la contribution d'Olsen et Safdar(2014). Aucun effet des deux pouvoirs de négociation fournisseurs/clients n'a été cependant enregistré. Le pouvoir de négociation des clients apparaitra plus significatif dans l'étude de Sougata(2004) de la performance des firmes indiennes, où l'auteur considéra ce pouvoir comme une épée à double tranchants qui, tout en étant d'un impact négatif significatif sur la performance des entreprises objet de l'étude, les incita à plus de diversité. Du coté du secteur des télécommunications nigérien, Dakare(2015)[1] démontra un rapport positif significatif entre les variables combinées de la structure de l'industrie et la performance organisationnelle. Un rapport où la menace des nouveaux entrants et de la rivalité compétitive en sont les principaux facteurs d'influence. De telles pressions se justifient clairement par la taille limitée du marché, les coûts relativement élevés de sortie, le haut niveau d'investissement exigé, le soutien gouvernemental au développement d'un tel secteur, la concentration des acheteurs, et les possibilités d'intégration des fournisseurs. L'intérêt des effets de l'industrie pour la performance des firmes avait déjà été souligné par Schmalensee (1985)[2] qui estima cet effet à plus de 20% du total des profits du *business unit*. McGahan et Porter (1997a)[3] ont de leur coté validé ce rapport relativement à la rentabilité dans les secteurs de services, et de la vente en gros et au détail. Nos résultats viennent également contredire ceux obtenus par Benamar(2010). En étudiant un échantillon de 31 entreprises privées

[1]Dakare.O (2015), Industry Structure and The Performance Of The Global System For Mobile-Telecommunication Operators In Nigeria, Jorind13(1) June, 2015. ISSN 1596-8303, www.transcampus.org/journal; www.ajol.info/journals/jorind, p148.
[2]Schmalensee.R (1985), Do Markets Differ Much?, The American Economic Review, Vol. 75, No. 3 (Jun., 1985), pp. 341-351, http://www.jstor.org/stable/1814804, p350.
[3]McGahan.A.M, Porter.M (1997a), op.cit, p15.

algériennes appartenant au secteur agroalimentaire, l'auteur avait démontré que la structure de l'industrie expliquera 24% de la variance de la performance de ces firmes. L'impact positif ainsi constaté s'explique selon l'auteur par la faible intensité concurrentielle qui caractérise la sphère économique algérienne, et les faibles barrières à l'entrée qui en résultent, la forte demande, et le fort pouvoir de négociation des entreprises (éclatement des circuits de distribution et absence des marques de distributeurs)[1] qui marquent le secteur agroalimentaire en Algérie.

Notre résultat qui s'oppose fortement aux révélations de Benamar(2010), visiblement contingentes au secteur d'activité, peut s'expliquer, tout d'abord, par la situation même de l'économie algérienne, qui au passage encore inachevé à l'économie de marché, reste non propice au développement d'un vrai système concurrentiel apte à générer une quelconque influence sur les entreprises. Et ensuite par la nature relativement aléatoire de l'échantillon PME dont le choix nous a été fortement imposé, de part la difficulté d'accès à la base de données PME auprès des autorités concernées, mais aussi de la réticence de la majorité de nos responsables PME envers ce genre d'initiative scientifique.

Le second résultat qui correspond à l'hypothèse (H1.b) conclu au fait que l'environnement(ou climat) d'affaires algérien que nous avons choisi d'en mesurer les paramètres d'hostilité (la difficulté d'accès au financement bancaire, la bureaucratie, et l'oppression des charges fiscales et parafiscales) et d'incertitude (le cadre institutionnel, la disponibilité de l'information Marché, et la propagation du marché informel) s'est avéré en rapport négatif-significatif à la performance des PME objet de l'étude. Un résultat qui donne raison aux multiples appels du monde académique, qui ne cessent de revendiquer le climat des affaires des entreprises algériennes comme l'obstacle incontestable à leur développement. Ainsi, notre résultat vient, en premier, conforter les révélations de la ''International Finance Corporation 2013'' selon lesquelles « 45000 firmes des pays en voie de développement admettent le pauvre climat d'investissement, le taux d'imposition fiscal, et l'accroissement du secteur informel »[2], parmi les entraves majeures à leur croissance et à leur pérennité. Il vient en second en accord avec de nombreuses recherches théoriques qu'empiriques ayant été consacrées à la problématique du secteur des PME algériennes. Ainsi, Bouhenna(2006) confirma l'insatisfaction de 40 dirigeants PME de la région de Tlemcen de leur environnement d'affaires perçu comme hostile de part les difficultés d'accès aux services publiques et la qualité médiocre de ces services, et incertain en raison de la concurrence déloyale, d'un cadre institutionnel inapproprié, et du manque d'informations fiables sur l'environnement.

[1] Benamar.B(2010), « L'avantage concurrentiel dans un marché faiblement compétitif », *Revue française de gestion* 2010/7 (n° 206), p. 15-29, http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-7-page-15.htm, p25.

[2] Benzazoua.B.A, Ardjoumane.D, Abada(2015), Establishing the Factors Affecting the Growth of Small and Medium sized enterprises in Algeria,American International Journal of Social Science Vol. 4, No. 2; April 2015, http://www.aijssnet.com/journals/Vol_4_No_2_April_2015/11.pdf, p103.

L'instabilité ou encore la fragilité du cadre institutionnel sera selon Bounoua(2012) la principale cause de la désindustrialisation perçue de l'économie algérienne et de l'essor du marché informel. La défaillance du système bancaire, les lourdeurs bureaucratiques, les contraintes liées au foncier industriel, ont été davantage soulignés par Abdi(2009) et Si Lekhel et al(2013) comme les principaux facteurs d'hostilité, les plus responsables de la non performance de nos entreprises nationales. Le cadre juridique et réglementaire, et l'accès au financement, mais aussi la bureaucratie, la corruption, la concurrence déloyale, le système fiscal, et l'accès au foncier industriel, seront fortement approuvés par Benzazoua et Ardjouman(2015)[1] dans leur étude consacrée aux facteurs de croissance des PME algériennes basée sur l'analyse des données fournies par le World Bank Enterprise, le MENA, et L'OCDE. Ainsi, « plus de 50% des PME algériennes considèrent le secteur informel comme un défi majeur pour leurs opérations »[2]. La bureaucratie, pour sa part, est mentionnée par la plupart « des dirigeants PME comme à l'origine d'une perte de 25% de leur temps »[3]. La corruption et l'accès au foncier industriel furent également cités comme des obstacles à la performance. « Le système fiscal apparait dans 50% des réponses, et le crédit bancaire concerne 16,4% seulement des PME algériennes »[4]. Des affirmations fortement soutenues par Sami et Lassassi(2014)[5] dont l'analyse de l'enquête de la banque mondiale(2007) sur le climat d'investissement en Algérie, avait clairement identifié les difficultés d'accès au financement bancaire, la concurrence déloyale (marché informel), et la corruption, comme les véritables sources qui paralysent encore la croissance du secteur des PME en Algérie. Nos résultats viennent également en accord avec ceux obtenus des recherches empiriques relatives à d'autres pays en voie de développement. Ainsi, Soini et Veseli (2011)[6] affirmaient l'accès au financement et la compétition déloyale comme les deux paramètres d'échec qui entravent la croissance et le développement des PME au Kosovo. Même constat fut enregistré par Hussain et al(2010)[7] dans une analyse empirique essentiellement subjective des perceptions des propriétaires et des managers des PME pakistanaises. Le manque d'assistance financière et l'accès au financement et les lois gouvernementales sont reconnus comme deux obstacles majeurs au développement des PME au Pakistan, suivis du manque d'infrastructures.

[1]Benzazoua.B.A, Ardjoumane.D, Abada (2015), op.cit, p101.
[2]Idem, p105.
[3]Ibid, p106.
[4]Idit.
[5]Sami.L, Lassassi.M(2014),L'environnement institutionnel des entreprises en Algérie, International Journal Economics & Strategic Management of Business Process 2nd International Conférence on Business, Economics, Marketing & Management Research (BEMM'14) Vol.5http://ipco-co.com/ESMB_Journal/BEMM%202014-papers/5.pdf, p05.
[6] Soini.E, Veseli.L(2011), Factors Influencing SMES Growth in KOSOVO, TURKU UNIVERSITY of Applied Sciences, International Business| Management, https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/28428/Soini_Eveliina_Veseli_Labinot.pdf?sequence=1, p58.
[7] Hussain.I, Si.S, Xie.X.M, Wang.L(2010), op.cit, p644.

Mêmes conclusions furent partagées par Augier et al(2010)[1], en analysant l'impact de l'environnement d'affaire sur la performance (productivité) des firmes marocaines. Les auteurs ont mis ainsi en évidence la mauvaise allocation du potentiel financier au Maroc, qui s'est révélé être encore un handicape majeur pour la performance en particulier des petites firmes objet de l'étude. L'hétérogénéité du système de taxation fiscal entre firmes par domaine d'activité, la bureaucratie, et le contexte réglementaire furent également responsables de la faible productivité et donc de la faible performance des firmes (petites).

Cependant, un rapport plus faible des paramètres de l'environnement d'affaires ─mesurés plus particulièrement par la concurrence déloyal, les taxes fiscaux, la bureaucratie, etc.─ à la performance se constata par Brown et al(2004)[2] dans leur analyse des PME Roumaines. L'accès au financement mais aussi à l'information d'affaire s'est également révélé parmi les facteurs d'influence des PME au Kenya dans l'étude de Nabintu(2013)[3], où l'auteur conclut à un rapport positif avec la performance financière. Un soutien partiel à nos résultats apparait dans la contribution d'Elbana et Elhewari(2012), ayant affirmé dans le cas des entreprises en Egypte et aux EAU, que seules l'incertitude produit et l'hostilité apparaissent être en lien négatif à la performance, au dépend de l'incertitude économique et celle liée à la compétition qui n'ont représenté aucun rapport d'influence. L'incertitude des politiques du gouvernement n'est positivement significative que pour le cadre égyptien.

Nos deux premiers résultats relatifs à l'impact de l'environnement externe, pris dans ses deux dimensions compétitive et générale d'affaire, sur la performance des PME algériennes, restent contingents au contexte de l'étude et aux caractéristiques de notre échantillon, choisi aléatoirement pour intégrer plusieurs secteurs d'activité de la région ouest algérienne. Nous avons donc infirmé l'existence de liens directs entre les forces de l'industrie et la performance des firmes de notre échantillon. Un résultat qui va dans le sens de ceux obtenus par plusieurs recherches: Galbraith et Galvin(2008), Pribadi et Kanai(2011), Kipruto Bensecilas et al(2016), et à l'encontre d'autres, notamment ceux réalisées dans des économies développées, au système concurrentiel bien établi. Parallèlement, les paramètres de l'environnement d'affaire algérien, ─ faisant référence à l'incertitude et à l'hostilité qui marquent le contexte d'opérations des entreprises algériennes─ se sont avérés influencer

[1]Augier.P, Dovis.M, Gasiorek.M(2010), The Business Environment and Moroccan Firm Productivity, http://www.freit.org/WorkingPapers/Papers/FirmLevelProductivity/FREIT266.pdf,, p18-19.

[2]Brown, J. David, John S. Earle, and Dana Lup. 2004. "What Makes Small Firms Grow? Finance, Human Capital, Technical Assistance, and the Business Environment in Romania." Upjohn Institute Working Paper No. 03-94. Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research. http://research.upjohn.org/up_workingpapers/94, p24.

[3] Cité par, Sani Abdullahi.M, Aminu.A, Rahama Lami.A, Murtala Bala.U(2015), Empirical Review on the Determinants Influencing Firm Performance in Developing Countries, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 5, Issue 6, www.ijsrp.org, p06.

négativement la performance de nos firmes. Un résultat qui s'accorde avec la plupart des études théoriques et empiriques examinées ci-dessus.

Pour ce qui est du rôle médiateur de la variable stratégie par rapport au lien Facteurs Externes-Performance, que nous avons vérifié en marge de nos testes d'hypothèses, nos résultats se sont révélés être négatifs, donc en contradiction avec ceux de Pribadi et Kanai(2011) pour les PME indonésiennes. Les conditions environnementales défavorables dans lesquelles opèrent nos firmes algériennes les prédisposent peu à l'adoption effective d'une réelle réflexion stratégique dans leurs affaires qui leur permettra entre autre la réalisation d'une performance supérieure. Le rapport entre les facteurs externes et la stratégie ne s'est avéré significatif que pour la stratégie de domination par les coûts dont les forces de l'industrie favorisent le choix selon nos résultats.

Globalement, nos résultats nous ont permis de confirmer notre première proposition de recherche, qui supposait un rapport direct entre les facteurs de l'environnement externe et la performance des PME algériennes. Nous débattrons dans la seconde partie de la présente discussion du lien entre ces mêmes facteurs et les pratiques stratégiques de nos PME.

§2/ Les liens entre les paramètres de l'environnement externe et la stratégie:

Le lien entre les deux volets de facteurs de l'environnement externe, à savoir : les forces de l'industrie et l'environnement général d'affaire, et la stratégie représentée à la fois par l'adoption des techniques de planification stratégique et les deux stratégies compétitives de différentiation et de domination par les coûts, fut validé au sens positif. L'environnement externe semble alors favoriser l'option stratégique chez les PME algériennes objet de l'étude. Nous discuterons dans ce qui suit des résultats portant sur les effets de chaque composant de l'environnement externe en rapport aux trois éléments représentant la variable ''Stratégie''.

a. Le rapport entre l'environnement compétitif et la stratégie :

La présente partie est réservée à l'hypothèse relative à l'impact de l'intensité compétitive mesurée par les 05 forces de l'industrie de Porter(1980) sur l'intérêt porté pour l'intégration de la stratégie dans la pratique des affaires des PME algériennes, selon trois principales dimensions, en l'occurrence : l'usage des outils d'analyse stratégique, et le choix parmi les deux stratégies compétitives de domination par les coûts et de différentiation. L'effet significatif fut uniquement validé pour la stratégie de domination par les coûts qui s'est affichée en lien positif avec les forces de l'industrie. Les deux autres rapports ont cependant été rejetés, l'intensité compétitive ne semble pas favoriser chez les PME étudiées un quelconque intérêt pour l'usage des techniques d'analyse stratégique, ni pour se différentier des concurrents. La tendance sera plutôt du coté des coûts, un axe

majeur sur lequel misent fortement les entreprises algériennes face à une concurrence essentiellement d'importation, et ce contrairement à ce qui est admis dans la littérature consacrée à ce type de stratégie (*Cost Leadership Strategy*), relié davantage à la réalisation d'économies d'échelle, qui reste spécifique aux grandes firmes. Un tel résultat peut s'expliquer par les caractéristiques propres à la plupart des PME de notre échantillon, lesquelles profitent de l'expertise et du savoir faire de grandes firmes (mères), en étant originaire de leur expansion. Globalement, le lien environnement compétitif-stratégie a été confirmé par plusieurs études empiriques, et selon différentes dimensions d'analyse, notamment pour la variable ''Stratégie''. Ainsi, Pribadi et Kanai(2011) concluent à un rapport positif entre les forces de l'industrie et la stratégie, conceptualisée par les deux stratégies génériques de domination par les coûts et de différentiation pour le contexte des PME indonésiennes. Face aux faibles pressions de l'environnement, les plus performantes de ces firmes semblent privilégier l'axe ''différentiation'' plutôt que celui de ''coût''. Les cinq forces de Porter apparaitront dans l'étude qualitative de Wan Fauziah Wan et al(2015)[1] prospectant la *Business Strategy* des PME chinoises du secteur agroalimentaire en Malaisie, comme des éléments corrélés les uns aux autres, indispensables à la formulation de la stratégie de ces firmes, particulièrement les produits de substitution et le pouvoir de négociation des fournisseurs. La stratégie dans sa version ''planification'' conceptualisée selon quatre étapes: la vision et la mission, le choix, la mise en œuvre et l'évaluation de la stratégie, fut également soumise aux facteurs compétitifs de l'environnement d'affaire des firmes. Ainsi, Ambundo(2013)[2] avait clairement démontré pour les entreprises opérantes sur le marché financier mobile au Kenya, que chacune des forces compétitives identifiées par Porter (1980) serait positivement reliée à toutes les dimensions stratégiques précitées. L'intégration de la philosophie stratégique dans le management de ces entreprises sera donc fonction de l'augmentation de la pression environnementale. L'impact de la compétition et des clients, apparaitra plus significatif dans le cas des PME de la région Morave-silésienne, où celles-ci semblent poursuivre les stratégies d'autres entreprises de l'environnement, au regard de celles de la concurrence [Baurová et al(2013)[3]]. Dans une étude plus récente, Sirajuddin et al(2017)[4] proposaient de tester

[1] Wan Fauziah Wan.Y, Loh Chee.J, Anim Zalina.A, Kaseri Ramin.A(2015),Business Strategy of Small Medium Enterprises (SMEs): A Case Study among selected Chinese SMEs in Malaysia,Faculty of Technology Management and Business Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, http://eprints.uthm.edu.my/7575/1/2.pdf, p01.

[2] Ambundo.F.K(2013),The Impact of External Environmental Forces on Strategy Development by Firms Operating in the Mobile Money Market in Kenya, Master of Business Administration Degree, The School of Business, University of Nairobi, http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/60457/Ambundo_The%20Impact%20Of%20External%20Environmental%20Forces%20On%20Strategy%20Development%20By%20Firms%20Operating%20In%20The%20Mobile%20Money%20Market%20.pdf?sequence=3 , p35.

[3] Baurová.V, Janečko.M, Papalová.M(2013),The Influence of Corporate External Environment on Strategy,Department of Management, Faculty of Economics, VŠB-TU University Ostrava,http://www.pefka.mendelu.cz/predmety/simul/PEFnet13/prispevky/BaurovaJaneckoPapalova.pdf , p03-p07.

[4]Sirajuddin Omsa, Ibrahim H. Abdullah, Hisnol Jamali (2017). Five Competitive Forces Model and the Implementation of Porter's Generic Strategiesto Gain Firm Performances. *Science Journal of Business and Management.*Vol. 5, No. 1, pp. 9-16. doi: 10.11648/j.sjbm.20170501.12,http://article.sciencepublishinggroup.com/pdf/10.11648.j.sjbm.20170501.12.pdf, p12-13.

LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

l'impact de trois forces de l'industrie, à savoir : la pression des clients/fournisseurs, et celle de la concurrence directe, par rapport aux trois stratégies génériques énoncées par Porter (1985), dans le cas des PME indonésiennes spécialisées dans le mobilier en bois. Les résultats indiquent que le choix de la stratégie de différentiation serait fonction de fortes pressions émanant des clients et de la concurrence directe. L'option stratégie de domination par les coûts serait favorisée par un fort pouvoir des fournisseurs. Et enfin, les managers de ces entreprises auront tendance à se focaliser sur un segment particulier de marché s'ils sont confrontés à de puissants pouvoirs de la part des fournisseurs et à une rivalité compétitive intense. Similairement, Jaradat et al(2013)[1] concluent à l'issue d'une analyse de l'impact des cinq forces compétitives sur la sélection de la *Business Strategy* chez les entreprises du secteur agroalimentaire Jordanien, à un rapport statistique significatif entre l'application du modèle des (05) forces compétitives et la sélection d'une *Business Strategy*. La menace des nouvelles entrées et la puissance des fournisseurs sont les deux paramètres les plus représentatifs de cet impact. Le lien forces de l'industrie-stratégies génériques se confirma également dans la recherche effectuée par Lahiri(2007)[2] dans les firmes indiennes, où l'auteur et tout en infirmant un quelconque rapport entre la rivalité compétitive et l'ensemble des stratégies génériques, valida ceux relatifs aux deux pouvoirs des clients et des fournisseurs liés respectivement aux deux stratégies de différentiation et de domination par les coûts.

En raison d'une démarche d'analyse plus globale que celle proposée par la plupart des études susdites, axées essentiellement sur des tests plus détaillés de l'effet des forces de l'industrie (pris isolément) sur le comportement stratégique des firmes, nos résultats restent sans nul doute peu clairs sur la nature de l'élément compétitif qui véhicule le choix de la stratégie de domination par les coûts révélé par notre étude. Ils demeurent, cependant, en accord avec l'ensemble des recherches précitées ci-dessus qui s'accordent sur le rôle exercé par les forces concurrentielles de Porter dans le choix des options *Business Strategy*, validant ainsi la philosophie même de Porter, ayant soumis les réponses stratégiques des entreprises aux seuls facteurs de l'industrie. Néanmoins, nos résultats s'avèrent en contradiction avec ceux révélés par Benhabib et al(2016)[3] qui ont admis dans le cas des PME algériennes, une relation positive entre la pression compétitive et la capacité d'innovation(stratégie d'innovation) considérée en soit comme une forme de

[1] Jaradat.S, Almomani.S, Bataineh.M(2013),The Impact of Porter Model`s Five Competence Powers on Selecting Business Strategy "An Empirical Study on Jordanian Food Industrial Companies", INTERDISCIPLINARY JOURNAL OF CONTEMPORARY RESEARCH IN BUSINESS, ijcrb.webs.com,http://journal-archieves34.webs.com/457-470.pdf, p457.
[2] Cité par,Sirajuddin Omsa, Ibrahim H. Abdullah, Hisnol Jamali (2017), op.cit, p10.
[3] Benhabib Abderrezak, Berrached Wafaa, Senouci Benabbou(2016), Key Determinants of Innovation in the Algerian SMEs, Topic in Middle Eastern and African Economies vol.18, Issue No. 1, May 2016,http://meea.sites.luc.edu/volume18/pdfs/10-%20Key%20determ%20of%20innov%20in%20sms%20alg%20final.pdf,p196.

différentiation par rapport à la concurrence. Quand aux effets de ces mêmes facteurs sur l'adoption du mode ''planification stratégique'', pour qui peu d'études lui ont été consacrées, nos résultats qui en contestent toute relation à l'environnement industriel viennent contredire ceux obtenus par Ambundo(2013) comme mentionné plus haut.

b. Le rapport entre l'environnement global et la stratégie :

La seconde partie de notre discussion relative au lien environnement-stratégie concernera l'impact de l'environnement global algérien (l'incertitude et l'hostilité) sur le comportement stratégique des PME de notre échantillon. Nos résultats n'ont montré aucune relation significative entre le cadre d'affaires dans lequel opèrent nos firmes et les trois variables représentatives de la dimension stratégique, en l'occurrence : l'adoption des mécanismes de la planification stratégique, le choix d'une stratégie de différentiation, et/ou d'une stratégie de domination par les coûts. Ainsi, l'instabilité environnementale fortement reprochée au climat des affaires algérien comme la principale cause d'échec du secteur des PME, n'apparait ni en faveur ni à l'entrave de l'intégration d'un esprit stratégique dans le management de ces firmes. L'adoption des techniques du management stratégique reste dépendante de facteurs plus en interne aux entreprises ─comme nous allons le constater dans la suite de la présente discussion─ que des seules caractéristiques de l'environnement externe qui, rappelons-le, soient reconnues dans le cas algérien pour être plus contraignantes que favorables à toute initiative de la part de nos entreprises. Nos résultats viennent ainsi contredire de nombreuses recherches ayant testées nos deux construits et leurs variables manifestes associées. Il apparait donc dans l'étude de Hafsi et Gauthier(2003) du lien environnement-stratégie-leadership-performance des entreprises au Cameroun, intégrant certains de nos items de mesure de la variable ''Environnement'', à savoir le cadre réglementaire et macro-économique, que celui-ci demeure un facteur déterminant des choix stratégiques de ces firmes et donc de leur performance. Un avis fortement partagé par Jaoua(2015) pour qui l'environnement externe des PME tunisiennes, jugé complexe, incertain, dynamique, et turbulent, aura plus un rôle modérateur de la relation stratégie-performance. Plus fortes sont les pressions environnementales, plus indispensable sera le recours aux techniques de management stratégique gagent de performance supérieure. Une attention particulière pour l'élément ''Incertitude'' apparait également dans le travail de Gelderen et al(2000)[1] consacré aux déterminants de performance des petites entreprises en début d'activité aux Pays-Bas. Envisagée essentiellement au niveau de l'industrie selon trois dimensions, à savoir : la complexité, la fréquence du changement, et le manque de munificence, l'incertitude s'est

[1]Gelderen.M.V, Frese.M, Thurik.R (2000), Strategies, Uncertainty and Performance of Small Business Startups, ERIM Report Series Research in Management, https://repub.eur.nl/pub/26/erimrs20000529151841.pdf, p03.

révélée être un facteur déterminant des réponses stratégiques formulées par les firmes étudiées. La complexité serait ainsi plus favorable à l'usage des techniques de planification stratégique qu'aux stratégies opportunistes, alors que le manque de munificence favorisera plutôt des stratégies plus réactives. Similairement, Kah Marn et al(2016)[1] démontrent un lien fort entre l'intégration de la planification stratégique dans la gestion des PME Malaisiennes et le degré d'incertitude environnementale perçu, en provenance à la fois des fournisseurs, des clients, des concurrents, de l'évolution technologique, et des forces sociopolitiques. Dans une intervention plus proche de notre cadre de travail, destinée essentiellement à l'étude de l'impact des facteurs externes et internes sur les pratiques du management stratégique des firmes agrobusiness en Tanzanie, Dominic et Theuvsen(2015)[2] examinent, du coté des paramètres de l'environnement externe, l'effet de la disponibilité des inputs, de l'accès aux infrastructures public, et de l'accès aux fonds externes, sur le comportement stratégique des firmes. Seul l'accès aux fonds externes, qui est l'un de nos items de mesure, apparait en avoir une influence positive significative. Ceci témoigne clairement du rôle de la finance dans la concrétisation d'un quelconque projet stratégique, et explique en partie le manque d'orientation stratégique dans la plupart des PME des pays en voie de développement, où l'accès au financement bancaire reste encore une problématique de fond. Enfin, nos résultats viennent contester ceux obtenus par Bouhenna(2006), pour qui l'incertitude/hostilité de l'environnement d'affaire algérien, ─testée par la plupart des items de mesure utilisés dans notre étude─ s'avèrent favoriser des comportements stratégiques plus émergents qu'intentionnels, axés essentiellement sur un recentrage sur le métier de base, privilégiant, ─à l'instar de la majorité des entreprises dans les pays en voie de développement─ l'axe adaptation comme réponse aux divers changements de l'environnement, en étant inaptes encore aux actions offensives. Des résultats dont l'opposition aux nôtres reste partielle, puisque le lien admit par l'auteur révèle vraisemblablement l'absence de vision et/ou de plan stratégique chez les entreprises enquêtées, signe que le mécanisme environnemental d'affaire des firmes algériennes, n'implique en rien l'adoption des pratiques du management stratégique proprement dites.

Dans l'ensemble, notre seconde proposition de recherche est confirmée: les facteurs externes ont un impact sur l'orientation et les choix stratégiques des firmes de notre échantillon. Un impact où les forces de l'industrie apparait être le seul paramètre d'influence, dont la montée des pressions favorisera davantage d'intérêt pour un positionnement ''Coût'' qui s'avère être la réponse de la

[1] Kah Marn.J.T, Wei Hin.C, Bohari.A.M (2016), Antecedents of Strategic Planning of Small and Medium-sized Enterprises in Malaysia: The Influence of Ownership Motivations and Environmental Uncertainty, International Review of Management and Marketing,6(S7) 270-276, http: www.econjournals.com,www.econjournals.com/index.php/irmm/article/download/.../pdf, p273-274.

[2] Dominic.T, Theuvsen.L(2015), The impact of external and internal factors on strategic management practices of agribusiness firms in Tanzania, GlobalFood Discussion Papers, No.55, http://hdl.handle.net/10419/106940, p16.

plupart des firmes de notre échantillon face à une concurrence essentiellement d'importation, donc désavantagée en matière de prix, en étant gage d'une qualité supérieure dans la majorité des cas. Néanmoins, nos résultats restent spécifiques aux caractéristiques de notre échantillon, dont la majorité des entreprises dérivent de l'extension de grandes firmes, et bénéficient donc du cumul de leur expérience pouvant leur assurer un maximum d'équilibre entre les deux principaux éléments de l'avantage compétitif (coût/qualité) pour mieux faire face à la concurrence.

§3/ Les liens entre les Facteurs internes (Ressources) et la performance:

Notre troisième proposition qui s'intéresse à la performance des firmes en rapport aux ressources disponibles, intègre trois principales hypothèses de recherche : H.3.a, H.3.b, et H.3.c, dont l'objet est de vérifier l'intérêt respectif des ressources tangibles, des ressources intangibles, et des capacités pour la performance des PME algériennes de notre échantillon. Les résultats obtenus vont dans le sens d'un rapport positif significatif de chaque type de ressources mentionné sur la performance de ces firmes.

Ainsi, le premier résultat relatif à l'hypothèse (H.3.a) énonce que les ressources tangibles─ mesurées essentiellement par les structures physiques, le capital financier, les investissements technologiques, et le capital humain─ ont un effet positif significatif direct sur la performance des firmes étudiées. Ce résultat vient en soutien aux révélations de certaines études et à l'encontre d'autres. En effet, l'intérêt pour les ressources tangibles comme source primordiale de performance, apparaitra clairement dans l'étude d'Ichrakie(2014)[1] des firmes australiennes de service, où les actifs physiques et financiers se sont avérés en corrélation positive respectivement avec la performance marché et la performance financière des firmes étudiées. Un résultat qui vient conforter celui obtenu par Sambo et al(2012)[2], pour qui les ressources tangibles dans leurs versions financière, opérationnelle, de communication, et humaine, présentent un rapport positif-significatif en liaison à la performance export des PME nigériennes appartenant à l'industrie du cuir. A l'opposé, Galbraith et Galvin (2008) et Pribadi et Kanai(2011) conclurent à un intérêt médiocre des ressources tangibles pour la performance. Une conclusion fortement approuvée par Kapelko[3] ayant affirmé que la catégorie intangible parmi les ressources et l'âge relativement jeune des firmes espagnoles et polonaises des deux secteurs de textile et de l'habillement, l'emporte sur la seule

[1]Ichrakie.F(2014), A Strategic Resource Analysis of Sustainable CompetitiveAdvantage in an Australian Service Business Environment, The International Journal Of Management, Vol 3 Issue 2, www.theijm.com

[2] Sambo.J.A, Mahani.B.A, Zainal Abidin.M, Murali.S(2012), Tangible Resources and export performance of SMEs in the Nigerian leather industry: the moderating role of firm size, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, vol.1, No.5, http://www.hrmars.com/admin/pics/1258.pdf,p235.

[3]Kapelko.M,Evaluating Efficiency in The Framework of Resource-Based –View of The Firm.EvidenceFrom Polish and Spanish Textile and Clothing Industry, Universitat Autónoma de Barcelona, Departamento de Economía de la Empresa,http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.511.8122&rep=rep1&type=pdf,p24.

disposition de ces entreprises en actifs tangibles, en matière de réalisation de performance supérieure. Les ressources tangibles, particulièrement physiques et financières, se sont enfin admises par Ingpochai et Digman(2009) pour avoir un rôle intermédiaire modérant respectivement les deux rapports, capital humain/relationnel-performance, et capital structurel-performance. Enfin, nos résultats viennent clairement en faveur de ceux obtenus par Benamar(2010), ayant conclu à l'impact positif des ressources tangibles, essentiellement financières et technologiques à la fois sur l'innovation et la performance des entreprises algériennes en exercice dans un marché faiblement compétitif, par rapport aux ressources intangibles dont l'effet même s'il existe reste peu important.

Nous avons également obtenu un résultat affirmatif pour l'hypothèse (H.3.b) dédiée au test de l'impact des ressources intangibles sur la performance des PME de notre échantillon. Selon la classification émise par Hall(1992), les ressources intangibles ont été divisées en deux catégories : les actifs intangibles et les compétences. Les actifs intangibles ont été mesurés selon les apports d'Ingpochai et Digman(2009), et de Hall(1992). Pour ce qui est des compétences, nous avons associé les contributions de Galbreath et Galvin(2008), de Li et al(2005), de F-Jardón.C.M(2011), et d'Agha et al (2012). Les actifs intangibles ont ainsi regroupé les brevets d'invention, les marques déposées, le capital relationnel, la structure organisationnelle, la réputation, et les infrastructures TIC. Les compétences pour leur part, intègrent essentiellement les savoirs faires techniques, managériaux et de marketing, et la culture d'entreprise. Nos résultats viennent confirmer ceux obtenus par plusieurs études empiriques. Du coté des actifs intangibles, Ingpochai et Digman(2009) avait fortement souligné l'intérêt du capital intellectuel dans ses trois dimensions : humaine, structurelle, et relationnelle pour la performance des firmes thaïlandaises. Le capital relationnel des propriétaires-managers, plus particulièrement les liens aux leaders de la communauté et aux fonctionnaires bureaucratiques, apparaitront d'un effet modérateur positif du rapport *business strategy*-performance dans l'étude d'Acquaa réservée aux firmes Ghanéennes, contre un effet négatif des liens aux fonctionnaires du gouvernement, car pouvant être source de conflits d'intérêt. Le capital relationnel fut davantage souligné par Melbouci(2008), ayant considéré le cercle amical et les relations sociales développés par les PME algériennes comme véritable source de leur performance. Dans une conception plus globale des ressources intangibles, jumelant les variables de mesure de nos deux construits, Okpara (2015)[1] démontra l'importance du management, de la connaissance, de la réputation, et de la culture pour le développement des avantages compétitifs, source de

[1] Okpara.J.O(2015), Exploring the Effects of Intangible Resources on CompetitiveAdvantage and Performance of Listed Firms in Nigeria, College of BusinessBloomsburg University of Pennsylvania Bloomsburg, Pennsylvania, USA, ,http://baasana.org/wp-content/uploads/2015/06/samplearticle.pdf, p 15-17.

performance des firmes au Nigéria. L'auteur précisa que le rôle du management apparait dans l'exploitation et l'exploration des ressources disponibles, que la réputation est essentiellement liée à la ''confiance'' comme l'un des principes de base des affaires au Nigéria, que la culture d'entreprise est associée à la construction encore collective de la société nigérienne, et enfin que la connaissance reste une condition de compétitivité. Même raisonnement fut constaté dans l'intervention de Carmeli et Tishler(2004)[1], où la réputation et la culture d'entreprise ont été admises comme les éléments intangibles ayant le plus d'impact sur la performance des collectivités locales en Israël, suivis des relations de travail, du capital humain, de l'audit interne, et des compétences managériales des responsables. Par ailleurs, un soutien partiel à nos résultats s'est révélé dans l'étude d'Husnah et al(2013)[2]. En étudiant l'impact du capital relationnel, humain, et organisationnel sur la performance financière d'un échantillon de PME indonésiennes, les auteurs avaient montré que seul le capital organisationnel semble avoir une influence significative directe sur la performance financière de ces firmes.

Nos résultats pour le construit ''Compétences'' sont également confortés dans la littérature empirique. Ainsi, et en soulignant l'intérêt des ressources pour la performance des firmes relativement à la structure de l'industrie, Galbraith et Galvin(2008) comptent parmi elles l'expertise et le savoir faire à la fois des employés et des managers, et la culture d'entreprise. Alors que Li et al (2005) centraient l'attention plutôt sur les compétences marketing pour leurs attribuer un rôle modérateur du lien stratégie entrepreneuriale-performance des firmes chinoises. Ces mêmes compétences associées au management client sont considérées par Jardon et al(2011) comme déterminantes pour le management des ressources dites de ''Zone'', lui-même gage d'un meilleur système combiné des ressources humaines et technologiques, source de performance. Désignées par le terme *''Capabilities''*, les compétences marketing seront davantage soulignées par O'Cass et Weerawardena (2010)[3]comme ayant un rapport positif à la performance marque. Par ailleurs, et inclus sous l'acronyme ''Actifs intangibles'', Steenkamp et Kashyap(2010)[4] avaient tenté de cerner la perception des managers des PME en nouvelle Zélande du rôle de certaines de nos variables représentatives du construit ''Compétence'', plus particulièrement : le savoir-faire et l'expérience des employés, les marques, et la culture d'entreprise, pour le succès de leurs firmes. Les réponses viennent en faveur des combinaisons construites entre les différents types d'actifs

[1]Carmeli.A, Tishler.A (2004), op.cit.

[2] Husnah, Bambang Subroto, Siti Aisjah,Djumahir(2013), Intangible Assets, Competitive Strategy And Financial Performance: Study On Rattan SMEs In Palu City Of Central Sulawesi (Indonesia), IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 7, Issue 4, PP 14-27 www.iosrjournals.org, p25.

[3]O'Cass.A, Weerawardena.J(2010), The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance, Industrial Marketing Management 39 ,p571–581, http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.617.9677&rep=rep1&type=pdf, p578.

[4]Steenkamp.N, Kashyap.V(2010), Importance and contribution of intangible assets: SME managers' perceptions, Journal of Intellectual Capital Vol. 11 No. 3, pp. 368-390, www.emeraldinsight.com/1469-1930.htm, p384.

intangibles, du savoir-faire et de l'expérience du personnel en charge, et de la réputation entreprise/produit. Pour ce qui est de l'épanouissement personnel des individus, et du développement de leur base de connaissance, nos résultats vont dans le sens obtenu par Agha et al(2012), pour qui ces deux variables intègrent le construit ''Autonomie'', une compétence clé dont le rapport à l'avantage compétitif et à la performance organisationnelle s'avère positif-significatif. Pour sa part, Veliu et Manxhari(2017)[1] valident nos résultats pour les compétences managériales, dont les mesures intègrent certains de nos items, spécialement le savoir faire des managers (compétences professionnelles), le management client, la culture d'entreprise, et les techniques de communication (compétences sociales). La performance des PME au Kosovo perçue en termes de rentabilité, de volume des ventes, de croissance, et de productivité, serait dépendante de la trilogie combinée des compétences sociales, personnelles, et professionnelles, proposées pour être les principales catégories des compétences managériales.

Cependant, nos résultats viennent contredire ceux obtenus par Mandy(2009)[2], dont l'étude n'a révélé aucun rapport de liaison entre les compétences distinctives, dont les mesures intégraient certaines de nos variables manifestes, notamment le management général, les relations publiques et gouvernementales, la recherche et développement, le marketing, et les compétences du personnel, et la performance export des PME Malaisiennes du secteur manufacturier.

En ce qui concerne le contexte algérien, nous confirmons les résultats obtenus par Tabet-Aoul.W(2012) ayant conclut au succès des PME algériennes adoptantes des techniques de management moderne (compétences), et également ceux de Benamar(2010) qui, bien qu'en faveur des ressources tangibles, reconnait clairement l'intérêt de celles de la classe intangible à la fois pour l'innovation et la performance.

Enfin, notre dernier résultat relatif à l'hypothèse (H.3.c) valide le rapport entre les capacités et la performance des PME étudiées au sens positif. Les capacités ont été essentiellement représentées par : la capacité d'apprentissage, l'efficience logistique/approvisionnement, le management réseaux fournisseurs/distributeurs, l'adoption d'indicateurs clés de performance, la capacité de construction des rapports fournisseurs/distributeurs, et la formalisation des procédures de travail. L'ensemble de ces mesures s'inspirent plus particulièrement des travaux d'Alimin Ismadi et al(2012), de Protogerou et al(2008), et de Yitmen(2010).

[1]Veliu.L, Manxhari.M (2017), The Impact of Managerial Competencies on Business Performance: SME's in KOSOVO, Vadyba Journal of Management, №1 (30), http://www.ltvk.lt/file/zurnalai/07_Veliu.pdf, p60-61, p64.
[2]Mandy Mok kim Man(2009), The Relationship between Distinctive Capabilities, Strategy Types, Environment and the Export Performance of Small and Medium-Sized Enterprises of the Malaysian Manufacturing Sector, Management Volume 4 (3): 205–223,http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/4_205-223.pdf, p212.

Le sens de nos résultats s'accorde avec celui obtenu par l'ensemble des recherches empiriques entreprises sur le lien capacités-performance. Ainsi, les capacités et les systèmes organisationnels apparaissent d'un intérêt positif pour l'avantage compétitif dans l'étude d'Alimin Ismadi et al (2012) consacrée aux fabricants Malaisiens. L'attention fut particulière pour la formation du personnel, le développement produit, et la construction des réseaux de relations clients-fournisseurs-concurrents pour les capacités, et essentiellement le recentrage sur la vision et la mission, le déploiement des procédures d'opérations, l'adoption d'indicateurs clés de performance, le travail en équipe, l'efficience logistique/approvisionnements, et les réseaux de relations pour les systèmes. De même, nos résultats complètent ceux de Tan et Takahashi(2009)[1] et de Tan et Takahashi(2010)[2] dont l'étude de la performance des firmes vietnamiennes révéla que les capacités organisationnelles de coûts et de qualité, ─incluses dans notre recherche par les deux variables d'efficience et d'adoption des indicateurs clés de performance─ sont source de performance supérieure. Par ailleurs, un soutien partiel à nos conclusions apparait dans la recherche de Protogerou et al(2008), où la coordination, l'apprentissage, et une capacité de réponse stratégique, considérés comme des catégories de capacités dynamiques, s'avèrent être en liaison indirecte à la performance des firmes grecques, via les compétences fonctionnelles dont elles assurent la rénovation, principale source d'avantage concurrentiel et donc de performance. Egalement, Dewi Izzwi et Nawawi(2010) infirmaient aux réseaux construits avec les fournisseurs, les concurrents, et les associations et institutions financières, un rôle significatif pour la performance des firmes Malaisiennes, en l'absence de liens effectifs aux clients/acheteurs.

Concernant le rôle médiateur de la ''Stratégie'' relativement au lien Ressources-performance, nos résultats qui rejettent tout rapport de liaison indirect entre les facteurs internes (ressources) et la performance via la stratégie, s'opposent à ceux révélés par Pribadi et Kanai(2011), ayant confirmé ce rapport pour le contexte indonésien. Ceci témoigne clairement que la réflexion stratégique telle mesurée dans la présente recherche reste encore en second plan dans l'esprit managérial de la plupart de nos dirigeants PME, et le recours aux outils du management stratégique bien que réel dans certaines de nos PME (de notre échantillon)─ de part nos résultats qui confirment le lien direct stratégie-performance─, demeure une orientation encore peu développée.

Globalement, nous pouvons constater que nos trois principaux résultats, issus de notre troisième proposition de recherche, sont confirmés par la littérature empirique. Ainsi, d'importants liens existent entre le patrimoine des ressources

[1] Tuan.N.P, Takahashi.Y (2009), op.cit.

[2] Nham Phong Tuan.N.P,Takahashi.Y(2010),Organizational Capabilities, Competitive Advantage and Performance in Supporting Industries in Vietnam, Asian Academy of Management Journal, Vol. 15, No. 1, 1–21, http://web.usm.my/aamj/15.1.2010/AAMJ_15.1.1.pdf.

et des compétences des PME de notre échantillon et de leur performance. Nous débâterons dans ce qui suit les effets des ressources sur le comportement stratégique de nos entreprises.

§4/ Les liens entre les Facteurs internes (Ressources) et la stratégie d'entreprise:

Notre quatrième résultat est relatif au rôle des facteurs internes(les ressources et les compétences) dans le développement et la concrétisation d'un esprit stratégique au sein des PME algériennes. Entre validation et rejet, nous discuterons dans ce qui suit de nos principaux résultats en deux volets : le rapport entre le patrimoine des ressources disponibles pour une organisation et son aptitude à adopter un comportement stratégique planifié, et celui en lien aux choix en termes de *business strategy*.

a. Le rapport entre les ressources de l'entreprise et l'adoption d'une réflexion stratégique dans le domaine des affaires (la planification stratégique):

Nous avons proposé un bloc de trois hypothèses pour tester le lien entre la disposition des ressources et la capacité à formuler et à mettre en œuvre un processus de planification stratégique. Selon la typologie des ressources adoptée dans la présente recherche, nous débattrons des résultats relatifs aux rapports entre les ressources tangibles(H4.a1) [Rejetée], les ressources intangibles(H4.b1) [Validée], et les capacités (H4.c1) [Rejetée].

Notre premier résultat correspondant à l'hypothèse(H4.a1) concerne l'impact des ressources tangibles sur la capacité pour une entreprise de s'impliquer dans un processus de planification stratégique. Aucun rapport de liaison n'a été constaté entre les deux variables. Les ressources de type tangible ne semblent donc pas avoir une quelconque influence sur l'aptitude des entreprises à s'initier dans un processus de planification stratégique. Un résultat qui nous apparait être logique puisque les ressources tangibles qui renvoient au patrimoine physique, matériel, humain, et financier, essentiel à l'activité de tout entreprise, ne gagent en rien ses aptitudes managériales et stratégiques bien que les moyens financiers y sont reconnus comme d'une importance capitale. En raison de l'évidence théorique de l'absence de rapport entre la mise en œuvre de plans stratégiques et la disposition des ressources tangibles, peu d'études empiriques lui en été consacrées. Nous avons néanmoins trouvé une confirmation partielle à nos résultats dans la contribution de Bagire et Namada(2013)[1] ayant démontré que les capacités financières n'ont aucune influence significative sur la planification stratégique.

[1] Bagire.V, Namada.J(2013), Managerial Skills, Financial Capability and Strategic Planning in Organizations, American Journal of Industrial and Business Management, 3, 480-487, http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2013.35055, http://www.scirp.org/journal/ajibm, p484.

Notre second résultat approuve le rôle des ressources intangibles, à savoir : les actifs intangibles et les compétences dans la concrétisation du processus de planification stratégique. Un rapport positif-significatif fut alors enregistré entre la disponibilité de cette seconde catégorie de ressources ─qui incorpore les actifs intangibles essentiellement les brevets, les marques déposées, le réseau des liens des managers, la structure organisationnelle, et les infrastructures TIC, et les compétences qui correspondent aux différents savoirs faires fonctionnels que professionnels développés au sein de l'entreprise, à la culture construite, à la R&D, et au management client─, et l'existence d'un mécanisme de planification stratégique chez les entreprises objet de l'étude, pour ainsi valider l'hypothèse(H4.b1). Nos résultats furent partagés par plusieurs auteurs aux différents intérêts et variables de mesure. Ainsi, Rajasekar(2014)[1] démontra que le leadership est d'une importance capitale dans le processus d'implémentation de la stratégie dans l'industrie de service dans le royaume Omanie. Le leadership fait référence dans notre cas aux compétences des managers, mais aussi à la motivation et à l'épanouissement du personnel comme conséquence de l'existence d'un bon leadership. L'approbation de nos résultats apparait du coté de la culture d'entreprise dans les contributions de Brenes et Mena (2008), et d'Ahmadi et al(2012)[2]. Pour ces auteurs, la culture d'entreprise s'est avérée d'un rôle prépondérant dans la concrétisation et la mise en œuvre réussies de la stratégie. Ainsi, 86% des entreprises étudiées par Brenes et Mena(2008) attribuent leur performance supérieure à la cohérence entre culture et stratégie[3]. Dans la partie ''Actifs Intangibles'', la structure organisationnelle a également été identifiée parmi les éléments qui influence le processus de planification stratégique, et ce en contradiction avec l'une des premières prémisses en management stratégique, celle de Chandler(1962) selon laquelle la stratégie détermine la structure. Selon les apports de Kich et Pereira(2011)[4], la corrélation structure-stratégie est un rapport logique qui fait référence au rôle tenu par les membres de l'organisation (les tops managers essentiellement) dans la conception de la démarche stratégique de l'entreprise et sa réelle concrétisation sur le terrain (prise de décisions stratégiques). Une corrélation qui s'est avérée de nature réciproque dans l'étude de Neis et al(2016)[5] où une analyse détaillée du rapport entre les éléments des deux variables fut réalisée. La formulation et la mise en œuvre du processus de planification stratégique, se sont révélées ainsi influencées et influençables par rapport aux éléments de la structure organisationnelle de l'entreprise. Les compétences managériales spécialement

[1]Rajasekar.J(2014),Factors affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman, International Journal of Business and Social Science Vol. 5, No. 9(1); Center for Promoting Ideas, USA,http://ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_9_1_August_2014/15.pdf, p169.
[2]Idem, p171-172.
[3]Ibid.
[4]Cité par Neis.D.F,Pereira.M.P,Maccari.E.A (2016), Strategic Planning Process and Organizational Structure: impacts, confluence and similarities, Brazilian Business Review, Vitória-ES, p. 1-19, http://www.bbronline.com.br/public/edicoes/ahead/3112-en.pdf, p07.
[5]Idem, p16.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

celles d'allocation des ressources, et les schémas de récompenses/motivation ont été davantage soulignés par Ndegwah(2014)[1] comme d'un impact direct sur la réalisation des plans stratégiques adoptés par les écoles secondaires publiques au Kenya. Ces éléments renvoient dans notre cas au savoir-faire des managers, et à l'épanouissement personnel des membres de l'organisation, que nous avons inclus dans la catégorie ''Compétences''.

Enfin, notre troisième et dernier résultat correspond à l'hypothèse(H4.c1) laquelle avait supposé un rapport entre la disposition des PME objet de l'étude de capacités et leur implication dans un processus de planification stratégique. Nous avons ainsi rejeté l'existence d'une quelconque influence des capacités─ mesurées par la capacité d'apprentissage organisationnelle, l'efficience logistique/approvisionnement, le management réseau (fournisseurs/distributeurs), l'adoption des indicateurs clés de performance, la capacité de construction des rapports entre les différents partenaires, et la formalisation des procédures de travail─, et la planification stratégique. En raison du peu d'études empiriques consacrées à ce rapport de liaison, nous n'avons pas pu construire un débat qui peut approuver ou désapprouver notre résultat. Néanmoins, il est à signaler que nos conclusions contredisent ceux rapportées par Alfaxard (2013)[2] dans son étude des facteurs d'influence de la mise en œuvre de la stratégie des entreprises de fleurs au Kenya. L'auteur avait ainsi admis la significativité des capacités organisationnelles, et de l'adoption des indicateurs clés de performance en rapport à la stratégie. Bien que centrés sur d'autres éléments des capacités que ceux inclus dans notre étude, la contribution de Barbosa de Almeida et al(2013) relative au secteur brésilien du textile, apparait également en opposition à nos résultats. Les capacités dites de mise en œuvre de la stratégie se sont ainsi révélées en lien positif-significatif à la qualité de formulation de la stratégie.

b. Le rapport entre les ressources de l'entreprise et le choix d'une stratégie compétitive (*Business Strategy*) :

En poursuivant le débat sur le résultat de la proposition ''H4'', la présente partie discutera de nos conclusions relatives au lien entre le patrimoine ''Ressources'' et le choix des deux stratégies compétitives de différentiation et de domination par les coûts. Les résultats de six rapports de liaison seront ainsi conversés. Rappelons que H4.a2, H4.b2, et H4.c2 qui concernent respectivement les liens ressources tangibles, ressources intangibles, et capacités─ stratégie de domination par les coûts, ont été tous validés. La validation fut également

[1] Ndegwah.D.M(2014),Factors Affecting the Implementation of Strategic Plans in Public Secondary Schools in Nyeri County, Kenya, International Review of Management and Business Research Vol. 3 Issue.2, http://www.irmbrjournal.com/papers/1402555804.pdf, p993.

[2] Alfaxard.K.G(2013),Factors Influencing Strategy Implementation Among Flower Firms in NAIVASHA, KENYA,A Research Project submitted impartial fulfillment of the requirement forthe award of the Degree of Master of Business Administration (MBA), School of Business, University of NAIROBI,http://chss.uonbi.ac.ke/sites/default/files/chss/FACTORS%20INFLUENCING%20STRATEGY%20IMPLEMENTATION%20AMONG%20FLOWER%20FIRMS%20IN%20NAIVASHA.pdf, p28.

confirmée pour les hypothèses restantes H4.a3, H4.b3, et H4.c3 dont l'intérêt est porté sur la stratégie de différentiation. En raison d'une littérature empirique diversifiée des mesures du patrimoine ''Ressources'' testé en rapport au choix effectués en termes de ''*Business Strategy*'', nous proposerons dans ce qui suit une discussion simultanée de l'ensemble de nos six résultats.

La validation affirmée de nos résultats qui reconnait aux ressources tangibles/intangibles et aux capacités un rôle du plus important dans le choix et l'application des deux stratégies génériques de différentiation et de domination par les coûts, reçoit le soutien de l'ensemble des recherches empiriques entreprises en ce sens. Dans les deux études fondatrices de la présente recherche, en l'occurrence celles de Spanos et Lioukas(2001) et de Pribadi et Kanai(2011), les ressources sont perçues comme des éléments déterminants du développement et de la mise en œuvre des actions stratégiques. Les capacités organisationnelles/managériales, celles de marketing, et celles relatifs aux aspects techniques, sont les principaux domaines évoqués par Spanos et Lioukas(2001), dont la liaison se confirma aux deux stratégies de différentiation (Innovation/Marketing), et de domination par les coûts. Alors que pour le contexte des pays en voie de développement spécialement l'Indonésie, Pribadi et Kanai(2011) qui portaient l'intérêt sur les actifs tangibles, la propriété d'intelligence, les actifs organisationnels, les actifs de réputation, et les capacités/compétences, leurs réaffirment également un fort soutien aux comportements stratégiques des PME indonésiennes en termes de formulation et de mise en œuvre. Barney et Hesterley (2006) précisaient pour leur part les ressources qui peuvent permettre aux entreprises de profiter d'un avantage de coût. La stratégie de domination par les coûts s'est révélée ainsi dépendante « d'une faible structure organisationnelle et de *reporting*, d'un faible *Staff*, et d'un système de contrôle management (système de contrôle des coûts, des objectifs quantitatifs de coûts, contrôle des travailleurs et des matières premières)»[1]. Des éléments qui font référence à nos principaux items de mesure spécifiés pour les deux construits de ''Capacités'', mais aussi de ''la stratégie de domination par les coûts'' en elle-même, car les mesures qui lui ont été associées sont similaires à des aptitudes managériales qui, en étant maitrisées par une entreprise lui permettent une position de coût. L'efficience logistique/approvisionnement, le contrôle des charges fixes, l'adoption des indicateurs clés de performance sont les principaux domaines que nous avons évoqués lors de notre étude. Les capacités managériales qui font illusion dans notre cas aux compétences et aux savoirs faires spécialement des managers, s'avèrent selon Barbosa de Almeida et al (2013) en lien significatif-positif avec

[1] Cite par, Macharia.W.N(2014), Competitive Strategy, Organizational Competencies Co alignment,Macro Environment and Performanceof Private Middle Level Collegesin Nairobi County, Kenya, A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirement for the Award ofthe Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration,School of Business University of NAIROBI,http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/77015/Macharia_Competitive%20strategy,%20organizational%20competencies%20coalignment.pdf?sequence=2, p66.

la stratégie de coûts. Les auteurs rejettent cependant un quelconque rapport entre les capacités technologiques (équipements et installations techniques ‘’Ressources Tangibles’’ et l’expertise des employés selon nos propositions de mesure) et la stratégie de différentiation. Une approbation partielle s’observa dans l’étude d’Acquaa consacrée au rôle des réseaux sociaux, comme source primordiale d’informations et de connaissances, dans le rapport *Business Strategy*-Avantage Compétitif des sociétés familiales au Ghana. Les réseaux aux leaders de la communauté se sont ainsi révélés d’un effet modérateur positif du lien stratégie de domination par les coûts-Retours s/Actif. Un impact qui fut également reconnu pour le rapport stratégie de différentiation-performance (Retours s/Actifs, Retours s/Ventes). Même résultat se constata pour les réseaux avec les fonctionnaires bureaucratiques. Pour leur part, les réseaux aux leaders politiques apparaissent d’un impact modérateur négatif du rapport stratégie de coût-performance. Une modération qui a été rejetée pour la stratégie de différentiation. Les conflits d’intérêts qui peuvent naitre dans ce dernier cas de figure en sont les principales causes de tels résultats. Nos conclusions viennent davantage conforter ceux obtenus par Chandler et Hanks (1994)[1], et Edelman et al. (2005). Pour les premiers, c’est la catégorie ‘’Capacités’’ parmi les ressources, qui soutiendra l’application par l’entreprise des deux stratégies génériques de différentiation et/ou de domination par les coûts, elles-mêmes à l’origine d’une performance supérieure. Par ailleurs, Edelman et al(2005)[2]mettent l’accent sur l’association Ressources-Stratégie comme source de succès. La performance des firmes étudiées a été alors liée au duel ressources humaines et organisationnels-stratégie de qualité et service clients.

Dans l’ensemble, nos résultats qui attribuent aux différentes catégories de ressources un rôle prépondérant dans l’orientation stratégique des firmes, peuvent s’apercevoir comme une confortation empirique du principe de cohérence *Ressources-Choix Stratégiques* souligné par Fahy(1998)[3] et celui de l’héritage organisationnel sensé avoir un fort impact sur les initiatives stratégiques qui peuvent s’envisager selon Collis(1991)[4].

§5/ Les liens entre la stratégie d’entreprise et la performance:

Le rapport entre la stratégie ou le management stratégique et la performance des PME de notre échantillon qui soit notre cinquième et dernière proposition de recherche, a été également confirmé. Ainsi, nous discuterons ci-dessous des résultats relatifs aux hypothèses H5.a, H5.b, et H5.c, en deux temps : l’impact de

[1]Candy.R.D(2009), Resources, Strategy and Performance in the Smaller Firm, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Master of Commerce in Management in the University of Canterbury,,https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/3522/thesis_fulltext.pdf?sequence=1, p29-30.
[2]Idem.
[3]Beleska-Spasova, E., Glaister, K. W. and Stride, C. (2012), Resource determinants of strategy and performance: the case of British exporters. Journal of World Business, 47 (4).pp.635-647. ISSN 1090-9516 doi: 10.1016/j.jwb.2011.09.001 Available at http://centaur.reading.ac.uk/26348/, P13.
[4]Idem.

l'adoption d'une réflexion stratégique dans les pratiques d'affaire, que nous avons essentiellement mesurée par les étapes de la planification stratégique, et celui de le *business strategy*, particulièrement les deux stratégies de différentiation et de domination par les coûts.

a. Le rapport entre l'adoption d'une réflexion stratégique dans le domaine des affaires (la planification stratégique) et la performance :

Nous avons émis l'hypothèse de l'existence d'un rapport direct entre l'intégration des principes de la réflexion stratégique dans le management des PME objet de l'étude et leur performance(H.5.a). Ainsi, nos résultats confirment ce rapport de liaison au sens positif. L'existence d'une vision et d'une mission stratégique, d'une stratégie globale et des stratégies fonctionnelles, l'analyse de l'environnement interne/externe, l'usage des techniques d'analyse stratégique, la participation des acteurs organisationnels dans la formalisation de la stratégie, l'engagement pour la mettre en application, et son évaluation et contrôle comme les principales étapes de la planification stratégique, semblent être source de performance supérieure chez les PME étudiées. Un tel résultat vient en accord avec les révélations de plusieurs études empiriques. C'est alors que dans l'étude de Jaoua(2014), le management stratégique s'avère être un outil fondamental de mise à niveau des PME tunisiennes. L'existence des stratégies fonctionnelles, et d'une vraie participation des cadres-managers moyens et des subordonnés dans les choix stratégiques, en sont les principaux éléments observés. Le soutien à nos résultats apparaitra également dans les conclusions de Muogbo(2013) pour qui la performance des firmes nigériennes du secteur manufacturier dépendra fortement de l'existence de mécanismes structurés de planification, de politiques formulées, d'une vision écrite/mission affirmée, et d'une équipe qui alloue et contrôle les ressources. Par ailleurs, nos conclusions viennent compléter ceux obtenus par Aldehayyat et al(2011) dont l'étude fut centrée sur les plans fonctionnels, les techniques d'analyse financière, ceux relatives aux analyses externes, et la participation des *line managers*, comme source de performance financière. De même, ils complètent ceux de Mbengue et Ouakouak (2012) et de Skokan et al (2013) axés essentiellement sur la formalisation des processus comme d'un intérêt fondamental pour la performance des firmes au niveau international (européennes, nord-américaines, asiatiques, du Moyen-Orient pour les premiers auteurs, et dans la république tchèque et slovaque pour les seconds). En outre, un accord partiel à nos résultats apparait dans l'étude de Wong et al(2013) où l'effet positif de la planification stratégique (objectifs/vision articulée, analyse interne/externe, engagement et implémentation stratégique/contrôle) fut prouvé pour l'amélioration des quatre perspectives BSC de la performance des PME manufacturières Malaisiennes. Aussi, nos conclusions apparaissent également en accord avec les révélations d'Auka et

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

Langat(2016)[1] ayant attribués la performance de 47 PME de Nakuru Town à l'existence d'un processus d'analyse stratégique de l'environnement pour mieux prévenir sa turbulence, à l'établissement d'une direction organisationnelle en vue d'unir l'effort de tous les membres de l'organisation, et à la formulation proprement dite de la stratégie, associée à une conformité au plan mis en place. En reliant l'engagement dans un processus de planification stratégique à des considérations d'ordre essentiellement intellectuel des managers, Wijetunge et Pushpakumari (2014)[2] confortent eux aussi nos résultats, et indiquent que les PME sri-lankaises du secteur manufacturier ayant su concevoir une vision, établir une mission, fixer des buts et des objectifs, procéder à des analyses internes et externes, et formuler, choisir, mettre en œuvre, et évaluer leur stratégie, sont les plus performantes de leur secteur.

Cependant, le sens affirmatif de nos résultats, bien qu'approuvé par la majorité des interventions empiriques, va à l'apposé d'autres études. Ainsi, Kraus et al(2006)[3] n'admettaient parmi les variables représentatives du construit planification stratégique que la formalisation comme pouvant être à l'origine de performance supérieure des petites entreprises en Australie. L'horizon de temps, l'usage des outils de planification et le contrôle des plans n'apparaissent avoir aucun signe d'influence positive. Pour sa part, Gică and Negrusa (2011)[4] ont testé l'impact de sept composants de la planification stratégique (la mission, les objectives, l'analyse interne/externe, l'implémentation, le choix des stratégies, et le contrôle et l'évaluation) sur la performance de 200 PME de Transylvanie en Roumanie, considérée en termes de niveau de réalisation des objectifs, du nombre des employés dynamiques, du turnover, du niveau de la performance perçue, et de la performance globale. Aucun rapport de liaison positive n'a été constaté entre la planification stratégique et la performance. Les résultats restent cependant affirmatifs au niveau partiel, où l'implémentation des alternatives stratégiques choisies, et la connaissance et la compréhension des objectifs, mais aussi l'implémentation et la mise à jour des plans, s'avèrent positivement associées respectivement à la performance globale et celle perçue. Un lien également positif a été observé entre l'analyse externe et la réalisation des objectifs.

Du coté de la PME algérienne, l'ensemble des études qui lui ont été consacrées, s'accordent à la présenter comme une entreprise de création récente, fragilisée par les contraintes ─notamment institutionnelles─ générées par son

[1] Onwonga Auka et Chepngeno Langat(2016), The effects of strategic planning on performance of medium sized enterprises in Nakuru Town, International Review of Management and Business Research, Vol. 5 Issue.1, http://www.irmbrjournal.com/papers/1455102998.pdf, p196-197.

[2] Wijetunge.W.A.D.S, Pushpakumari.M.D (2014), The Relationship between Strategic Planning and business Performance: An Empirical Study of Manufacturing SMEs in Western Province inSri Lanka,,https://kjm.sljol.info/articles/abstract/10.4038/kjm.v3i1.7476/, p35-p38.

[3] Idem, p30.

[4] Gică Oana Adriana, Negruşa Adina Letiţia (2011), The impact of strategic planning activities on Transylvanian SMEs, An Empirical Research, 7th International Strategic Management Conference, Procedia Social and Behavioral Sciences, http://www.isihome.ir/freearticle/ISIHome.ir-25019.pdf, p648.

environnement d'affaire, peu structurée, au comportement purement informel, car souffrant encore d'une incompétence managériale. Une situation qui ne la prédispose guère à l'intégration des principes du management stratégique dans la pratique de ses affaires. L'existence d'un esprit stratégique et le lien positif constaté avec la performance des firmes de notre échantillon se justifie encore par la composition même de celui-ci qui intègre un nombre d'entreprises qui même de création récente, profitent de l'expérience, du savoir faire managérial et des ressources de grandes et anciennes firmes en étant issues de leur extension.

b. Le rapport entre le *business strategy* et la performance :

Les deux hypothèses H.5.b/H.5.c qui supposaient l'existence d'un rapport entre la performance et les deux stratégies génériques de domination par les coûts et de différentiation ont été tous les deux vérifiées dans le sens des signes admis dans la littérature empirique. Ainsi, la stratégie de domination par les coûts qui fut essentiellement mesurée par la largeur de la gamme des produits, l'efficience des opérations, la compétitivité des prix, et le contrôle des frais généraux, et celle de différentiation évaluée en termes d'amélioration continue des produits/services, du service client, et de l'innovation marketing, s'avèrent en lien positif direct avec la performance des firmes de notre échantillon. Un résultat qui conforte les révélations de Pribadi et Kanai(2011) bien qu'en faveur de la stratégie de différentiation comme un choix primaire des PME indonésiennes en situation de performance. Le rôle de la stratégie de différentiation sera davantage souligné par Mahajar et Mohd Yunus[1] qui, en intégrant certaines de nos variables de mesure de la stratégie de différentiation plus particulièrement l'innovation, le marketing, et la qualité des produits/services, approuvaient fortement nos résultats. En proposant de tester l'effet de la différentiation par l'innovation, de la différentiation produits, et de la différentiation marketing sur la performance export des PME Malaisiennes, les deux auteurs ont identifié la qualité des produits, la compétitivité des prix, la satisfaction clients, et l'usage des techniques les plus avancées de communication, comme les principaux facteurs d'influence. Le soutien à nos résultats apparaitra également dans le travail de Yan(2010)[2] où de forts liens positifs furent constatés entre les deux stratégies de domination par les coûts et de différentiation et la performance des PME chinoises. Dans une intervention plus récente, Uchegbulam et al(2015)[3] centraient l'attention sur la stratégie de différentiation en termes de la qualité, des caractéristiques et de la personnalisation des produits, et de la valeur ajoutée, relativement à la

[1]Mahajar.A.J.b, Mohd Yunus.J.B, The Empirical Study of Business Strategy of Manufacturing Firms in Malaysia,,http://www.jgbm.org/page/38%20Abdul%20Jumaat%20Mahajar%20.pdf, p 10.

[2] Yan.S(2010), Competitive Strategy and Business Environment: The Case of Small Enterprises in China, Asian Social Science Vol. 6, No. 11;http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/viewFile/6537/5980, p64-p67.

[3]Uchegbulam, Princess, Akinyele, Samuel, lbidunni, Ayodotun(2015), Competitive Strategy and Performance of Selected SMEs in Nigeria, International Conference on African Development Issues (ClJ-ICA DI) 2015: Social and Economic Models for Development Track,http://eprints.covenantuniversity.edu.ng/5342/1/Paper%2084.pdf, p331.

performance des PME au Nigéria estimée essentiellement par l'augmentation de la base clients, la croissance des ventes, les retours sur investissement, et la croissance des revenus. Les résultats soutiennent fortement les nôtres en affirmant que l'offre des produits/services qui soient en conformité totale avec les attentes des clients serait une source fondamentale de succès dans le cas de la PME nigérienne.

Cependant, notre résultat s'oppose en partie aux conclusions faites par Yannay(2014)[1] pour le secteur manufacturier au Ghana, où seule la stratégie de domination par les coûts apparait être en lien significativement positif à la performance. Le sens de nos résultats va également à l'encontre de celui obtenu par Parnell (2011)[2] dans une analyse empirique du rapport stratégie compétitive-performance des firmes au Mexique, au Pérou, et aux U.S.A. Les positions de coûts ne sont ainsi admises comme source de performance supérieure que dans le cas des entreprises américaines. De telles positions restent cependant négativement associées à la performance au Mexique, et non significatives dans le cas des firmes péruviennes.

De ce qui précède, il apparait clairement que nos résultats reflètent un management des PME algériennes qui soit stratégiquement orienté vers les deux principaux types d'avantage concurrentiel, à savoir : le coût et la qualité. Un résultat qui reste à vérifier sur un échantillon plus large, plus diversifié, et plus étendu géographiquement, en l'absence de contributions empiriques qui s'intéressent aux réalités du management stratégique au sein des PME de notre pays. Nos résultats demeurent la encore spécifique au cadre de notre échantillon.

SECTION 02 : LIMITES DE LA RECHERCHE.

Notre recherche comprend plusieurs limites qui peuvent plus au moins être préjudiciables à la portée de notre contribution. Nous tenterons dans la présente section de les présenter en deux points : les limites d'ordre méthodologique et celle portant sur le cadre conceptuel et celui de traitement des données.

§1/ Les limites liées à la méthodologie de l'enquête:

La présente partie concernera essentiellement le mode d'échantillonnage et de recueil d'informations, la nature des sources utilisées, et le mode d'administration du questionnaire.

[1]Yanney.J.P(2014),Business Strategy and Leadership Style: Impact on Organizational Performance in the Manufacturing Sector of Ghana, AmericanJournal of Industrial and Business Management, 2014, 4, 767-775 http://www.scirp.org/journal/ajibmhttp://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2014.412083, p772.

[2]Parnell.J.A(2011),Competitive Strategy and Performance in Mexico, Peru, and the United States, Journal of CENTRUM Cathedra ™,Belk Chair of Management, School of Business Administration, University of North Carolina at Pembroke, USA,https://www.researchgate.net/publication/228121206_Competitive_Strategy_and_Performance_in_Mexico_Peru_and_the_United_States, p 158.

Concernant le mode d'échantillonnage choisi pour notre étude, nous avons opté pour un mode aléatoire. Notre choix se justifie par la confidentialité rencontrée de la part de la direction des PME de la wilaya de Sidi-Bel-Abbès, quant aux données démographiques relatives à ce type d'entreprises réellement en activité sur la région ouest du pays. A cet effet, nous nous sommes contenté par la prospection de trois zones industrielles dans les deux wilayas de Sidi-Bel-Abbès et d'Oran, et ce faute de moyens financiers nécessaires à une exploration plus étendue. Une situation qui n'a pas été sans effets à la fois sur le déroulement et la durée de l'enquête, la taille et la nature de l'échantillon, et le mode d'administration du questionnaire. En effet, la prospection directe sur site des entreprises cibles qui s'associa à un refus de coopération manifesté par la plupart des dirigeants d'entres elles quant à ce genre d'enquêtes, avait fortement contribué à étendre la durée globale de l'étude prévue initialement de deux(02) mois, à sept(07) mois (de Décembre 2015 à Juin 2016). Un refus qui soit principalement à l'origine de la taille relativement petite de notre échantillon, et de sa nature hétérogène. Une hétérogénéité qui apparait clairement dans la composition même de notre échantillon qui intègre de multiples secteurs d'activité sans aucune norme de répartition, et dont certaines firmes sont issues de l'extension de plus grandes et anciennes entreprises, profitant ainsi pleinement de leur patrimoine ''Ressources'', et de leur expertise et savoir-faire accumulés sur plusieurs années. Un tel état de fait risque de fausser nos conclusions quant à la situation actuelle de nos PME nationales, et donc de nuire à la fiabilité de nos résultats et à leur intérêt académique.

Pour ce qui est du mode d'administration du questionnaire, nous avons opté pour un mode direct par entretien face à face. Un choix obligé vu la non disponibilité des coordonnées des entreprises cibles, mais aussi l'esprit réservé de nos dirigeants envers les études académiques, rendant le recours à d'autres modes tels les E-mail, les envois postaux, le fax et les entretiens téléphoniques, inenvisageables. Par ailleurs, il est également à signaler que nos données censées être fournies par les propriétaires et cadres dirigeants des PME jugés comme les seuls aptes à nous formuler les meilleures réponses, ─en étant plus connaisseurs de leur marché, clients, et concurrents─ ont été recueillies auprès de répondants de divers statuts, allant du simple agent de bureau, au directeur des ressources humaines, au responsable de la comptabilité et des finances, et dans peu de cas au managers-dirigeants, ce qui risque de remettre en cause la qualité de nos données. Ajoutant à cela que certains répondants ont refusé de s'entretenir directement avec nous et préféraient plutôt remplir le questionnaire en solitaire, et de nous le retourner par voie électronique. Ceci n'a cependant été fait qu'après plusieurs relances de notre part, ce qui prolongea davantage la durée de notre étude.

Rapport-Gratuit.com

Les résultats de notre recherche, présentent enfin, l'inconvénient d'être spécifiques à une partie de la région ouest du pays, ce qui rend leur généralisation à l'ensemble du territoire algérien impossible.

§2/ Les limites liées au modèle conceptuel et au traitement des données:

L'objet de notre recherche était d'analyser les liens entre les deux facteurs internes et externes de l'environnement, la stratégie, et la performance des PME algériennes. Nous avons ainsi choisi de tester le modèle conceptuel proposé et expérimenté empiriquement par Spanos et Lioukas(2001) dans un pays émergent considéré à l'époque comme un pays développé qui est la Grèce, et ré-explorer par Pribadi et Kanai(2011) dans le contexte indonésien. En souhaitant faire de même pour le cas de la PME algérienne, nous nous somme basé sur une revue de littérature empirique plus élargie sur les trois variables indépendantes du modèle. Une démarche qui nous a permis de reconstruire en partie les principales variables du modèle, mais aussi de proposer un cadre d'analyse distinctif, plus unifié et plus complet. Ainsi, les facteurs externes ont été présentés en deux sous ensembles, à savoir : les forces compétitives et l'environnement d'affaire. Une conception plus élargie fut également proposée pour les facteurs internes, pour qui trois volets ont été spécifiés : les ressources tangibles, les ressources intangibles, et les capacités. Quant à la stratégie, nous lui avons intégré la planification stratégique, et les stratégies compétitives (différentiation et domination par les coûts), initialement étudiées par les auteurs de façon séparée, comme démontré dans notre revue de littérature. Rappelons que chaque construit spécifié sous-tend plusieurs items servants à le mesurer empiriquement. Une telle démarche fut ainsi à l'origine d'un modèle plus complexe. Une complexité que nous logons parmi les limites de notre recherche, vu l'imprécision qui peut en résulté. Un recentrage sur des éléments plus précis pour l'analyse en rapport avec la problématique de l'entreprise algérienne aujourd'hui sur les deux niveaux interne et externe, et une meilleure détermination de leur influence aurait été d'un plus grand intérêt académique et pratique.

D'autres limites sont liées à la procédure de traitement de nos données. Ainsi, nous avons été contraints de choisir une méthode spécifique de traitement qui soit en cohérence avec la faible taille de notre échantillon, le nombre élevé de nos variables de mesure, et l'existence de certaines données manquantes, bien que cette dernière contrainte ne soit pas d'une grande importance dans notre cas. Cela dit, notre démarche à le grand mérite de nous avoir permis de tester nos propositions et hypothèses détaillées de recherche. Aussi, nous nous reprochons de ne pas avoir tenté de déterminer de façon plus précise l'impact de nos variables indépendantes sur la rentabilité puis sur la performance marché comme les deux composantes admises pour la performance globale étudiée.

CONCLUSION :

L'objet de ce dernier chapitre a été de proposer une discussion de nos principaux résultats présentés dans le chapitre précédant et de mettre en avant l'ensemble des questions que nous avons jugées comme pouvant limiter la portée scientifique de notre recherche.

Globalement, nos résultats confirment l'impact émis par les facteurs internes et externes de l'environnement, à la fois sur le comportement stratégique des PME algériennes et sur leur performance, qui reste en soit dépendante de ce même comportement. Nous avons ainsi prouvé que l'influence des paramètres de l'environnement externe sur la performance de nos firmes n'est significative que pour sa version globale. Une significativité dont le sens négatif révèle une sphère contraignante pour les affaires propre à un pays en voie de développement dont les réformes économiques restent encore sans résultats, rendant le passage à l'économie de marché une réalité qui souffre de normalisation de ses principes fondamentaux. La non-significativité constatée pour la version concurrentielle en rapport à la performance témoigne du faible développement du tissu industriel dans notre pays. En liaison aux initiatives stratégiques, seules les forces compétitives apparaissent favoriser une orientation stratégique de coût. Pour ce qui est du rôle du patrimoine ''Ressources'', une contribution significative lui a également été admise pour les deux variables ''Stratégie'' et ''Performance''. Ainsi, la performance des PME objet de l'étude s'avère positivement dépendante des ressources tangibles, suivies des ressources intangibles, et des capacités qui s'affichent en troisième position comme source de succès des entreprises étudiées. Une situation qui reflète clairement une réalité des entreprises algériennes où la catégorie ''Capacités'' parmi les ressources reste peu connue et faiblement représentée. En ce qui concerne, les trois comportements stratégiques testés, les ressources intangibles (Actifs Intangibles/Compétences) s'avèrent la seule catégorie dont l'influence serait positive-significative sur l'adoption d'une réflexion stratégique planifiée dans les affaires. Pour sa part, l'application des deux stratégies de domination par les coûts et de différentiation apparait en forte corrélation avec la disposition des ressources intangibles, suivies des capacités et des ressources tangibles pour la stratégie de différentiation, et des ressources tangibles et des capacités pour la stratégie de domination par les coûts. Enfin, nous avons démontré que la stratégie que ce soit en termes de planification ou de *business strategy* à un impact positif sur la performance des entreprises étudiées.

Concernant les limites de la recherche, nous en avons spécifiés deux principaux groupes qui intègrent l'ensemble des questions que nous avons omis ou pas pu accomplir faute de conditions requises. Nous avons ainsi évoqué des limites liées au cadre méthodologique suivi pour la réalisation de notre enquête, plus spécialement le mode d'échantillonnage, et de recueil des données, la

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

nature des sources utilisées, et le mode d'administration du questionnaire. Le second groupe de limites concernait la complexité de notre modèle conceptuel, et le processus de traitement des données recueillies.

Conclusion Générale

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le présent travail de recherche avait pour objectif d'analyser deux principaux pôles théoriques qui régissent aujourd'hui la sphère académique de la discipline du management stratégique, en l'occurrence les paramètres de l'environnement externe comme centre d'intérêt du courant de l'adaptation et du positionnement (*Industry-Based-View*) conduit essentiellement par M.Porter(1980-1985), et le patrimoine des ressources et des compétences ou le courant basé sur les ressources et les compétences(*Resource-Based-View*) développé sous les contributions de Barney(1986), Wernerfelt(1984), Grant(1991), et Prahalad et Hamel(1990-1994). Notre application empirique visait à tester l'impact de ces deux approches sur le comportement stratégique et la performance des PME algériennes.

- **Le modèle théorique d'analyse de l'impact du management stratégique sur la performance des PME algériennes :**

Nous avons opté dans la présente recherche pour un modèle global intégrateur des apports des deux axes théoriques de la doctrine du management stratégique mentionnés ci-dessus, en vue d'expliquer la performance d'un échantillon de PME algériennes. Notre modèle est ainsi une adaptation de celui proposé et testé par Spanos et Lioukas(2001) dans le contexte des entreprises grec, et ré-expérimenté par Pribadi et Kanai(2011) pour l'étude de la performance des PME indonésiennes.

Sur le plan théorique, notre conception s'inscrit dans une perspective complémentaire en management stratégique (Amit et Schoemaker(1993), Peteraf et Barney(2003), Wilson(2012), Spanos et Lioukas(2001), Pribadi et Kanai(2011)) qui associe les principes de l'approche de l'adaptation et du positionnement [Porter(1980-1985)], et celle des ressources[Barney(1991), Wernerfelt(1984), Grant(1991), Prahalad et Hamel (1990-1994)]. Ainsi, le modèle conceptuel proposé combine quatre principales variables latentes, à savoir : les facteurs de l'environnement externe, les facteurs de l'environnement interne, la stratégie, et la performance. Empiriquement, chaque construit fut opérationnalisé sur la base d'une revue de littérature des recherches empiriques antérieures, notamment celles réalisées dans les pays en voie de développement. Ainsi, les facteurs de l'environnement externes ont été testés selon deux volets : les cinq(05) forces compétitives de M.Porter (1980-1985) que nous avons choisi d'opérationnaliser selon les apports d'Ocass et Ngo(2007), d'Olsen et Safdar(2014), et de Pecotich et al(1999), et l'incertitude et l'hostilité de l'environnement des affaires en Algérie qui ont été mesurées en référence aux interventions de Bouhanna(2006), Bounoua(2012), Si Lekhel(2013), et Si Lekhel et al(2013). Les facteurs de l'environnement interne ou le patrimoine Ressources & Compétences sont pour leur part mesurés en trois niveaux : les

ressources tangibles, les ressources intangibles, et les capacités. Nous nous somme inspiré en ce sens des contributions de Hall(1992), de Galbreath et Galvin(2008), d'Alimin Ismadi et al(2012), d'Olsen et Safdar(2014), d'Ingpochai et Digman(2009), de Jardón(2011), d'Agha et al (2012), de Yitmen(2010), et de Protogerou et al(2008). Alors que pour le construit stratégie, nous avons choisi de l'aborder en deux plans : l'existence d'une réflexion stratégique ou le degré d'adoption de la stratégie dans la pratique des affaires mesurée d'après les idées de Muogbo(2013), de Jaoua(2014), d'Aldehayyat et al (2011), et de Wong et al (2013), et l'application ou le choix des deux *business strategy* de différentiation et de domination par les coûts, pour qui les échelles d'Amoako- Gyampah et Acquaah (2008), d'Acquaah, de Shigang(2010), de Voola et O'Cass(2010) ont été adoptés. Le même schéma d'estimation a été décidé pour le construit ''Performance'' qui est estimé selon deux séquences : la Performance Marché dont les items de mesure, sont une inspiration des apports de Galbreath et Galvin(2008), et la rentabilité pour qui les contributions de Spanos et Lioukas(2001), d'Agha et al(2012), et de Protogerou et al(2008), ont constituées les principales sources de ses indicateurs de mesure.

C'est en ce sens que nous avons proposé le traitement de cinq questions fondamentales, à savoir : l'impact des facteurs de l'environnement interne et externe sur le comportement stratégique et la performance des firmes étudiées, et le rapport direct reliant ce même comportement à la performance. Une analyse plus détaillée de chaque question a été ensuite entreprise pour mieux cerner l'impact de chaque sous construit évoqué pour les trois variables latentes de base mentionnées. L'impact des forces compétitives, de l'incertitude/hostilité, des ressources tangibles, des ressources intangibles, des capacités, a été alors testé d'un coté sur l'adoption de la réflexion stratégique dans les pratiques des affaires, et l'application des deux stratégies de différentiation et de domination par les coûts, et de l'autre sur la performance prise dans sa dimension globale, dont le rapport à ces dernières séquences de stratégie fut également vérifié.

Afin de répondre à l'ensemble de nos propositions et hypothèses de recherche, une étude de type quantitatif par questionnaire a été réalisée auprès d'un échantillon de PME de la région ouest du pays, spécialement dans les deux wilayas de Sidi-Bel-Abbès et d'Oran. L'analyse des données et le test d'hypothèses se sont effectués par le biais de la modélisation par équation structurelle version ''PLS'' conduite sous SMART PLS2, principalement dédiée au test de nos cinq propositions. Une démarche complémentaire par l'application de la technique de la régression ''PLS'', a été jugée nécessaire pour vérifier l'ensemble de nos hypothèses détaillées, pour qui des problèmes de

multi-colinéarité ont été détectés entre les variables y afférents. Notre régression ‘’PLS’’ s’est réalisée sous XLSTAT2014.

- **Principaux résultats de la recherche :**

Nous avons abordé cinq propositions globales de recherche. Selon les résultats statistiques obtenus sous la méthode ‘’PLS’’, l’ensemble des liens causaux ont été confirmés. La justification de ces liens et de leur orientation a pu être cernée par les résultats statistiques de la régression PLS.

- **Existe-t-il un rapport entre les facteurs externes de l’environnement et la performance des PME algériennes?**

La première proposition de recherche est relative à l’hypothèse H1, spécifique au rapport facteurs de l’environnement externe-performance. Les résultats PLS ont démontré un impact négatif de ce premier type de facteurs sur la performance des PME algériennes. Un impact dont le signe négatif est essentiellement attribué, selon les résultats de la régression PLS, aux paramètres de l’environnement global, en l’occurrence : l’incertitude et l’hostilité environnementale, et ce en la non significativité révélée de l’impact des forces de l’industrie.

- **Existe-t-il un rapport entre les facteurs externes de l’environnement et la stratégie des PME algériennes?**

La seconde proposition de recherche concerne l’hypothèse H2 qui traite du rapport facteurs de l’environnement externe-stratégie. Les résultats PLS ont révélé l’existence d’une relation positive entre ces deux construits. Une relation qui s’avère selon les résultats de la régression PLS, une conséquence du seul rapport positif existant entre les forces de l’industrie et l’application d’une stratégie de domination par les coûts.

- **Existe-t-il un rapport entre les facteurs de l’environnement interne et la performance des PME algériennes?**

La proposition H3 qui supposait l’existence d’un rapport entre les facteurs internes aux entreprises et la performance, a été confirmée par les résultats de l’approche ‘’PLS’’. Une confirmation que les résultats de la régression PLS ont approuvé pour l’ensemble des facteurs mesurés, en l’occurrence : les ressources tangibles, les ressources intangibles, et les capacités.

- **Existe-t-il un rapport entre les facteurs de l’environnement interne et la stratégie des PME algériennes?**

L’existence d’un rapport entre les facteurs internes aux entreprises et leur comportement stratégique est le fondement de la proposition H4. Celle-ci s’affirma également comme significativement-positive dans les résultats de la technique PLS, comme dans ceux de la régression PLS qui l’associa à l’ensemble des facteurs dans leur rapports aux deux *business strategy*, et au seul construit de ressources intangibles dans le cas de la dimension stratégie-affaires (le degré d’adoption de la stratégie dans le domaine des affaires).

- **Existe-t-il un rapport entre le comportement stratégique des PME algériennes et leur performance?**

Enfin, dans la proposition H5 nous avons stipulé l'existence d'une relation entre le comportement stratégique des PME algériennes et leur performance. Le résultat s'est révélé être positif dans le cadre de l'approche PLS. La régression PLS le confirma pour les trois séquences de la stratégie, à savoir : l'adoption de la réflexion stratégique dans les affaires, l'application d'une stratégie de domination par les coûts, et l'application d'une stratégie de différentiation.

- **Implication de la recherche : Quel intérêt pour la PME.**

Notre recherche a été réalisée en Algérie, un pays dont l'économie est encore dépendante des rentes pétrolières, et qui en presque trois décennies de réformes économiques, n'arrive toujours pas à franchir réellement l'étape de transition vers l'économie de marché, et encore moins à construire un tissu industriel d'entreprises capable de lui assurer croissance et indépendance économique tant poursuivie.

A cet effet, notre étude avait pour ultime ambition de mettre en exergue les sources de performance et de non performance des PME algériennes, en référence notamment aux affirmations de Tabet-Aoul(2012) ayant indiqué l'existence de 5% d'entreprises algériennes en situation d'excellence, 15% en situation de croissance, et 80% en situation de passivité et de survie. Nous avons ainsi abordé trois principaux facteurs d'influence : l'environnement externe, le patrimoine des Ressources & des Compétences, et la stratégie relativement à la performance des firmes.

L'environnement dans sa version externe a été étudié en deux volets : le volet compétitif en référence aux apports de Porter(1985), et le volet global institutionnel dont l'analyse fut effectué uniquement par rapport aux revendications de la communauté académique et entrepreneuriale, mais aussi les recommandations d'organismes internationaux (FMI/Banque Mondiale) sur le climat des affaires en Algérie. Les principes de la vision basée sur l'institution (*Institution-Based-View*) ont été écartés, car davantage centrée sur l'analyse des entreprises internationales, dont la sphère d'intervention intègre aussi bien les contextes des pays développés, que ceux des pays émergents, et en voie de développement, ce qui rend l'analyse et l'exploration de ceux-ci une nécessité, car « conditionnant aussi bien leurs choix stratégiques que leur performance»[1]. L'incompatibilité de cette nouvelle perspective avec notre cadre national, revient également à la vulnérabilité managériale de la plupart de nos PME algériennes, à leur peu disposition à l'application des principes du management stratégique, et au cadre institutionnel lui-même qui a tendance à freiner l'essor de l'initiative privé plutôt qu'à la contraindre.

[1]Garrido.E, Gomez.J, Maicas.J.P, Orcos.R (2014), op.cit, p84.

Globalement nous avons démontré que l'impact de l'environnement externe, notamment dans sa version institutionnel reste négatif sur la performance de nos PME nationales, et que la détention d'un certain niveau de ressources & de compétences, mais aussi le développement d'un esprit stratégique dans le domaine des affaires peut permettre en s'associant à une volonté et une haute persévérance de la part de nos entreprises de mieux exercer dans un tel environnement et même de réaliser des performances supérieures. A l'inverse, la version compétitive de l'environnement d'affaires algérien s'est révélée être de faible intensité, manifestant un rapport de liaison non significatif à la performance, et partiellement significatif à la stratégie au travers la *business strategy* de domination par les coûts, qui s'est avérée être le seul comportement stratégique qui soit adopté par les PME objet de l'étude face aux menaces concurrentielles. Une situation qui témoigne clairement que le système économique algérien est encore loin de satisfaire aux exigences de l'économie de marché.

Au final, notre recherche présente un double intérêt pour la PME algérienne : elle lui permettra tout d'abord ─en référence à ses dirigeants─ de mieux cerner les sources de leurs avantages concurrentiels, à savoir : les ressources, l'environnement, et la stratégie, et de se construire ensuite un cadre d'analyse et un guide managérial, capable de leur assurer un meilleur positionnement stratégique et un développement durable.

- **Options politiques et recommandations :**

Devant un tel contexte de l'économie nationale, et un tel constat de la PME algérienne, nous avons jugé nécessaire de présenter à l'achèvement de ce travail de recherche, un ensemble d'options politiques et de recommandations à l'attention des dirigeants-propriétaires de nos PME et des pouvoirs publics.

Ainsi les PME algériennes doivent prendre conscience de :

- L'intérêt d'adopter les principes du management stratégique dans leur management.
- Et de l'importance de détenir un patrimoine de ressources et de compétences diversifié, capable de soutenir leur orientation stratégique, et ainsi de vaincre l'incertitude et l'hostilité environnementale.

Pour ce qui est des pouvoirs publics, leur action concernera les volets suivants :

- La création d'organismes spécialisés dans la collecte et l'analyse des données relatives aux PME et à leur environnement par secteur d'activité.
- La création de cabinets conseils en management destinés à soutenir les PME algériennes dans leurs démarches stratégiques, en particulier par le

développement des capacités d'innovations managériales, d'une veille marketing, technique et technologique.

- La mise en place d'une politique générale destinée au développement industriel.
- L'instauration d'un système de normalisation et de certification des produits.
- La restructuration du système bancaire et financier algérien pour assurer un meilleur soutien financier à la PME algérienne.
- La sensibilisation des entreprises sur les intérêts du conseil en management.
- Et enfin, le renforcement des programmes de mise à niveau des entreprises algériennes publiques et privées.

Rapport-Gratuit.com

Références Bibliographiques

1. **Abdi.H (2007)**, Partial Least Square Regression PLS-Regression, https://www.utdallas.edu/~herve/Abdi-PLSR2007-pretty.pdf.
2. **Abdi.N(2009)**, Socio-économie de l'intégration du Maghreb par les PME, CNRS(Paris), fseg.univ-tlemcen.dz/.../Nourredine%20%20A%20B%20D%20I%20oui%20.pdf.
3. **Abou-Ghantous.J(2013)**, les modèles d'équations structurelles à variables latentes sous deux approches : Fréquentiste et Bayésienne, irstea, docs.gip-ecofor.org/public/bgf/BGF_2013-06-26_7_Ghantous_IMPREBIO.pdf.
4. **Acemoglu.D, Robinson.J.A (2012),** *why nations fail*? The origins of power, prosperity, and poverty, Crown Publishers, New York, norayr.am/collections/books/why-Nations-Fail-Daron-Acemoglu.pdf
5. **Acquaah.M**, Business Strategy and Competitive Advantage in Family Businesses in Ghana: The Role of Social Networking Relationships, Bryan School of Business and Economics University of North Carolina at Greensboro, https://whitman.syr.edu/programs-and-academics/centers-and-institutes/abp/conference/papers/Business%20Strategy%20and%20Competitive%20Advantage%20in%20Family%20Businesses%20in%20Ghana%20The%20Role%20of%20Social%20Networking%20Relationships.pdf
6. **Agha.S, Alrubaiee.L, Jamhour.M(2012)**, Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance, International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 1; URL: http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v7n1p192.
7. **Ahmed Zaid.M(2011)**, performance financière et performance sociale dans les entreprises publiques algériennes, université M.MAMMERI, Valencia, http://www.ummto.dz/IMG/pdf/AHMED_ZAID_Valencia.pdf.
8. **Aldás-Manzano.J(2015)**, Partial Least Squares Path Modeling in Marketing and Management Research: An Annotated Application, Universitat de València and Ivie, https://econpapers.repec.org/RePEc:wsi:wschap:9789814696357_...
9. **Aldehayyat.J, Twaissi.N (2011)**, Strategic Planning and Corporate Performance Relationship in Small Business Firms: Evidence from a Middle East Country Context, International Journal of Business and Management Vol. 6, No. 8; August 2011, www.ccsenet.org/ijbm.
10. **Alfaxard.K.G(2013)**, Factors Influencing Strategy Implementation among Flower Firms in Naivasha, KENYA, A Research Project Submitted in Partial Fulfillment of The Requirement for The Award of The Degree of Master of Business Administration (MBA), School of Business, University of NAIROBI, http://chss.uonbi.ac.ke/sites/default/files/chss/FACTORS%20INFLUENCING%20STRATEGY%20IMPLEMENTATION%20AMONG%20FLOWER%20FIRMS%20IN%20NAIVASHA.pdf.
11. **Alimin Ismadi.I, Che Rose.R, Jegak.U, Haslinda.A(2012),** The relationship between organizational resources, capabilities, systems, and competitive advantage, Asian Academy of Management Journal, Vol.17, No.1, 151-173, http://web.usm.my/aamj/17.1.2012/aamj_17.1.8.pdf.
12. **Alioua.K, Laib.H(2016),** Étude des contraintes relatives au financement bancaire des PME en Algérie : Cas des PME de la wilaya de Bejaïa, Master en Sciences Economiques, université de Bejaiawww.univ-bejaia.dz/.../Etude%20des%20contraintes%20relatives%20au%20financem.pdf.
13. **Ambundo.F.K(2013),**The Impact of External Environmental Forces on Strategy Development by Firms Operating in the Mobile Money Market in Kenya, Master of Business Administration Degree, The School of Business, University of Nairobi, http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/60457/Ambundo_The%20Impact%20O

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

f%20External%20Environmental%20Forces%20On%20Strategy%20Development%20By%20Firms%20Operating%20In%20The%20Mobile%20Money%20Market%20.pdf?sequence=3.

14. **Amit.R, Schoemaker.P.J.H (1993)**, Strategic Assets and Organizational Rent, Strategic Management Journal Vol. 14, No. 1. 33-46, https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Amit%20and%20Schoemaker%20%281993%29.pdf.
15. **Amoako-Gyampah.K, Acquaah.M (2008)**, Manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance: An empirical study in a developing economy environment, Int. J. Production Economics, www.elsevier.com/locate/ijpe.pdf.
16. **Amurle.G, Gakure.R, Waititu.A (2013)**, Does strategic planning influence the performance of ICT SMEs in Kenya?, Prime Journal of Social Science(PJSS), vol.2(6), pp.350-359, www.primejournal.org/PJSS.
17. **AN De Langen (2009)**, CHAPTER 3 Research design and methodology, http://ais.utm.my/researchportal/files/2015/02/Example3-Res-Design.pdf.
18. **Andy Lockett, Steve Thompson and Uta Morgenstern (2009)**, The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal, International Journal of Management Reviews Volume 11 Issue 1, http//:onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2370.2008.00252.x/pdf.
19. **Arasa.R, K'Obonyo.P(2012)**, The Relationship between Strategic Planning and Firm Performance, International Journal of Humanities and Social Science Vol. 2 No. 22, © Centre for Promoting Ideas, USA www.ijhssnet.com,/journals/Vol_2_No_22_Special_Issue_November_2012/24.pdf.
20. **Armand.D(1999)**, Manuel de Gestion volume 1, édition Ellipses Marketing, Paris.
21. **Arnoldo C. Hax, Dean L. Wilde II (2002)**, The Delta Model –Toward a Unified Framework of Strategy, MIT Sloan of Management, working paper4261-02,http://pesona.mmu.edu.my/~wruslan/SPICT1/Readings/detail/Reading-37.pdf.
22. **Augier.P, Dovis.M, Gasiorek.M (2010),** The Business Environment and Moroccan Firm Productivity,http://www.freit.org/WorkingPapers/Papers/FirmLevelProductivity/FREIT266.pdf.
23. **Baaziz.A, Quoniam.L(2013)**, Réduire les risques des décisions stratégiques dans les nouveaux environnements concurrentiels incertains : cas des entreprises publiques algériennes, 9éme journées scientifiques et techniques de Sonatrach JST'9, Oran : Algérie (2013), http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/82/29/69/PDF/JST9_Texte_Integral_BAAZIZ_QUONIAM.pdf.
24. **Badri.M.A, Davis.D, Davis.D(2000),**Operations strategy, environmental uncertainty and performance: a path analytic model of industries in developing countries, Omega 28, the international journal of management science, https://www.google.com/url?q=http://www.researchgate.net/profile/Masood_Badri/publication/222694456_Operations_strategy_environmental_uncertainty_and_performance_a_path_analytic_model_of_industries_in_developing_countries/links/0912f50ea48d21bb65000000.pdf&sa=U&ei=Raw_Vd-5CaLW7AaPsYBQ&ved=0CBQQFjAA&usg=AFQjCNE2xlGnU4mesJhFICPQRANLiSb3OQ,p160. www.elsevier.com/locate/orms.
25. **Bagire.V, Namada.J(2013)**, Managerial Skills, Financial Capability and Strategic Planning in Organizations, American Journal of Industrial and Business Management, 3, 480-487, http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2013.35055, http://www.scirp.org/journal/ajibm.
26. **Barbosa de Almeida.F.E, Lisboa.J.V, Augusto.M.G, Batista de Sousa.P.C(2013),** Organizational Capabilities, Strategic Orientation, Strategy Formulation Quality, Strategy

Implementation and Organizational Performance in Brazilian Textile Industries, EnANPAD, http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_ESO1888.pdf.

27. **Barney.J.B (1991)**, "Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, vol. 17, n° 1, p.99-120, www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Barney, 1991.pdf.
28. **Barney.J.B, Ketchen.D.J, Wright.M.Jr (2011),** The Future of Resource-Based Theory: Revitalization or Decline? Journal of Management Vol. 37 No. 5, September 2011 1299-1315, : http://jom.sagepub.com/content/37/5/1299.refs.html.
29. **Barney.Jay B (1986)**, Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy, Management Science, Vol. 32, No. 10 (Oct., 1986), pp. 1231-1241, http://www.jstor.org/stable/2631697.
30. **Bäuml.M(2014)**, The impact of Strategic Performance Management on SME performance, DISSERTATION University of St. Gallen, School of Management, Economics, Law, Social Sciences and International Affairs to obtain the title of Doctor of Philosophy in Management,https://www1.unisg.ch/www/edis.nsf/SysLkpByIdentifier/4326/$FILE/dis4326.pdf.
31. **Baurová.V, Janečko.M, Papalová.M(2013),**The Influence of Corporate External Environment on Strategy, Department of Management, Faculty of Economics, VŠB-TU University Ostrava, http://www.pefka.mendelu.cz/predmety/simul/PEFnet13/prispevky/BaurovaJaneckoPapalova.pdf.
32. **Beleska-Spasova, E., Glaister, K. W. and Stride, C. (2012)**, Resource determinants of strategy and performance: the case of British exporters. Journal of World Business, 47 (4). Pp.635-647. ISSN 1090-9516 doi: 10.1016/j.jwb.2011.09.001 Available at http://centaur.reading.ac.uk/26348/.
33. **Bellache.Y(2013)**, Le Secteur Informel en Algérie: Approches, Acteurs et Déterminants, Les cahiers du CREAD n°105/106-2013, file:///C:/Documents%20and%20Settings/samiro/Mes%20documents/Downloads/124243-339280-1-SM.pdf.
34. **Benamar.B(2010)**, « L'avantage concurrentiel dans un marché faiblement compétitif », *Revue française de gestion* 2010/7 (n° 206), p. 15-29, http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-7-page-15.htm.
35. **Benbahmed Tarik, Lohoues Hervé (2017)**, Algérie 2017, www.africaneconomicoutlook.org.
36. **Benhabib Abderrezak, Berrached Wafaa, Senouci Benabbou(2016),** Key Determinants of Innovation in the Algerian SMEs, Topic in Middle Eastern and African Economies vol.18, Issue No. 1, May 2016, http://meea.sites.luc.edu/volume18/pdfs/10-%20Key%20determ%20of%20innov%20in%20sms%20alg%20final.pdf.
37. **Benhabib.A, Attalah.L(2014),** Évaluation du climat des affaires pour les PME algériennes, Cahiers du MECAS N°10, université de Tlemcen, http://www.researchgate.net/publication/274716255.
38. **Benmessoud.K(2009)**, La privatisation : opportunité pour le développement des PME, université de Lille1, France, fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/Khadidja%20BENMESSAOUD.**pdf.**
39. **Benzazoua.B.A, Ardjoumane.D, Abada(2015),** Establishing the Factors Affecting the Growth of Small and Medium sized enterprises in Algeria, American International Journal of Social Science Vol. 4, No. 2; April 2015, http://www.aijssnet.com/journals/Vol_4_No_2_April_2015/11.pdf.
40. **Berrached.M.S(2009),** La PME/PMI et mutations systémiques (Défis, Enjeux et perspectives d'avenir), mémoire de Magister en Sciences Économiques, université d'Oran ES-SENIA,

http://www.univ-oran2.dz/index.php/fr/fsecsgtmfr/1375-la-pme-pmi-et-mutations-systemiques-defis-enjeux-et-perspectives-d-avenir.

41. **Berrah.K, Boukrif.M(2013)**, La problématique de la création des entreprises : une application sur les PME algériennes, Conférence internationale sur l'économie et gestion des réseaux (EMNet 2013), Université Ibn Zohr et Hôtel de Robinson Agadir, Maroc, https://emnet.univie.ac.at/uploads/media/Berrah__Boukrif.pdf.
42. **Black.J.A, Boal.K.B (1994),** Strategic Resources: Traits, Configurations and Paths to Sustainable Competitive Advantage, http://kimboal.ba.ttu.edu/Selected%20writings/strategic%20resources.pdf
43. **Bordes.J (2009),** Strategic Management Assignment Building and Sustaining Competitive Advantage, Atlantic International University Honolulu,Hawaiihttps://www.aiu.edu/applications/DocumentLibraryManager/upload/Jeff%20Bordes.Strategic%20Management.pdf.
44. **Borrero Caldas.S (2010),** The pendulum swings again: critical notes on the resource-based view, Cuadernos de Administración • Universidad del Valle • No. 44 • Julio-Diciembre, Documents and Settings\Ahmed\Local Settings\Temp\624-7077-1-PB.html.
45. **Bouadam Kamel, Zaidi Abdeslam(2009)**,Incidences de la crise financière mondiale sur les économies maghrébines, université Farhat Abbes, Sétif(Algérie),http://www.iefpedia.com/france/wp-content/uploads/2010/01/Incidences-de-la-crise-financi%C3%A8re-mondiale-sur-les-%C3%A9conomies-maghr%C3%A9bines-Dr.-Bouadam-Kamel-Zaidi-Abdeslam.pdf.
46. **Bouchikhi.M.R, Rahmani.M.K, Ghrissi.L(2016),** La contribution des PME à la croissance économique hors hydrocarbure en Algérie, Revue Maghrébine de l'économie et de gestion, Vol 03-N°01, www.univ-mascara.dz/pme/MREM%20VOL%2003%20N%201%20A013.pdf.
47. **Bouhanna.A, (2006)**, La PME et son nouvel environnement : Enjeux et Stratégies, Thèse de Doctorat d'État en Sciences Économiques, université de Tlemcen.
48. **Bounoua.C(2011),** Contraintes de Financement et Dynamiques Entrepreneuriales : le cas des petites et micro entreprises de la ville de Tlemcen, Les Cahiers du MECAS N°7 Décembre 2011.
49. **Bounoua.C(2012),** Institutions, organisations et comportement entrepreneurial en Algérie : analyse des stratégies et pratiques des PME, université de Tlemcen, LAREIID, www.erudite.univ-paris-est.fr/evenements/colloques-et-conferences/atm-2013-communications-full-papers/?eID=dam_frontend_push&docID=25205.
50. **Bouzar.C, Boukerrou.A(2011),** Essai D'Analyse Des Stratégies De Pérennité Des PME : Illustration à Partir Du Cas Des PME dans la Wilaya de Tizi-Ouzou, Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et sciences commerciales (FSEGC) Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou (Algérie) (UMMTO), http://www.ummto.dz/IMG/pdf/Bouzar.pdf.
51. **Bradutan.S, Sârbu.A (2012),** Advantages and Disadvantages of the Strategic Management in the Current Economic Context, The Bucharest Academy of Economic Studies http://www.cedc.ro/media/MSD/Papers/Volume%204%20no%201%202012/MSD_9.pdf.
52. **Bridoux.F**, A resource-based approach to performance and competition: An overview of the connections between resources and competition, Institut d'Administration et de Gestion, Université catholique de Louvain, Belgium, https://www.uclouvain.be/cps/ucl/doc/iag/documents/WP_110_Bridoux.pdf.
53. **Bromiley.P, Rau.D (2016)**, Operations management and the resource based view: Another view, Journal of Operations Management 41 (2016) 95-106, http://dx.doi.org/10.1016/j.jom.2015.11.003.

54. **Brown, J. David, John S. Earle, and Dana Lup. (2004).** "What Makes Small Firms Grow? Finance, Human Capital, Technical Assistance, and the Business Environment in Romania." Upjohn Institute Working Paper No. 03-94. Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research. http://research.upjohn.org/up_workingpapers/94.
55. **Candy.R.D(2009)**, Resources, Strategy and Performance in the Smaller Firm, A thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the Degree of Master of Commerce in Management in the University of Canterbury, https://ir.canterbury.ac.nz/bitstream/handle/10092/3522/thesis_fulltext.pdf?sequence=1.
56. **Carmeli.A, Tishler.A (2004),** The relationships between intangible organizational elements and organizational performance, strategic management journal, http://gsgl.shufe.edu.cn/strategy/upfiles/edit/201002/20100224121725.pdf.
57. **Charreire Petit.S, Hulaut.I, Perret.V(2007),** Management : Manuel & Applications, édition Nathan, Paris.
58. **Charron.J-L, Separi.S(2004),** organisation et gestion de l'entreprise manuel & applications, 3ème édition DUNOD, Paris.
59. **Che Rose.R, Haslinda.A, Alimin.I.I (2010),** A Review on the Relationship between Organizational Resources, Competitive Advantage and Performance, The Journal of International Social Research Volume 3 / 11 Spring,http://www.sosyalarastirmalar.com/cilt3/sayi11pdf/rose_haslinde_ismad.pdf.
60. **Cheriet.F(2009),** Instabilité des alliances stratégiques asymétriques : Cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée, MONTPELLIER SUPAGRO Centre International d'Études Supérieures en Sciences Agronomiques, THESE Pour obtenir le diplôme de Doctorat, https://umr-moisa.cirad.fr/content/download/5265/36059/version/1/file/Instabilit%C3%A9+des+alliances+strat%C3%A9giques+asym%C3%A9triques+-+cas+des+relations+entre+les+firmes+multinationales+et+les+entreprises+locales+agroalimentaires+en+M%C3%A9diterran%C3%A9e.pdf.
61. **Cherrara.W(2013)**, Les Stratégies de la PME le cas Algérien, Mémoire de Magister en Management option ''Stratégie'', Université d'Oran, Faculté des Sciences Économiques, des Sciences de Gestion, et des Sciences Commerciales, http://www.univ-oran2.dz/images/these_memoires/FSC/Magister/TH4078.pdf.
62. **Chin.Wynne.W(1998)**,The Partial Least Squares Approach to structural Equation Modeling, University of Houston,https://www.researchgate.net/profile/Wynne_Chin/publication/232569511_The_Partial_Least_Squares_Approach_to_Structural_Equation_Modeling/links/0deec533e0f7c00f59000000/The-Partial-Least-Squares-Approach-to-Structural-Equation-Modeling.pdf.
63. **Chittithaworn.C, Keawchana.T, Dayang.H.M(2011)**, Factors Affecting Business Success of Small & Medium Enterprises (SMEs) in Thailand, Asian Social Science Vol. 7, No. 5, www.ccsenet.org/ass.
64. **Collis David (1994)**, Research note: How Valuable are organizational capabilities? Strategic management journal, Vol 15, www.jstor.org/PSS/2486815.
65. **Creswell.John.W (2009),** Chapter one: the selection of research design, www.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/22780_chapter_1.pdf.
66. **Crook, T.R., Ketchen, D.J., Combs, J.G., Todd, S.Y., (2008).** Strategic resources and performance: a meta-analysis. Strategic Manag. J. 29 (11), 1141-1154 ///C:/Users/pc/Downloads/Strategic_Resources_and_Performance_A_Meta-Analysi.pdf.

67. **Dahan Nicolas(2005),** l'innovation stratégique : Apports et limites d'un nouveau courant de recherche, université de Marne- la-Vallée, laboratoire DEP-PRISM, AIMS (2005), www.stratégie-aims.com.
68. **Dakare.O (2015)**, Industry Structure and the Performance of the Global System for Mobile-Telecommunication Operators in Nigeria, Jorind13 (1) June, 2015. ISSN 1596-8303, www.transcampus.org/journal; www.ajol.info/journals/jorind.
69. **Dälken.F (2014)**, Are Porter's Five Competitive Forces still Applicable? A Critical Examination concerning the Relevance for Today's Business, University of Twente, Faculty of Management and Governance,, http://essay.utwente.nl/65339/1/D%C3%A4lken_BA_MB.pdf.
70. **Dauda.Y.A, Akingbade.W.A, Akinlabi.H.B(2010)**, Strategic Management practice and corporate performance of selected small business enterprises in Lagos Métropolis, International Journal of Business and Management, vol.5, N011, http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/8059/6086Strategic.
71. **De Bourmont.M(2012),** La résolution d'un problème de multi-colinéarité au sein des études portant sur les déterminants d'une publication volontaire d'informations : proposition d'un algorithme de décision simplifiée basée sur les indicateurs de Belsley, Kuh et Welsch (1980). Comptabilités et innovation, May 2012, Grenoble, France. pp.cd-rom, 2012,.https://halshs.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/691156/.../554_De_Bourmont.pdf.
72. **Dejean.F**, les nouveaux modèles stratégiques, stratégie d'entreprise : analyse des ressources, http://mon.univ-montp2.fr/claroline/backends/download.php?url=L25vdXZlYXV4X21vZOhsZXNfc3RyYXTpZ2lxdWVzLnBkZg%3D%3D&cidReset=true&cidReq=UEXXXX.
73. **Denise Lindsey Wells**, Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation, Department of the Navy Total Quality Leadership Office, http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ASPA/UNPAN002503.pdf.
74. **Depeyre.C(2005)**, "Retour sur la théorie des ressources", *Le Libellio* d'Aegis, n° 1, novembre, HAL Id: hal-00262991, https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00262991.
75. **Desreumaux.A(1993),** Stratégie, éd Dalloz, Paris.
76. **Desreumaux.A, Lecocq.X, Warnier.V(2009)**, Stratégie, 2e édition Pearson Education France, Paris.
77. **Dewi Izzwi.A.M, Nawawi.M.J (2010),** Exploring the Contribution of Reputation, Network and Marketing Capability towards, Batik Firms' Performance, Faculty of Business Management, http://www.internationalconference.com.my/proceeding/icber2010_proceeding/PAPER_175_ContributionOfReputation.pdf.
78. **Djemai Sabrina(2013),**Les PME Exportatrices: Croissance Économique Hors Hydrocarbures, faculté des sciences économiques, commerciales, et des sciences de gestion, université Sétif 1, communication du colloque international sur l'évaluation des effets des programmes d'investissements publics 2001-2014 et leurs retombés sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique,http://eco.univ-setif.dz/seminars/Pub_Invstmnt/5-2.pdf.
79. **Djennas.M, Benhabib.A(2006),** Veille stratégique et outils d'aide à la décision dans les entreprises algériennes: cas des entreprises de service, Les Cahiers du MECAS, N° 2,https://mecas.univ-tlemcen.dz/assets/uploads/Archives/mecas02/5-%20djennas.pdf.
80. **Dominic.T, Theuvsen.L (2015)**, The impact of external and internal factors on strategic management practices of agribusiness firms in Tanzania, Global Food Discussion Papers, No.55, http://hdl.handle.net/10419/106940.

81. **Douieb Soumaya (2016)**, Tour d'horizon GE/PME, Conjoncture le mensuel des décideurs, 55ème année N°985, www.cfcim.org.
82. **Drucker.P**, l'avenir du management, édition Pearson Education France, Paris.
83. **Ducreux.J.M, Abate.R, Kachaner.N(2009)**, le grand livre de la stratégie, édition organisation, Paris.
84. **Durand.T(1998)**, Savoir, Savoir faire, Savoir-être, repenser les compétences de l'entreprise, conférence AIMS, www.stratégie-aims.com.
85. **Edmilson de Olivera Lima(2003)**, Stratégie de pme : de la perspective traditionnelle aux approches descriptive axées sue le processus, cahier de recherche 2003-03, HEC MONTREAL,expertise.hec.ca/chaire_entrepreneuriat/wp.../2003-03gpe**strategie**.pdf.
86. **Elbanna.S, Alhwarai.M (2012),** The influence of environmental uncertainty and hostility on organization performance, UAEU-FBE-Working Paper Series,www.cbe.uaeu.ac.ae/en/research/publications/pdf_2013/wp2012_01_updated.pdf.
87. **Enriquez-De-La-O.J.F (2015)**, Resource-Based View and Dynamic Capabilities Resource-Based View and Dynamic Capabilities Achieving Competitive Advantage through Internal Resources and Competences, VEZETÉSTUDOMÁNYXLVI. ÉVF. 2015. 11. SZÁM, http://unipub.lib.uni-corvinus.hu/2171/1/VT_2015n11p50.pdf.
88. **Esposito Vinzi.V,Trinchera.L, Amato.S(2010),**PLS Path Modeling: From Foundations to Recent Developments and Open Issues for Model Assessment and Improvement, Handbook of Partial Least Squares, Springer Handbooks of Computational Statistics, DOI 10.1007/978-3-540-32827-8 3,file:///C:/Documents%20and%20Settings/samiro/Mes%20documents/Downloads/9783540328254-c1.pdf.
89. **Evermann, J., & Tate, M. (2016).** Assessing the predictive performance of structural equation model estimators. Journal of Business Research, 69(10), 4565–4582, http://joerg.evermann.ca/docs/EvermannTate2016.pdf.
90. **Ezzine.A(2015),** La modélisation par équation structurelle, Faculté des Sciences Économiques et des Sciences de Gestion, Université Djillali Liabes Sidi-Bel-Abbès.
91. **Fornell.C & Larcker.D.F (1981)**, Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error, file:///C:/Documents%20and%20Settings/samiro/Mes%20documents/Downloads/3151312.pdf
92. **Fornell, C. G., & Bookstein, F. L. (1982).** Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. Journal of Marketing Research, 19(4), 440–452, https://www.jstor.org/stable/3151718.
93. **Foss. Nicolai J. (1997)**, The Resource-Based Perspective: An Assessment and Diagnosis of Problems, DRUID Working Paper No. 97-1, Department of Industrial Economics and Strategy Copenhagen Business School Nansensgade 19,61366 Copenhagen K Denmark file:///C:/Users/pc/Downloads/DRUID_97_1.pdf.
94. **Fred R.D(2011),** Strategic Management concepts and cases, Pearson Education, Inc., thirteenth edition publishing as Prentice Hall, One Lake Street, Upper Saddle River, New Jersey 07458, http://202.28.25.105/e-learning/courses/703309/document/StrategicManagementDavid.pdf?cidReq=703309.
95. **Fréry.F(2010),** Les capacités répulsives, XIX conférence de l'AIMS, http://www.strategie-aims.com/events/conferences/2-xixeme-conference-de-l-aims/communications/153-les-capacites-repulsives/download.
96. **Galbraith.J,Galvin.P(2008)**, Firms factors, Industry Structure and Performance Variation: New empirical evidence to a classic debate, Journal of Business Research, http://www.researchgate.net/profile/Jeremy_Galbreath/publication/223832323_Firm_factors_i

ndustry_structure_and_performance_variation_New_empirical_evidence_to_a_classic_debate/links/004635177804c20a37000000.pdf.
97. **Garibaldi.G(2008)**, analyse stratégique, édition organisation, Paris.
98. **Garrido.E, Gomez.J, Maicas.J.P, Orcos.R(2014)**, The institution-based view of strategy : How to measure it ?, BRQ Business Research Quarterly 17, 82-101, www.elsevier.es/brq, http://dx.doi.org/10.1016/j.brq.2013.11.001
99. **Garson.G.D (2016)**, Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models, Statistical Associates Blue Book Series, www.statisticalassociates.com.
100. **Gaudillat Valérie Claude, Quélin Bertrand(2004)**, Nouvelle compétence et modes d'accès, l'exemple du courtage en ligne, Revue française de gestion, volume 30, n° 149.
101. **Gelderen.M.V, Frese.M, Thurik.R (2000)**, Strategies, Uncertainty and Performance of Small Business Startups, ERIM Report Series Research in Management, https://repub.eur.nl/pub/26/erimrs20000529151841.pdf.
102. **Genelot Dominique(1998)**, manager dans la complexité réflexion à l'usage des dirigeants, INSEP Editions, Paris.
103. **Gervais Michel(1995)**, stratégie de l'entreprise, éd. Economica (4ème éd), Paris.
104. **Gharbi.S(2011)**, Les PME/PMI en Algérie : État des lieux, cahier de LAB.RII, doc n°238, université du littoral cote d'opale http://riien.univ-littoral.fr/wp-content/uploads/2011/03/doc-238.pdf.
105. **Gholami.M.H, Seyyed-Esfahani.M(2012)**, An integrated framework for competitive market strategy selection by using Fuzzy AHP, Technical Gazette 19, 4(2012), 769-780, *hrcak.srce.hr/file/137679*.
106. **Gibcus. P, Kemp. R.G.M (2003)**, Strategy and small firm performance, Scientific Analysis of Entrepreneurship and SMEs, Zoetermeer, www.eim.nl/smes-and-entrepreneurship.
107. **Gică Oana Adriana, Negruşa Adina Letiţia (2011),** The impact of strategic planning activities on Transylvanian SMEs, An Empirical Research, 7th International Strategic Management Conference, Procedia Social and Behavioral Sciences, http://www.isihome.ir/freearticle/ISIHome.ir-25019.pdf.
108. **Godet.M**, manuel de prospective stratégique une discipline intellectuelle, éd DUNOD, Paris.
109. **Gottschalk Peter (2004)**, Stratégic knowledge management technology, Idea Group Publishing, London.
110. **Gowrie Vinayan, Khan.N, Hong.Y.H (2013)**, Application of Sun Tzu Art of War strategies in different stages of organizational life cycle: A study in Malaysian manufacturing organizations, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Pages: 551-563, http://www.ajbasweb.com/old/ajbas/2013/September/551-563.pdf.
111. **Goy.H(2006)**, Entre spécificité de l'objet et diversité du champ : proposition d'un cadre d'analyse pour les PME dans la recherche en stratégie, 8ème CIFEPME, Haute école de gestion(HEG), Fribourg, Suisse, web.hec.ca/aire**pme**/images/File/2006/098_**Entrespecificitedelobjet**.pdf.
112. **Grant.Robert.M (1996)**, Prospering In dynamically-competitive environments: Organizational as knowledge Integration: organization science, Vol 7, n°4, www.Jstor.org.
113. **Grant.Robert.M (1991)**, The Resource Based-Theory of Competitive Advantage: Implication for Strategy Formulation, http://www.skynet.ie/~karen/Articles/Grant1_NB.pdf.
114. **Grim.N (2017)**, Effets malthusiens de la bureaucratie et de l'informel : l'Algérie perd chaque année plus de 40.000 entreprises, www.algerie-eco.com.
115. **Grünig.R, Kühn.R (2006)**, Process-based Strategic Planning, Fourth Edition, Springer Berlin, Germany.

116. **Gueguen.G(2001),** Environnement et Management Stratégique des PME : Le Cas du secteur Internet, www.cndwebzine.hcp.ma/IMG/pdf/these.pdf.
117. **Hachimi Sanni Yaya(2004)**, Quelles stratégies pour le développement de l'activité innovatrice au sein des firmes à l'ère de la mondialisation ? Une approche individualiste, structuraliste, et interactionniste, université LAVAL (Québec), document de travail 2004-005, http://www.fsa.ulaval.ca/sirul/2004-005.pdf.
118. **Hadj Khlifa.Selma(2016)**, Système Balois et accès des PME au financement Bancaire, thèse de Doctorat, http://www.groupeiscae.ma/wp-content/uploads/2015/05/Th%C3%A8se-SYSTEME-BALOIS-ET-ACCES-DES-PME-AU-FINANCEMENT-de-Selma-HAJ-KHLIFA-1.pdf.
119. **Haenlein.M, Kaplan.A.M (2004)**, A Beginner's Guide to Partial Least Squares Analysis, UNDERSTANDING STATISTICS, *3*(4), 283–297, http://avesbiodiv.mncn.csic.es/estadistica/curso2011/regm35.pdf.
120. **Hafeez.M.H, Mohd.M.N Shariff, Ben.H Mad Lazim(2012)**, Relationship between Entrepreneurial Orientation, Firm Resources, SME Branding and Firm's Performance: Is Innovation the Missing Link?, American Journal of Industrial and Business Management, 2012, 2, 153-159 http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2012.24020.
121. **Hafsi.T, Gauthier.B (2003)**, Environment, strategy and leadership patterns as determinants of performance: A study of Cameroonian firms, Cahier de recherche: N° 25-01,http://Neumann.hec.ca/chairemsi/pdfcahiersrech/03_25_01.pdf.
122. **Hafsi.T, Martinet.A.C(2007),** stratégie et management stratégique des entreprises : un regard historique et critique, Gestion, volume 32, numéro 3, http://www.gare.cree-inter.net/sites/default/files/Strat%C3%A9gie%20et%20management%20strat%C3%A9gique%20des%20entreprisesUn%20regard%20historique%20et%20critique.pdf.
123. **Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011).** PLS-SEM: Indeed a silver bullet. The Journal of Marketing Theory and Practice, 19(2), 139-152,https://www.researchgate.net/profile/Christian_Ringle/publication/236033273_PLS-sem_Indeed_a_silver_bullet/links/00b7d52ecb004615ed000000/PLS-sem-Indeed-a-silver-bullet.pdf.
124. **Hair.J.F, Sarstedt.M, Ringle.C.M, Mena.J.A (2011)**, An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research, J. of the Acad. Mark. Sci. (2012) 40:414–433,http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.458.9537&rep=rep1&type=pdf.
125. **Hall.R(1992)**, The Strategic Analysis of Intangible Resources, Strategic Management Journal, Volume13, Issue 2, 135-144, http://213.55.83.214:8181/Economics/Economy/01701.pdf.
126. **Hansen.G.S, Wernerfelt.B(1989),**Determinants of Firm Performance: The Relative Importance of Economic and Organizational Factors, Strategic Management Journal, Vol. 10, No. 5, pp. 399-411, https://hec.unil.ch/docs/files/83/655/gary_s._hansen_and_birger_wernerfelt_1989_firm_performance.pdf,
127. **Helfat.C, Peteraf.M.A (2003),** The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles, *Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.*, **24**: 997–1010, ///C:/Users/pc/Downloads/SSRN-id386620.pdf.
128. **Helfer jean pierre, Kalika Michel, Orsoni Jacques(2006)**, Management, stratégie et organisation, 6ème éd. Vuibert, Paris.

129. **Henderson.R, Mitchell.W(1997)**, The Interactions of Organizational and Competitive Influences on Strategy and Performance, Strategic Management Journal, Vol. 18, 5–14,, https://faculty.fuqua.duke.edu/~willm/bio/cv/papers/SMJ1997_Henderson_Mitchell.pdf.
130. **Herard Jacques(2003),** Manuel d'organisation appliquée, éd Dunod, Paris.
131. **Huang.H.I (2012)**, An Empirical Analysis of the Strategic Management of Competitive Advantage: A Case Study of Higher Technical and Vocational Education in Taiwan, Submitted in fulfillment of the requirements for the degree of DOCTOR OF PHILOSOPHY, School of International Business Faculty of Business and Law Victoria University, http://vuir.vu.edu.au/19417/1/Hsun-I_Huang.pdf.
132. **Huang.J.S, Sylvie.G (2010),** "Industry and Firm Effects on Performance: Evidence from the Online News Industry in the U.S., Journal of Media Business Studies,http://dct.nctu.edu.tw/files/faculty_files/fct_15/Huang_2010a.pdf.
133. **Hurry.J (2014)**, Research Methods Sample Lecture Pack, Postgraduate Study in Educational and Social Research by Distance Learning, www.londoninternational.ac.uk.
134. **Husnah, Bambang Subroto, Siti Aisjah, Djumahir (2013),** Intangible Assets, Competitive Strategy And Financial Performance: Study On Rattan SMEs In Palu City Of Central Sulawesi (Indonesia), IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Volume 7, Issue 4, PP 14-27 www.iosrjournals.org.
135. **Hussain.I, Si.S, Xie.X.M, Wang.L(2010),** Comparative Study on Impact of Internal and External CFFs on SMEs, School of Management, Shanghai University, www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/08276331.2010.10593506?journalcode=isbe2.0.
136. **Hwang.H, Takane.Y, Tenenhaus.A (2015),** An Alternative Estimation Procedure for Partial Least Squares Path Modeling. Behaviormetrika, Behaviormetric Society of Japan, 2015, 42 (1), pp.63-78https://hal-centralesupelec.archives-ouvertes.fr/hal-01235744.
137. **Hyuk Kim (2016),** Strategy Research on Emerging Economies: Focusing on the Institutional Theory of Strategy, The International Journal of Business & Management, Vol 4 Issue 6, http//:www.theijbm.com.
138. **Ichrakie.F(2014),** A Strategic Resource Analysis of Sustainable Competitive Advantage in an Australian Service Business Environment, The International Journal Of Management, Vol 3 Issue 2, www.theijm.com.
139. **Ingpochai.J,Digman.L.A(2009)**,The Relationship between Intellectual Capital and Firm Performance: An Empirical Study of Thai Firms, http://proceedings.bu.ac.th/%3Fdownload%3D29:the-relationship-between-intellectual-capital-and-firm-performance-an-empirical-study-of-thai-firms%26start%3D20&sa=U&ei=OaQ_VYvkIvK07QaM7YCACg&ved=0CBkQFjAA&usg=AFQjCNHZb41D6m0vr7PRiHbZpqMGjSBNgQ.
140. **Isckia Thierry(2008),** de la « Resource Based view » à la « Knowledge based view » : Quelle vision de l'entreprise pour le knowledge Management ?, Télécom École de Management, cémantic.it.sudparis. eu/PDF/isckia-kvb-rvb.pdf.
141. **Ismail.K.M, Ford.Jr.D.L, Wu.Q, Peng.M.W (2012),** Managerial ties, strategic initiatives, and firm performance in Central Asia and the Caucasus,http://www.utdallas.edu/~mikepeng/documents/Peng13APJM_IsmailFordWu.pdf.
142. **Jahedi.S, Méndez.F (2013)**, On the Advantages and Disadvantages of Subjective Measures, university of Arkansas, http://evergreen.loyola.edu/fmendez1/www/My%20Research_files/Draft.pdf.
143. **Jaoua.F(2014),** Strategic management practices in Tunisian SMEs involved in the upgrading program, International Journal of Advanced Research (2014), Volume 2, Issue 5, 190-203, http://www.journalijar.com.

144. **Jaoua.F (2015),** Measuring effects of moderator's factors of relationship between strategic management and global performance: case of Tunisian SME'S involved in the upgrading program, International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom Vol. III, Issue 4, http://ijecm.co.uk/.
145. **Jaradat.S, Almomani.S, Bataineh.M(2013)**,The Impact of Porter Model`s Five Competence Powers on Selecting Business Strategy "An Empirical Study on Jordanian Food Industrial Companies", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business, ijcrb.webs.com, http://journal-archieves34.webs.com/457-470.pdf.
146. **Jardon.C.M.F (2011),** Deployment of Core Competencies to obtain success in SMEs, Working Paper: 11/06., Departamento de Economía Aplicada. Universidad de Vigo, http://webs.uvigo.es/x06.
147. **Jarronsson.B(2000),** 100 ans de management : un siècle de management à travers les écrits, édition Dunod, paris.
148. **Jeanblanc.P(2011),** Analyse stratégique les fondements économiques, éd DUNOD, Paris
149. **John Kitching, Robert Blackburn, David Smallbone, Sarah Dixon (2009),** Business strategies and performance, department of business innovation and skills, http://eprints.kingston.ac.uk/5852/1/Kitching-J-5852.pdf.
150. **Johnson.G, Whirrington.R, Scholes.K, Fréry.F(2011),** Stratégique, 9e édition Pearson Education France, Paris.
151. **Jones, Bartlett**, Chapter 1 Basic Strategy Concepts, http://www.jblearning.com/samples/0763734160/34160_CH01.pdf.
152. **Kadi Mohamed(2013),**Relation Entre PME et Emploi en Algérie : Quelle Réalité ?, faculté des sciences économiques, commerciales, et des sciences de gestion, université Sétif 1, communication du colloque international sur l'évaluation des effets des programmes d'investissements publics 2001-2014 et leurs retombés sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique,https://www.researchgate.net/profile/Mohamed_Kadi/publication/316275230_Relation_entre_PME_et_emploi_en_Algerie_quelle_realite/links/58f888a5aca272c34c396fad/Relation-entre-PME-et-emploi-en-Algerie-quelle-realite.pdf.
153. **Kadi.M(2017)**, La situation des PME exportatrices Algériennes: les principales caractéristiques, colloque Bouira,http://dspace.cread.dz:8080/handle/CREAD/365.
154. **Kah Marn.J.T, Wei Hin.C, Bohari.A.M (2016),** Antecedents of Strategic Planning of Small and Medium-sized Enterprises in Malaysia: The Influence of Ownership Motivations and Environmental Uncertainty, International Review of Management and Marketing,6(S7) 270-276, http: www.econjournals.com, www.econjournals.com/index.php/irmm/article/download/.../pdf.
155. **Kapelko.M**,Evaluating Efficiency in The Framework of Resource-Based View of The Firm Evidence From Polish and Spanish Textile and Clothing Industry, Universitat Autónoma de Barcelona**,** Departamento de Economía de la Empresa,http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.511.8122&rep=rep1&type=pdf.
156. **Keele.R (2012)**, Chapter03: Quantitative versus Qualitative research, or both, samples.jbpub.com/9780763780586/80586_CH03_Keele.pdf.
157. **Kerzabi.A, Tabet Lachachi.W(2009),** L'entreprise familiale en Algérie : de l'indépendance au conservatisme, La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11es Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada, http://www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/A11C35_FINAL.pdf.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

158. **Khan, Asif R. (2013)** Micro-foundation of the resource-based view: an empirical investigation of the process of individual level resource development through management training and education in healthcare, PhD thesis, Glasgow, United Kingdom, http://theses.gla.ac.uk/4205/.
159. **Kipruto Bensecilas.T,Ombui.K.A, IranoA(2016)**,Influence of the Porter's Five Forces Model Strategy on Performance of Selected Telecommunication Companies in Kenya, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 6, Issue 10 http://www.ijsrp.org/research-paper-1016/ijsrp-p5877.pdf.
160. **Kraaijenbrink.J, Spender.JC, Groen.A (2010),** The resource-based view: A review and assessment of its critiques, University of Twente, Lund University, http://mpra.ub.uni-muenchen.de/21442/MPRA Paper No. 21442.
161. **Kraus.S, Kauranen.Ilkka (2009),** Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes? , Int. Journal of Business Science and Applied Management, Volume 4, Issue 1, Business-and-Management.org,http://www.business-and-management.org/library/2009/4_1--37-50-Kraus,Kauranen.pdf.
162. **Lado.A, Boyd.N.G,Wright.P, Kroll.M(2006),** Paradox and Theorizing within the Resource-Based-View, Academy of Management Review, Vol. 31, No. 1, 115–131 http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.469.3783&rep=rep1&type=pdf.
163. **Lakhdari.H, Ayad.A(2010),** L'impact de la crise financière sur l'accord Euro Méditerranéen : Quelles stratégies d'adaptation des PME face aux défis du futur : cas de l'Algérie ?, VIème colloque international : « Stratégies de développement : quel chemin parcouru ? Quelles réponses face aux nouvelles contraintes économiques et climatiques ?, Tunisie, www.iefpedia.com/france/wp-content/uploads/.../AYAD-Atmane.pdf.
164. **Lehmann-Ortega Laurence, Schoettl Jean-Marc(2005),** Rupture et Perturbation : les deux formes de l'innovation stratégique, Conférence AIMS, www.uni-lille1.fr/gremco/AIMS/communicatios/lehlcomm.doc.
165. **Lehmann-ortega, Leroy.F, Garrette.B, Dussauge.P, Durand.R(2013),** Strategor, 6ème éd, Dunod, Paris.
166. **Li.H, Zhang.Y, Chan.T.S(2005),** Entrepreneurial Strategy making and performance in china's new technology ventures-the contingency effect of environments and firms competences, journal of high technology management research, http://www.owlnet.rice.edu/~haiyang/JHTMR-Entrepreneurial%20strategy%202005.pdf.
167. **Luen.W.K, Thiam-Yong.K(2013),** Strategic Planning and Business Performance: A Study of SMEs in Malaysia, Proceedings of 3rd Asia-Pacific Business Research Conference 25 - 26 February 2013, Kuala Lumpur, Malaysia,wbiworldconpro.com/uploads/Malaysia-conference-2013/management/450-wong.pdf.
168. **Macharia.W.N(2014),** Competitive Strategy, Organizational Competencies Co alignment, Macro Environment and Performance of Private Middle Level Colleges in Nairobi County, Kenya, A Thesis submitted in partial fulfillment of the Requirement for the award of the degree of Doctor of Philosophy in Business Administration School of Business University of NAIROBI,http://erepository.uonbi.ac.ke/bitstream/handle/11295/77015/Macharia_Competitive%20strategy,%20organizational%20competencies%20coalignment.pdf?sequence=2.
169. **Mahajar.A.J.b, Mohd Yunus.J.B,** The Empirical Study of Business Strategy of Manufacturing Firms in Malaysia,, http://www.jgbm.org/page/38%20Abdul%20Jumaat%20Mahajar%20.pdf
170. **Mahoney.J.T, Pandian.J.R (1992),** Resource-based View within the conversation of strategic management, strategic management journal, vol.13, 363-380,

http://www.business.illinois.edu/josephm/Publications/SMJ_Mahoney%20and%20Pandian%20%281992%29.pdf.

171. **Mandy Mok kim Man(2009),** The Relationship between Distinctive Capabilities, Strategy Types, Environment and the Export Performance of Small and Medium-Sized Enterprises of the Malaysian Manufacturing Sector, Management Volume 4 (3): 205–223,http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1854-4231/4_205-223.pdf.
172. **Marchesnay.M(1997),** Management Stratégique, éd organisation, Paris.
173. **Marchesnay.M, Julien.P-A(1992),** Des procédures aux processus stratégiques dans les PME, perspectives en management stratégique Tome I : 1992/93, édition Economica, Paris.
174. **Marchesney.M(2001),** pour une approche entrepreneuriale de la dynamique ressources-compétences cahier, de l'ERFI n°22, www.erfi-management.net.
175. **Maritan.C.A, Peteraf.M.A(2011)**, Invited Editorial: Building a Bridge Between Resource Acquisition and Resource Accumulation, Journal of Management Vol. 37 No. 5, September 2011 1374-138 http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.827.6747&rep=rep1&type=pdf,
176. **Martinet (1983),** stratégie, éd Vuibert, Paris.
177. **Maureen Robinson.S(2008),** Understanding the Resource-Based-View : Implication of Methodological Choice and a New Creative Context, being a thesis submitted to the School of Management , Faculty of Business Queensland University of Technology in partial fulfillment of the degree of Doctor of Philosophy, http://eprints.qut.edu.au/16625/1/Susan_Maureen_Robinson_Thesis.pdf.
178. **Mauri.A, Micheals.M.P (1998)**, Firm and Industry Effects within Strategic Management: An Empirical Examination, Strategic Management Journal, Vol. 19, pp. 211-219, http://abesit.in/wp-content/uploads/2014/05/Firm-and-Industry-Effects-within-Strategic-Mgmt.pdf.
179. **Mbengue.A, Ouakouak.M.L(2012),** Planification stratégique rationnelle et performance de l'entreprise : une étude internationale, Management international / International Management / Gestión Internacional, vol. 16, n° 4, 2012, p. 117-127. https://www.erudit.org/revue/mi/2012/v16/n4/1013153ar.pdf.
180. **McGahan.A.M, Porter.M (1997)**, How much does industry mater really? strategic management journal, Vol.18, p15-30, http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28199707%2918%3C15%3C323%3AHMDIMR%3E2.0.CO%3B2-F,
181. **Mebtoul.A.B(2009)**, Le marché informel produit de l'incohérence dans la réforme globale de l'Algérie, http://www.algerie-focus.com/2009/12/le-marche-informel-produit-de-lincohrence-dans-la-reforme-globale-de-lalgerie/.
182. **Mebtoul.A.B(2016),** Algérie- La nouvelle loi sur les PME : un impact mitigé sans vision stratégique, www.maghrebemergent.info.
183. **Mebtoul.A.B(2017),** Lutter contre la bureaucratie des institutions qui sont le fondement de la sphère informelle, La Nouvelle République, http://www.Inr-dz.com/index.php?page=details&id=67344none.
184. **Melbouci.L(2006),** De l'économie administrée à l'économie de marché : quelle stratégie de l'entrepreneur algérien face à la concurrence mondiale, 8e CIFEPME, www.airepme.org/images/File/2006/082_Deleconomieadministree.pdf.
185. **Melbouci.L(2008)**, l'entreprise algérienne face à quel genre d'environnement ? la revue Française des Sciences de Gestion, n°234.
186. **Melbouci.L(2008),** Le capital social et le comportement innovateur de l'entrepreneur algérien, université Mouloud Mammeri, www.airepme.org/images/File/2008/C36.pdf.
187. **Melbouci.L(2009)**, Économie de l'entreprise algérienne, édition el-amel, Alger

188. **Merzouk.F(2008),** PME et compétitivité en Algérie, université de Bouira(Algérie),fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/FARIDA%20**MERZOUK**.pdf.
189. **Métais.E(2004),** Stratégie et Ressources de l'entreprise Théorie et Pratique, éd Economica, Paris.
190. **Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, S. Michael Camp and Donald L. Sexton (2001),** Strategic Entrepreneurship, Creating a New Mindset, Strategic Management Society, http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/ENTREPRENEURSHIP%20Strategic%20Entrepreneurship.pdf.
191. **Mintzberg.H(1990)**, le management : voyage au centre des organisations, édition d'Organisation, paris.
192. **Mintzberg.H, Ahlstrand.B, Lampel.J(2009),** Safari en pays stratégie l'exploration des grands courants de la pensée stratégique, 2ème éd Pearson Education France, Paris.
193. **Mitev Kolev.N, Ruseva.I, Koman.J, Grygiel.P (2014)**, Understanding the impact of acquisition of Chrysler by Fiat: a resource based perspective, 2nd Semester Project Group 3 Spring Semester 2014, Aalborg University, http://vbn.aau.dk/ws/files/198548478/Semester_project_Module4_Group_3.pdf.
194. **Moorthy., Tan.A, Choo.C, Wei.C.S, Ping.Y.J.T, KLeong.T.K(2012),**A Study on Factors Affecting the Performance of SMEs in Malaysia, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences April 2012, Vol. 2, No. 4, www.hrmars.com/journals.
195. **Muogbo.U.S (2013),** The Impact of Strategic Management on Organizational Growth and Development (A Study of Selected Manufacturing Firms in Anambra State), IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) ISSN: 2278-487X. Volume 7, Issue 1, PP 24-32, www.iosrjournals.org.
196. **Mustajib.I, Muzakki.H(2014)**, An Empirical Study of Furniture SMEs on Environment, Competitive Strategy, Manufacturing Strategy And Performance In East Java, European Journal of Business and Management, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.6, No.8,www.iiste.org.
197. **Ndegwah.D.M(2014)**, Factors Affecting the Implementation of Strategic Plans in Public Secondary Schools in Nyeri County, Kenya, International Review of Management and Business Research Vol. 3 Issue.2, http://www.irmbrjournal.com/papers/1402555804.pdf.
198. **Neis.D.F, Pereira.M.P, Maccari.E.A (2016)**, Strategic Planning Process and Organizational Structure: impacts, confluence and similarities, Brazilian Business Review, Vitória-ES, p. 1-19, http://www.bbronline.com.br/public/edicoes/ahead/3112-en.pdf.
199. **Newbert.Scott.L (2008)**, Value, rareness, competitive advantage, and performance: A conceptual-level empirical investigation of the Resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 29, pp.745-768. www.academicjournals.org/.../article1380797157_Cardeal%20and%20António.pdf.
200. **Nham Phong Tuan.N.P,Takahashi.Y(2010),**Organizational Capabilities, Competitive Advantage and Performance in Supporting Industries in Vietnam, Asian Academy of Management Journal, Vol. 15, No. 1, 1–21, http://web.usm.my/aamj/15.1.2010/AAMJ_15.1.1.pdf.
201. **Nham.T.P, Hoang.V.H (2011),** Building an Integrated Framework of Strategic Management Theories To Explain Performance of Firm In one Industry, Journal of Global Management Research, http://gmrjournal.uqam.ca/documents/gmrj-v7n2-dec2011-29-42.pdf.
202. **Noel.A(1992),** perspective en management stratégique tome1:1992/93, édition Economica, Paris.

203. **O'cass.A, Ngo.L.V (2007),** Balancing external adaptation and internal effectiveness: Achieving better brand performance, Journal of Business Research 60 (2007) 11–20, http://www.hadjarian.com/brand/1-s2.0-S0148296306001172-main.pdf.
204. **O'Cass.A, Weerawardena.J (2010),** The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance, Industrial Marketing Management 39 ,p571–581, http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.617.9677&rep=rep1&type=pdf.
205. **Okpara.J.O(2015),** Exploring the Effects of Intangible Resources on Competitive Advantage and Performance of Listed Firms in Nigeria, College of Business Bloomsburg University of Pennsylvania Bloomsburg, Pennsylvania, USA, http://baasana.org/wp-content/uploads/2015/06/samplearticle.pdf.
206. **Olsen.T, Safdar.I (2014),** Effects of Industrial Organization Perspective and Resource-Based-View on firm Performance: The Moderating Role of Industry Characteristics, Buskerud and Vestfold University College,http://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/222037/Master2014Olsen.pdf?sequence=1.
207. **Olya.H (2017),** Partial Least Squares Based Structural Equation Modeling (PLS-SEM), 12th Annual Conference by Global Conference on Services Management, http://gloserv.org/wp-content/uploads/dr.olya_.pdf.
208. **Onwonga Auka, Chepngeno Langat (2016)**, The effects of strategic planning on performance of medium sized enterprises in Nakuru Town, International Review of Management and Business Research, Vol. 5 Issue.1, http://www.irmbrjournal.com/papers/1455102998.pdf.
209. **Oréal.S(1993),** Management Stratégique de l'Entreprise, éd Economica, Paris.
210. **Ou Ken Kwong-Kay Wong(2013),**Partial least square structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using Smart PLS, Marketing Bulletin, 24, Technical Note 1,https://www.researchgate.net/publication/268449353.
211. **Pamulu.M (2010),** Strategic Management Practice in the construction Industry: A study of Indonesian Enterprises, A Thesis submitted to Queensland University of Technology in fulfillment of the requirements of a Doctor of Philosophy, http://eprints.qut.edu.au/41570/1/Muhammad_Pamulu_Thesis.pdf.
212. **Parnell.J.A(2011),**Competitive Strategy and Performance in Mexico, Peru, and the United States, Journal of CENTRUM Cathedra ™,Belk Chair of Management, School of Business Administration, University of North Carolina at Pembroke, USA,https://www.researchgate.net/publication/228121206_Competitive_Strategy_and_Performance_in_Mexico_Peru_and_the_United_States.
213. **Patricia Nicaud**, Artisanat et Industrie, www.technologie.ac-aix-marseille.fr/spip/IMG/.../artisanat_et_industrie.pdf.
214. **Pecotich.A, Hattie.J, Low.L.P (1999)**, Development of Industruct: A Scale for the Measurement of Perceptions of Industry Structure, **http://link.springer.com/article/10.1023/A%3A1008174623201?no-access=true.**
215. **Pellicelli.G(2007)**, Stratégie d'entreprise, éd De Boeck & Larcier s.a. Belgique.
216. **Peng.M.W, Denis Y. L. Wang, Yi Jiang(2008),** An Institution-Based View of International Business Strategy: A Focus on Emerging Economies, Journal of International Business Studies, Vol. 39, No. 5 (Jul. - Aug., 2008), pp.920-936, https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.jibs.8400377.

217. **Peng.M.W, Sunny Li Sun, Brian Pinkham, Hao Chen(2009),** The Institution-Based View as a Third Leg for a Strategy Tripod, Academy of Management Perspectives, https://www.utd.edu/~mxp059000/documents/PengIBV0903AMPR2final.pdf
218. **Perret.C,** Capital Social et Nuclei d'entreprises en Algérie, Université de Savoie-France, fseg.univ-tlemcen.dz/larevue09/Cecile%20**PERRET**.pdf.
219. **Peteraf.M.A (1993),** "The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view", Strategic Management Journal, 14, p. 179-191, /faculty.fuqua.duke.edu/~moorman/Marketing-Strategy-Seminar-2013/Session 1/Peteraf.pdf.
220. **Porter.M(1982)**, choix stratégique et concurrence, Ed. Economica, Paris.
221. **Porter.M(1999),** l'avantage concurrentiel, éd. Dunod, Paris.
222. **Powell.T.C (1996)**, How much does industry mater? An alternative empirical test, strategic management journal, Vol.17, N°04, pp323-334, http://links.jstor.org/sici?sici=0143-2095%28199604%2917%3A4%3C323%3AHMDIMA%3E2.0.CO%3B2-D.
223. **Prahalad.C.K, Hamel.G (1990),** The Core Competence of the Corporation, *Harvard business review*, **68**(3), 79-91, https://www.profrandes.com.br/userfiles/37e2f78e93b640608ec17b8de1b6d4b5.pdf.
224. **Prévot Frédéric**, le transfert inter-organisationnel de compétences : Application au cas des compétences logistiques au Brésil, université de la méditerranée, Paris.www.stratégie-aims.com.
225. **Pribadi.H, Kanai.K (2011)**, Examining and Exploring Indonesia Small and Medium Enterprise Performance: An Empirical Study, Asian Journal of Business Management, http://maxwellsci.com/print/ajbm/v3.98-107.pdf.
226. **Priem.R.L, Butler.J.E (2001),** Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?, The Academy of Management Review, Vol. 26, No. 1, (Jan., 2001), pp. 22-40 Published by: Academy of Management Stable URL: http://www.jstor.org/stable/259392.
227. **Protogerou.A, Caloghirou.Y, Lioukas.S(2008)**, Dynamic Capabilities and Their Indirect Impact on Firm Performance, Danish research unit for industrial dynamics, DRUID Working Paper No. 08-11,http://www3.druid.dk/wp/20080011.pdf.
228. **Pushpakumari M.D, Toshimitsu.W (2009)**, Do Strategies Improve SME Performance? An Empirical Analysis of Japan and Sri Lanka, Meijo Asian Research Journal Vol.1 No.1, http://marc.meijo-u.ac.jp/publish/pdf/journal_2009_06.pdf.
229. **Rajasekar.J (2014)**, Factors affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman, International Journal of Business and Social Science Vol. 5, No. 9(1); Center for Promoting Ideas, USA, http://ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_9_1_August_2014/15.pdf.
230. **Reilly.M, Sharkey Scott.P(2009)**, Subsidiaries, competencies and implementation of Dynamic Capabilities, Irish Academy of Management Conference, NUI Galmay, arrow.dit.ie/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=buschmancon&sei-redir=1&referer=http="Reilly.M%2C Sharkey Scott.P(2009)%2C Subsidiaries%2C competencies implementation Dynamic Capabilities%2C"
231. **Renard.L, St-Amant.G(2003),** capacité, capacité organisationnelle et capacité dynamique : une proposition de définitions, Université de Québec, www.er.iqam.a/nobel/ n° 20014/ article_PDF/RM 2003. Pdf.
232. **Rumelt.R (1984)**, towards a strategic theory of the firm, in Lamb, R., (Ed.), *Competitive Strategic Management*, Prentice-Hall, 1984, Englewood Cliffs (NJ). https://books.google.dz/books?hl=fr&lr=&id=Zj7JwMcMoY0C&oi=fnd&pg=PA131&dq=ru

melt+1984+towards+a+strategic+theory+of+the+firm+pdf&ots=2s5MCsIqqn&sig=PjKn-YLNtnMeJe-ZJAENba-Bya4&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false.

233. **Sais Maurice, Métais Emmanuel(2001),** l'évolution de la pensée stratégique, finance contrôle stratégie, volume 4, N°01, www.u-bourgogne.fr/LEG/rev/041213.PDF.

234. **Sambo.J.A, Mahani.B.A, Zainal Abidin.M, Murali.S (2012),** Tangible Resources and export performance of SMEs in the Nigerian leather industry: the moderating role of firm size, International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, vol.1, No.5, http://www.hrmars.com/admin/pics/1258.pdf.

235. **Sami.L, Lassassi.M(2014)**, L'environnement institutionnel des entreprises en Algérie, International Journal Economics & Strategic Management of Business Process 2nd International Conference on Business, Economics, Marketing & Management Research (BEMM'14) Vol.5http://ipco-co.com/ESMB_Journal/BEMM%202014-papers/5.pdf.

236. **Sani Abdullahi.M, Aminu.A, Rahama Lami.A, Murtala Bala.U(2015),** Empirical Review on the Determinants Influencing Firm Performance in Developing Countries, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 5, Issue 6, www.ijsrp.org.

237. **Sani.Y, Ali Hassaballah.A.H (2014),** Impact of Strategic Management Element in Enhancing Firm's Sustainable Competitive Advantage. An Empirical Study of Nigeria's Manufacturing Sector, International Journal of Advanced Computer Science and Information Technology (IJACSIT) Vol. 3, No. 2, 2014, Page: 70-82, ISSN: 2296-1739.

238. **Saporta.B(1997),** Stratégie des petites et moyennes entreprises, Encyclopédie de Gestion, sous la direction de Joffre.P et Y.Simon, Tome 3, édition Economica.

239. **Sapri Pamulu.M (2010)**, Strategic Management Practices in the construction Industry: A study of Indonesian enterprises, Thesis of requirements of a Doctor of Philosophy, Queensland University of Technology, http://eprints.qut.edu.au/41570/1/Muhammad_Pamulu_Thesis.pdf.

240. **Sari.Namuri.D, Alam.Q, Beaumont.N(2008)**, Internationalization of small medium sized enterprises in Indonesia: Entrepreneur Human and SocialCapital,http://www.researchgate.net/profile/Quamrul_Alam/publication/228340110_Internationalisation_of_Small_Medium_Sized_Enterprises_in_Indonesia_Entrepreneur_Human_and_Social_Capital/links/0fcfd5109be40eefd0000000.pdf.

241. **Schmalensee.R (1985),** Do Markets Differ Much? The American Economic Review, Vol. 75, No. 3 (Jun., 1985), pp. 341-351, http://www.jstor.org/stable/1814804.

242. **Seguin, F. (1996).** « De l'histoire cognitive à la fracture disciplinaire ». Management International, no 2, vol. 2,http://www.managementinternational.ca/catalog/revue/de-l-histoire-cognitive-a-la-fracture-disciplinaire-texte-en-francais.html.

243. **Sellami.A**, Évolution de la place de la PME/PMI dans l'économie du développement : comment et pourquoi ?, Pôle Universitaire, Koléa, *www.enssea.net/enssea/majalat/2520.pdf*.

244. **Sharabati.A, Fuquaha.S.J(2014)**, The impact of Strategic Management on the Jordanian Pharmaceutical Manufacturing Organizations' Business Performance, International Review of Management and Business Research Vol. 3 Issue.2,www.irmbrjournal.com/papers/1399183826.pdf.

245. **Sheehan.N.T, Foss.N.J (2007),** Enhancing the prescriptiveness of the resource-based view through Porterian activity analysis, Management Decision Vol. 45 No. 3, http://www.researchgate.net/publication/235294013_Enhancing_the_Prescriptiveness_of_the_Resource-Based_View_Through_Porterian_Activity_Analysis.

246. **Shigang.Y(2010)**, Competitive Strategy and Business Environment: The Case of Small Enterprises in China, Asian Social Science Vol. 6, No. 11; http://ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/viewFile/6537/5980

247. **Si Lekhal.K(2012)**, Le financement des PME en Algérie : difficultés et perspectives, Recherches économiques et managériale – N° 12 -Décembre 2012 Faculté des Sciences Économiques et Commerciales et des Science de Gestion Université Mohamed Khider – Biskra, file:///C:/Documents%20and%20Settings/samiro/Mes%20documents/Downloads/1102-1-3395-1-10-20141130.pdf.
248. **Si Lekhel.K (2013),** les difficultés de financer les PME dans un contexte de forte asymétrie d'information : cas des PME algériennes, revue performance des entreprises algériennes, n°03/2013, http:// oaji.net/articles/440-1391627436.pdf.
249. **Si Lekhel.K, Korichi.Y, Gaboussa.A(2013)**, les PME en Algérie : état des lieux, contraintes et perspectives, revue performance des entreprises algériennes, n°04/2013, http://oaji.net/articles/440-1391545978.pdf.
250. **Singh.H, Mahmood.R (2014),** Manufacturing Strategy and Export Performance of Small and Medium Enterprises in Malaysia: Moderating Role of External Environment, International Journal of Business and Commerce Vol. 3, No.5, www.ijbcnet.com /3-5/IJBC-14-3507.PDF.
251. **Sirajuddin Omsa, Ibrahim H. Abdullah, Hisnol Jamali (2017).**Five Competitive Forces Model and the Implementation of Porter's Generic Strategies to Gain Firm Performances. *Science Journal of Business and Management.* Vol. 5, No. 1, pp. 9-16. doi: 10.11648/j.sjbm.20170501.12,http://article.sciencepublishinggroup.com/pdf/10.11648.j.sjbm.20170501.12.pdf.
252. **Skokan.K, Pawliczek.A, Piszczur.R(2013),** Strategic Planning and Business Performance of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises, Journal of Competitiveness Vol. 5, Issue 4, pp. 57-72, ISSN 1804-171X (Print), ISSN 1804-1728 (On-line), DOI: 10.7441/joc.2013.04.04, http://www.cjournal.cz/files/151.pdf.
253. **Soini.E, Veseli.L (2011)**, Factors Influencing SMES Growth in KOSOVO, TURKU UNIVERSITY of Applied Sciences, International Business Management, https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/28428/Soini_Eveliina_Veseli_Labinot.pdf?sequence=1.
254. **Sougata.R (2004)**, Environment-Strategy-Performance Linkages: A Study of Indian Firms during Economic Liberalization, VIKALPA • VOLUME 29 • NO2,www.researchgate.net/profile/Sougata_Ray3/publication/228424738_Envirenment-strategy-performance-linkages-a study-ofIndia-firms-during-Economic-Liberlization/links/5525040eocf2b123C51768e9.pdf,p12-13.
255. **Spanos, Y. E., & Lioukas, S. (2001).** An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, *22*(10), 907-934, *ejournal.narotama.ac.id/.../An%20Examination%20in....*
256. **Spitezki.H(1995)**, la stratégie de l'entreprise compétitivité et mobilité, éd Economica, paris.
257. **Steenkamp.N, Kashyap.V (2010)**, Importance and contribution of intangible assets: SME managers' perceptions, Journal of Intellectual Capital Vol. 11 No. 3, pp. 368-390, www.emeraldinsight.com/1469-1930.htm.
258. **Subroto.A.B, Alhabsji.T, Djumahir(2014)**, Industry Environmental integration and strategic resources as basis of both operations and competitive strategy, and its impacts on business performance(A study in Small Scale industry of Coconut Oil in West Sulawesi Province), http://cprenet.com/uploads/archive/IJBBS-14-1484.pdf.
259. **Sun.Mingchun, Tse Edison (2008)**, Resource-based-View of competitive advantage in Two sided markets, Management Science and Engineering Department Stanford University, http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1467-6486.2008.00796.x/pdf.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

260. **Tabet Aoul.W(2012)**, La compétitivité par la mise à niveau de la PME algériennes : Etude exploratoire, Revue Économie et Management, N°12, http://fseg.univ-tlemcen.dz/larevue11/Tabet-Aouel.pdf.
261. **Tabet aoul.W, Charif.M**, PME en Algérie quelle option Stratégique face à la concurrence internationale, quelles options stratégiques face à la concurrence internationale, http://fseg2.univ-tlemcen.dz/larevue09/TABET%20AOUL%20Wassila.pdf
262. **Talaja.A(2012)**, Testing VRIN Framework: Resource Value and Rareness as Sources of Competitive Advantage above Average Performance, Management, Vol. 17, 2, pp. 51-64, https://www.efst.hr/management/Vol17No2-2012/3-Talaja.pdf.
263. **Tuan.N.P, Takahashi.Y (2009),** Resources, Organizational Capabilities And Performance: Some Empirical Evidence From Vietnam's Supporting Industries, International Review of Business Research Papers Vol. 5 No. 4, p.219-231, http://www.bizresearchpapers.com/19.Nham.pdf.
264. **Teece.D, Y.Al-Aali. Abdulrahman (2013)**, Knowledge, Entrepreneurship, and Capabilities: Revising the Theory of the MNE, Universia Business Review,/ubr.universia.net/pdfs_revistas/articulo_347_1381330705256.pdf.
265. **Teece.D.J, Pisano.G, Shun.A(1997),** Dynamic Capabilities and strategic management , Strategic Management Journal, 18(7), 509-533 https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Teece,%20Pisano%20and%20Shuen%20(1997).pdf.
266. **Tenenhaus.M(1999),** L'approche PLS, revue de statistique appliquée, tome 47, n°2, http://www.numdam.org/item?id=RSA_1999_47_2_5_0http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/statistiques-inferentielles/analyse-de-variance.php
267. **Thiétart.R-A, Xuereb.J-M(2005),** Stratégie, Concepts, Méthodes mise en œuvre, éd Dunod, Paris.
268. **Timsit.J.P, Castiaux.A (2011)**, If Entry Strategy and Money go Together, What is the Right Side of the Coin?, Namur Center for complex Systems, University of Namur(Belgium),www.naxys.be, http://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/1104/1104.0777.pdf.
269. **Tokuda.A (2005),** The Critical Assessment of the Resource-Based View of Strategic Management: The Source of Heterogeneity of the Firm, RITSUMEIKAN INTERNATIONAL AFFAIRS Vol.3, pp.125-150 http://www.ritsumei.ac.jp/acd/re/k-rsc/ras/english/publications/ria_en/03_8.pdf.
270. **Tournois.L(2002),** la réputation de l'entreprise : Gestion d'une ressource intangible source de la performance des entreprises, programme doctoral ESSEC- IAE, (Paris), www.esp_eaf_net/ conférences/markg/pdf.
271. **Truijens.O (2003),** A Critical Review of the Resource-based View of the Firm, University of Amsterdam, Netherlands. Sprouts: Working Papers on Information Systems, 3(6). http://sprouts.aisnet.org/3-6.
272. **Tuan.N.P, Mai.N.T.T(2012),** A Firm Analysis Level of Supporting Industries in Hanoi City-Vietnam: Application of Resource-based View and Industrial Organization, International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 5; www.ccsenet.org/ijbm, http://srilankatalkforum.weebly.com/uploads/1/3/7/6/13767808/research_paper_to_analyze.pdf.
273. **Tywoniak.S(1998),** le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique, conférence AIMS, www.stratégie_aims.com.
274. **Tywoniak.S (2007),** Making sense of the resource-based view? In Proceedings Academy of Management, Philadelphia, USA, http://eprints.qut.edu.au/10583/1/10583.pdf.

275. **Uchegbulam, Princess, Akinyele, Samuel, lbidunni, Ayodotun(2015),** Competitive Strategy and Performance of Selected SMEs in Nigeria, International Conference on African Development Issues (ClJ-ICA DI) 2015: Social and Economic Models for Development Track,http://eprints.covenantuniversity.edu.ng/5342/1/Paper%2084.pdf.
276. **Veliu.L, Manxhari.M (2017),** The Impact of Managerial Competencies on Business Performance: SME's in Kosovo, Vadyba Journal of Management, №1 (30), http://www.ltvk.lt/file/zurnalai/07_Veliu.pdf.
277. **Vilatte.J-C(2007),** Méthodologie de l'enquête par questionnaire, Laboratoire Culture & Communication Université d'Avignon, file:///C:/Documents%20and%20Settings/samiro/Mes%20documents/Downloads/jcvilatte-le-questionnaire-jcv.pdf.
278. **Vladimirov.Z(2014),**Conceptual Framework of SMEs Competitiveness Factors in the Context of Globalization, Sofia University St Kliment Ohridski, Surrey University (Marie Curie Fellow), http://sme.feb.uni-sofia.bg/wp-content/uploads/2014/10/0b_Vladimirov_Dublin_SME_conference_2014.pdf, p03.
279. **Voola.R, O'Cass.A (2010),** "Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations", European Journal of Marketing, Vol. 44 Iss 1/2 pp. 245 – 266 Permanent link to this document: http://dx.doi.org/10.1108/03090561011008691.
280. **Walter.Fabio (2008)**, the contribution of the process-oriented core competence management to the intégration of the market-based view and the resource based view, Von der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Technischen Universität Chemnitz genehmigte, www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/5605/data/diss.pdf.
281. **Wan Fauziah Wan.Y, Loh Chee.J, Anim Zalina.A, Kaseri Ramin.A(2015),**Business Strategy of Small Medium Enterprises (SMEs): A Case Study among selected Chinese SMEs in Malaysia, Faculty of Technology Management and Business Universiti Tun Hussein Onn Malaysia, http://eprints.uthm.edu.my/7575/1/2.pdf.
282. **Wan Mohd Nazdrol bin Wan Mohd Nasir(2013),** The Relationship between Strategic Orientation and Firm Performance : Evidence from Small and Medium Enterprises in Malaysia, This thesis is presented in fulfillment of the requirement of the degree of Doctor of Philosophy,School of Accounting Faculty of Business and Law Victoria University Melbourne, Australia, http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.667.7502&rep=rep1&type=pdf.
283. **Weil Michel(1992)**, Le Management Stratégique, éd Armand Colin, Paris.
284. **Weppe Xavier et al(2012),** Quand les postulats d'une théorie induisent de mauvaises pratiques, La « théorie des ressources » selon J.B. Barney, Revue française de gestion, N° 228-229, www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2012-9-page-253.htm.
285. **Weppe Xavier et al(2013),** Ressources stratégiques, ressources ordinaires et ressources négatives Pour une reconnaissance de l'ensemble du spectre des ressources, *Revue française de gestion*, N° 234, p. 43-63. DOI : 10.3166/RFG.234.43-63, http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2013-5-page-43.htm.
286. **Wernerfelt.B (1984),** A Resource-based View of the Firm, Strategic Management Journal, Vol.5, 171-180,, http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf.
287. **Wernerfelt.B (2011),** The Use of Resources in Resource Acquisition, Journal of Management Special Issue https://www.researchgate.net/publication/247570099_The_Use_of_Resources_in_Resource_Acquisition,.

288. **Wijetunge.W.A.D.S, Pushpakumari.M.D (2014),** The Relationship between Strategic Planning and business Performance: An Empirical Study of Manufacturing SMEs in Western Province in Sri Lanka,, https://kjm.sljol.info/articles/abstract/10.4038/kjm.v3i1.7476/.
289. **Wilson.C (2012)**, The Integrated Propulsion Strategy Theory: A Resources, Capability and Industrial Organization, Journal of Management Policy and Practice vol. 13(5), http://www.na-usinesspress.com/JMPP/WilsonC_Web13_5_.pdf.
290. **Winter SG (2003)**, Understanding dynamic capabilities. Strateg Manage J 24(10):991–995, https://www.researchgate.net/publication/227674094_Understanding_Dynamic_Capabilities.
291. **Wong Kee-Luen, Kuek Thiam-Yong and Ong Seng-Fook(2013)**, Strategic Planning and Business Performance: A Study of SMEs in Malaysia, Proceedings of 3rd Asia-Pacific Business Research Conference, Kuala Lumpur, Malaysia, ISBN: 978-1-922069-19-1, http://wbiworldconpro.com/uploads/malaysia-conference-2013/management/450-Wong.pdf.
292. **Wu.D(2009)**, Measuring Performance in Small and Medium Enterprises in the Information & Communication Technology Industries, A thesis submitted in fulfillment of the requirements for the degree of Doctorate of Philosophy, https://researchbank.rmit.edu.au/eserv/rmit:6859/Wu.pdf.
293. **Yan.S(2010)**, Competitive Strategy and Business Environment: The Case of Small Enterprises in China, Asian Social Science Vol. 6, No. 11;http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ass/article/viewFile/6537/5980.
294. **Yanney.J.P (2014),** Business Strategy and Leadership Style: Impact on Organizational Performance in the Manufacturing Sector of Ghana, American Journal of Industrial and Business Management, 2014, 4, 767-775 http://www.scirp.org/journal/ajibm/http://dx.doi.org/10.4236/ajibm.2014.412083.
295. **Yitmen.I (2010)**, Organizational learning as a core competence for performance improvement in building contractors, EVL Journal of Social Sciences (/: J) LA -Sosyal Bilimler Dergisi December 2010 Aralik,http://en.lau.edu.tr/euljss/si14.pdf.
296. **Zehani(2017),** La bureaucratie reste très lourde en Algérie, www.liberté-algerie.com.
297. **Zhang, Majid & Foo (2011),** The Contribution of Environmental Scanning to Organizational Performance, Singapore Journal of Library & Information Management • Volume 40 •, www.las.org.sg/sjlim/SJLIM2011.ZhangMajidFoocontribution.pdf.

Autres Sources:

298. http://www.banquemondiale.org/fr/news/press-release/2016/10/26/encouraging-results-for-the-countries-of-the-maghreb.
299. http://francais.doingbusiness.org/~/media/WBG/DoingBusiness/Documents/Annual-Reports/Foreign/DB16-minibook-french.pdf.
300. http://www.lesoirdalgerie.com/articles/2017/06/19/print-11-215323.php.
301. http://www.imf.org/external/french/np/sec/misc/qualifiersf.htm.
302. http://www.andi.dz.
303. http://www.ansej.org.dz/index.php/fr/présentation-de-l-ansej
304. http://www.ansej.org.dz/index.php/fr/nos-statistiques.
305. http://www.ansej.org.dz/index.php/fr/présentation-de-l-ansej.
306. http://www.cnac.dz/annuaire_promoteur/defa.
307. http://*www.angem.dz/article/services-non-financiers/*.
308. http://www.elmouwatin.dz/?Fonds-de-garantie-des-Credits-aux.
309. http://www.fgar.dz.

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

310. http://www.cgci.dz/fr/?action=rubrique&service_id=B&rub=14&lang=f
311. http://www.andpme.org.dz.
312. Chapter 4 Research Design and Methodology, university of Pretoria, http://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/24016/04chapter4.pdf
313. Chapter 3, research design and research methods, http://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/57848_chapter_3_Morgan_Integrating_qualitative methods_2.
314. La méthode du questionnaire, http://parkinsonien.fr/Documents%20PDF%20divers/La%20theorie%20du%20questionnaire.pdf.
315. Cours de Régression, Master 2 Ingénierie Mathématique, université de Nantes, http://www.math.sciences.univ-nantes.fr/~rochet/enseignement/cours_Reg(sans_preuve).pdf.
316. La loi d'orientation sur la promotion de la PME n° 17-02 du 10/01/2017, journal officiel N°02 du 11/01/2017, https://www.droit-afrique.com/uploads/Algerie-Loi-2017-02-orientation-developpement-pme.pdf

317. Le Rapport PME 2016, www.bpifrance-lelab.fr/pme16.
318. Le Rapport PME 2016 sur l'évolution des PME, https://library.bpifrance-lelab.fr/PME16/resource/document/e423f310-f1d8-11e6-a1cb-31c8354ac9f0/3d044140-f9d8-11e6-8b24-f56067a49785/RPME2016_complet_ExportHD_bv_work_ld.pdf.
319. OCDE(2004), « La Déclaration Ministérielle d'Istanbul : Promouvoir la croissance des PME innovantes et compétitives sur le plan international ». Juin 2004. Disponible sur http://www.oecd.org/document/28/0,2340,fr_2649_34197_32021084_1_1_1_1,00.html.
320. OCDE(2005), « Perspectives de l'OCDE sur les PME et l'entrepreneuriat 2005 », http://www.keepeek.com/Digital-Asset-Management/oecd/industry-and-services/perspectives-de-l-ocde-sur-les-pme-et-l-entrepreneuriat-edition-2005_9789264009271-fr#.WdDqerh6vrQ#page2.
321. http// :www.angem.dz/article/chiffres-clés.
322. Bulletin d'informations statistiques du ministère de l'Industrie et des Mines N°30, édition Mai 2017.
323. Bulletin d'informations statistiques du ministère de l'Industrie et des Mines N°21, édition octobre 2012.

Annexes

ANNEXE 01

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE ABOU-BEKR BELKAÎD
TLEMCEN

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES COMMERCIALES ET DE GESTION

Tel/ fax / 043/ 21 21 66
B.p 226 Tlemcen

Prof A.BENHABIB
Dir Laboratoire MECAS Tel 0553310443

جامعة أبو بكر بلقايد
تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية
والعلوم التجارية
والتسيير

RECOMMANDATION

Nous soussigné **Pr.BENHABIB Abderezzak**, Professeur à la Faculté des Sciences Economiques et des Sciences de Gestion à l'université Aboubekr Belkaid Tlemcen, et Directeur du **Laboratoire MECAS**, que **Melle BOUGUELMOUNA Kheira** doctorante en Sciences de Gestion au sein de la même Faculté, entreprend sous ma direction une recherche doctorale intitulée . ''L'impact du Management Stratégique sur la Performance des PME/PMI algériennes''

A cet effet, et pour nous permettre de mettre à votre disposition en tant que praticien et à la disposition de l'ensemble de la communauté académique, une analyse claire et objective de la situation et des pratiques de nos entreprises algériennes, nous vous sollicitons vivement de prendre en charge l'étudiante en l'accompagnant dans sa démarche de collecte de données qui lui sont nécessaires, avec le plus haut niveau de fiabilité.

Nous vous remercions d'avance, et garantissons le traitement de vos données avec le plus haut degré d'anonymat et de confidentialité.

Professeur BENHABIB Abderezzak
Directeur du Laboratoire
MECAS

UNIVERSITE ABOU BAKR BELKAID TLEMCEN
Laboratoire MECAS
Faculté des Sciences économiques, de gestion et commerciales

ANNEXE 02

QUESTIONNAIRE

Nom : BOUGUELMOUNA

Prénom : Kheira

Étudiante en Doctorat à la faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales. Université Aboubekr Belkaid TLEMCEN

Adresse: Imama TLEMCEN

Tél.N°/07-74-72-17-51.

E-mail : k.bouguelmouna@yahoo.fr

Encadreur : Pr. BENHABIB.A de l'université d'Aboubekr Belkaid (TLEMCEN).

Identification de l'entreprise

Nom de l'entreprise : ……

Dénomination complète : ……

Téléphone : ……Fax : ……..……

E-mail : ……

Statut juridique : ……

Capital social : ……

Secteur d'activité :

Hydraulique ☐ Agro-alimentaire ☐ Services ☐

Électronique ☐ travaux publics☐ Chimies ☐

Autres : précisez

Détail démographique

Cette seconde partie du questionnaire est réservée à la collecte d'informations démographiques générales sur votre compagnie. Veuillez répondre à chaque question comme indiqué ci-dessous.

Effectif de l'entreprise :

A	Nombre d'employés de notre entreprise (Veuillez choisir parmi les réponses ci-dessous, celle qui vous est le plus appropriée)
1	≤50 personnes
2	51-100 personnes
3	101-150 personnes
4	151-200 personnes
5	> 200 personnes

Âge de l'entreprise :

B	Notre entreprise existe depuis (Veuillez choisir parmi les réponses ci-dessous, celle qui vous est le plus appropriée)
1	< 5 ans
2	5-10 ans
3	10-15 ans
4	15-20 ans
5	> 20 ans

Profil du répondant

La présente partie du questionnaire est destinée à la collecte d'informations sur les caractéristiques générales du répondant. Veuillez répondre à chaque question comme indiqué ci-dessous :

- Dans quelle classe d'Age vous situez-vous ?

☐< 20 ☐ 20-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50-60 ☐ plus de 60.

- Quel est votre sexe ?

☐ Masculin ☐ Féminin.

- Quel est votre niveau de formation ?

☐ Primaire ☐ Moyen ☐ Bac ☐ Licence ☐ Magister ☐ PhD ☐ Autre précisé…….

- Quel est votre position au sein de l'organisation ?

☐ Propriétaire ☐ Dirigeant ☐ Autre précisé……

L'environnement d'affaire

I- Les Forces de l'industrie :

Cette troisième partie- Section I - du questionnaire est destinée à l'évaluation des forces de l'industrie dans la laquelle active votre entreprise. Merci d'indiquer votre niveau d'accord ou de désaccord pour chacune des affirmations proposées ci-dessous. Pour chaque Item, veuillez encadrer le nombre qui décrira le mieux possible votre opinion:

Niveau d'accord ou de désaccord

1=Fortement en désaccord 2= En désaccord 3= Neutre
4= D'accord 5=Fortement d'accord.

A/La Rivalité Compétitive :

Fortement En Désaccord ⟷ Fortement D'accord

1	**RC V1 :** Une forte concurrence est développée par les firmes du secteur d'activité pour détenir et/ou augmenter la part de marché.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	**RC V2 :** Les mouvements compétitifs incitent à des positions de revanche et de riposte.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	**RC V3 :** La compétition par les prix est d'une intensité élevée.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4	**RC V4 :** La compétition par la qualité est d'une intensité élevée.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5	**RC V5 :** Les termes appropriés utilisés pour décrire la compétition sont ''Intense, Féroce''.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

B/ Le Pouvoir de Négociation des Fournisseurs :

Fortement En Désaccord ⟷ Fortement D'accord

1	**PF V6 :** La contribution des fournisseurs est un input important au sein de l'industrie.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	**PF V7 :** Les fournisseurs peuvent facilement augmenter les prix ou menacer de réduire la qualité des produits.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	**PF V8 :** Les fournisseurs font des exigences et gagnent des concessions.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

C/ Le pouvoir de négociation des clients (Acheteurs):

Fortement En Désaccord ⟷ **Fortement D'accord**

1	**PC V9 :** Les clients se préoccupent du prix que de la qualité.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	**PC V10 :** Les clients se préoccupent de la qualité que du prix.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	**PC V11 :** Les clients se préoccupent de la qualité-prix.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4	**PC V12 :** Les clients sont puissants au sein de l'industrie.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5	**PC V13 :** Il existe un petit nombre de clients qui forme une grande proportion des ventes au sein de l'industrie.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

D/La menace de la substitution :

Fortement En Désaccord ⟷ **Fortement D'accord**

1	**MS V14 :** Les firmes ont une forte conscience de la substitution.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	**MS V15:** Les produits de substitution peuvent restreindre la rentabilité de l'entreprise.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	**MS V16:** Il existe un grand nombre de substituts pour nos produits et/ou services.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4	**MS V17:**Il est difficile de trouver des substituts pour nos produits et/ou services en raison de leurs caractéristiques intrinsèques.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

E/La menace des nouveaux entrants :

Fortement En Désaccord ⟷ **Fortement D'accord**

1	**ME V18 :** Les firmes déjà établies utilisent des ressources substantielles pour prévenir des nouvelles entrées.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	**ME V19:** Les nouveaux entrants auront à supporter des coûts élevés relatifs à la construction des noms de marque et à la capture des fidélités des clients.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	**ME V20:**Les nouveaux entrants subiront un désavantage de cout lié à leur petite échelle d'opération.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

II/ L'incertitude et l'hostilité environnementale :

La section II est réservée au second volet des dimensions environnementales spécifiques au contexte algérien, pour en évaluer l'impact sur votre entreprise. Merci d'indiquer votre niveau d'accord ou de désaccord pour chacun des items proposés ci-dessous, en encadrant le nombre qui décrira le mieux possible votre opinion:

Niveau d'accord ou de désaccord

1=Fortement en désaccord 2= En désaccord 3= Neutre
4= D'accord 5=Fortement d'accord.

F/L'incertitude environnementale :

Fortement En Désaccord ⟷ Fortement D'accord

1	**IE V21 :** L'entreprise est dépassée par les mouvements du cadre institutionnel (création de nouvelles structures, apparition de nouvelles lois, disparition d'autres lois).	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	**IE V22 :** L'entreprise ne dispose pas assez d'information sur les tendances de son marché en l'absence d'organisme spécialisé dans la collecte et le partage des données.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	**IE V23:** L'entreprise est confrontée à une forte concurrence déloyale en raison de la propagation du marché informel.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

G/L'hostilité environnementale :

Fortement En Désaccord ⟷ Fortement D'accord

1	**HE V24 :** L'entreprise éprouve des difficultés d'accès au financement bancaire de ses activités.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	**HE V25 :** L'entreprise est confrontée à de lourdes formalités et procédures administratives dans ses rapports avec les différents organismes et structures publics.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	**HE V26 :** Les charges fiscales et parafiscales constituent un frein pour la rentabilité de l'entreprise.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Rapport-Gratuit.com

L'environnement Interne de l'entreprise
(Les Ressources de la Firme)

La présente partie s'intéresse à l'évaluation du patrimoine des ressources et des compétences dont dispose votre entreprise. Selon trois configurations : ressources, compétences, et capacités, vous aurez à vous prononcer sur l'existence de chacun des Items de mesure proposés dans votre firme relativement à la concurrence selon les échelles admises. Merci d'encadrer le nombre qui correspondra le mieux possible à la position de votre entreprise :

Niveau de force relativement à la concurrence :

1=Beaucoup plus faible que les concurrents 2= Faible que les concurrents 3= Moyen
4= Fort les concurrents 5=Beaucoup plus Fort que les concurrents.

I- Les Ressources Tangibles :

Beaucoup plus faible que les concurrents ⟷ **Beaucoup plus fort que les concurrents**

1	**RT V1 :** Les constructions et d'autres structures physiques (c.-à-d. usines, bureaux, entrepôts, magasins, salles d'exposition).	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	**RT V2 :** Le Capital financier [disponibilité du capital financier, l'accessibilité (crédit bancaire), liquidité].	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	**RT V3 :** Terrain.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4	**RT V4 :** L'argent cash (caisse et/ou banque) gagnée de diverses opérations.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5	**RT V5 :** Investissements technologiques (équipements de production de haute technologie, installations pour améliorer le service client).	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6	**RT V6 :** Les ressources humaines (nombre et fidélité des employés).	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

II- Les Ressources Intangibles :

A/Les Actifs Intangibles :

Beaucoup plus faible que les concurrents ⟷ **Beaucoup plus fort que les concurrents**

1	**R.I.A.I V7 :** Les brevets d'invention.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	**R.I.A.I V8 :** Les marques déposées.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	**R.I.A.I V9 :** Les liens avec les tops managers d'autres firmes.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4	**R.I.A.I V10 :** Les liens avec les fonctionnaires du gouvernement.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5	**R.I.A.I V11 :** Les liens aux leaders de la communauté.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6	**R.I.A.I V12 :** La réputation de l'entreprise.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7	**R.I.A.I V13 :** La structure organisationnelle (structure d'opération et de reporting) de la firme.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8	**R.I.A.I V14 :** Les infrastructures organisationnelles TIC (disposition de système TIC pour un reporting opportun de la performance de la firme).	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

B/Les Compétences :

Beaucoup plus faible que les concurrents ⟷ **Beaucoup plus fort que les concurrents**

1	**R.I.C V15 :** Savoir-faire, qualifications, expertise, et créativité des managers.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	**R.I.C V16 :** Savoir-faire, qualifications, expertise, et créativité des employés.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	**R.I.C V17 :** Développement de la base de connaissance des individus.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4	**R.I.C V18 :** Épanouissement personnel des membres de l'organisation.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5	**R.I.C V19 :** La culture d'entreprise (c.-à-d., Valeurs, croyances, attitudes, et comportements partagés de l'organisation).	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6	**R.I.C V20 :** Amélioration continue des infrastructures technologiques.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7	**R.I.C V21 :** Centrage sur l'organisation du département de recherche et développement.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8	**R.I.C V22 :** Centrage sur la coopération avec les universités, instituts de recherche et/ou d'autres sociétés pour acquérir le savoir-faire).	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9	**R.I.C V23 :** Fort nom de marque.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10	**R.I.C V24 :** Centrage sur une forte force de vente et/ou une forte communication externe.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11	**R.I.C V25 :** Département marketing bien organisé.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12	**R.I.C V 26 :** Existence de routines mesurant régulièrement les changements de comportements clients/concurrents.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13	**R.I.C V27 :** Le management clients (fidélité des clients, temps de réponse aux besoins des clients).	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

III/Les Capacités :

Beaucoup plus faible que les concurrents ⟷ **Beaucoup plus fort que les concurrents**

1	**R.I.C.P V28 :** La capacité d'apprentissage (l'existence de mécanismes de création et de partage de la connaissance, efficacité du travail en équipe, amélioration continue des procédures de travail).	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	**R.I.C.P V29 :** L'efficience logistique et celle des approvisionnements.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	**R.I.C.P V30:** La gestion du réseau des fournisseurs/distributeurs.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4	**R.I.C.P V31:** L'adoption d'indicateurs clés de performance.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5	**R.I.C.P V32:** La capacité de construction de rapports (fournisseurs/distributeurs).	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6	**R.I.C.P V33 :** Des procédures de travail formalisées pour chacune des fonctions de l'entreprise.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

La Stratégie

Vous aurez dans ce qui suit à évaluer l'existence d'un esprit stratégique au sein de votre entreprise selon deux dimensions : le degré d'adoption de la stratégie dans la pratique de vos affaires, et la stratégie compétitive choisie. Ainsi, veuillez encadrer la seule réponse la plus appropriée parmi les Items proposés ci-dessous selon les échelles de mesure admises :

I- Le degré d'adoption de la stratégie dans les pratiques d'affaire :

Niveau d'accord ou de désaccord :
1=Fortement en désaccord 2= En désaccord 3= Neutre
4= D'accord 5=Fortement d'accord.

Fortement En Désaccord ⟷ **Fortement D'accord**

1	**AS V1:** L'existence d'une vision écrite et d'une mission affirmée.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	**AS V2:** L'existence d'une stratégie globale et des stratégies fonctionnelles.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	**AS V3:** L'analyse environnementale (interne/externe).	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4	**AS V4:** L'usage des techniques de stratégie [l'analyse des 05 forces de M.Porter, l'analyse de la chaine de valeur, l'analyse du portefeuille (BCG, Mackinzy, ADL), la construction de scénarios, l'analyse des ressources et des compétences, l'analyse PEST, l'analyse des facteurs clés de succès].	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5	**AS V5:** La participation des acteurs organisationnels (*Tops and Line managers*) dans la formulation de la stratégie.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6	**AS V6:** L'engagement pour mettre en application la stratégie.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7	**AS V7:** L'évaluation et le contrôle de la stratégie.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

II- La Stratégie Compétitive :

Niveau d'applicabilité :

1=Pas applicable du tout 2= Applicable 3= Neutre
4= Pas applicable 5=Fortement applicable.

A/ La Stratégie de différentiation :

Pas applicable du tout ⟷ **Fortement applicable**

1	**SD V8:** Développement de nouveaux produits et/ou services.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	**SD V9:** Amélioration continue des produits et/ou services existants.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	**SD V10:** Prix élevé des produits et/ou services.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4	**SDV11:** Amélioration du service clients.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5	**SD V12:** Innovation dans le marketing des produits/services.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

B/ La Stratégie de Domination par les coûts :

Pas applicable du tout ⟷ **Fortement applicable**

1	**SC V13:** L'offre d'une large gamme de produits/services.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	**SC V14:** L'efficience des opérations.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	**SC V15:** Les prix compétitifs des produits/services.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4	**SC V16:** Un contrôle des coûts d'opérations et des frais généraux.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5	**SC V17:** Un changement fréquent du processus de production et/ou de fourniture de services avec l'objectif de réduire les coûts.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

La Performance

Cette dernière partie du questionnaire est destinée à l'évaluation de la performance/ niveau de succès de votre firme pour les trois dernières années, selon deux dimensions : la performance marché et la rentabilité. Ainsi, veuillez évaluer les items proposés ci-dessous relativement à la concurrence.

Niveau de performance relativement à la concurrence :

1=Très en dessous de la moyenne 2= En dessous de la moyenne 3= équivaut à la moyenne
4= Au dessus de la moyenne 5=Très au dessus de la moyenne.

I- La Performance Marché :

Très en dessous De la moyenne ⟷ **Très au dessus de la moyenne**

1	**PM V1:** La croissance dans le volume des ventes (Chiffre d'Affaire) par rapport à la concurrence.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	**PM V2:** La croissance dans la part de marché par rapport à la concurrence.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

II- La Rentabilité :

Très en dessous De la moyenne ⟷ **Très au dessus de la moyenne**

1	**RentV3:** Le profit net de la compagnie par rapport à la concurrence.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2	**RentV4 :** Le retour sur ventes de la compagnie par rapport à la concurrence.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
3	**RentV5 :** Le retour sur investissement de la compagnie par rapport à la concurrence.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4	**RentV6 :** La liquidité financière de la compagnie par rapport à la concurrence.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

ANNEXE 03

Matrice de corrélation : ''Performance''

Variables	Stra-Diff	Stra-Dom-C	Stratégie Affaire (AS)	Res-Intang	Res-Tang	Capa	Environnement Glob	Forces Ind	Performance
Stra-Diff	**1,0000**	0,7142	0,5281	0,6298	0,4732	0,5041	-0,0948	0,1981	**0,5050**
Stra-Dom-C	0,7142	**1,0000**	0,5546	0,5691	0,3724	0,3636	-0,0566	0,2889	**0,4624**
Stratégie Affaire (AS)	0,5281	0,5546	**1,0000**	0,7623	0,4084	0,5701	-0,0658	0,3701	**0,5299**
Res-Intang	0,6298	0,5691	0,7623	**1,0000**	0,7443	0,8368	-0,3267	0,2591	**0,6563**
Res-Tang	0,4732	0,3724	0,4084	0,7443	**1,0000**	0,6967	-0,5351	-0,1706	**0,7633**
Capa	0,5041	0,3636	0,5701	0,8368	0,6967	**1,0000**	-0,3527	0,1627	**0,5858**
Environnement Glob	-0,0948	-0,0566	-0,0658	-0,3267	-0,5351	-0,3527	**1,0000**	0,2128	**-0,3438**
Forces Ind	0,1981	0,2889	0,3701	0,2591	-0,1706	0,1627	0,2128	**1,0000**	**-0,1228**
Performance	**0,5050**	**0,4624**	**0,5299**	**0,6563**	**0,7633**	**0,5858**	**-0,3438**	**-0,1228**	**1,0000**

Matrice de corrélation : ''Stra-Dom-C''

Variables	Res-Intang	Res-Tang	Capa	Environnement Glob	Forces Ind	Stra-Dom-C
Res-Intang	**1,0000**	0,7443	0,8368	-0,3267	0,2591	**0,5691**
Res-Tang	0,7443	**1,0000**	0,6967	-0,5351	-0,1706	**0,3724**
Capa	0,8368	0,6967	**1,0000**	-0,3527	0,1627	**0,3636**
Environnement Glob	-0,3267	-0,5351	-0,3527	**1,0000**	0,2128	**-0,0566**
Forces Ind	0,2591	-0,1706	0,1627	0,2128	**1,0000**	**0,2889**
Stra-Dom-C	**0,5691**	**0,3724**	**0,3636**	**-0,0566**	**0,2889**	**1,0000**

Matrice de corrélation : Stra-Diff

Variables	Res-Intang	Res-Tang	Capa	Environnement Glob	Forces Ind	Stra-Diff
Res-Intang	**1,0000**	0,7443	0,8368	-0,3267	0,2591	**0,6298**
Res-Tang	0,7443	**1,0000**	0,6967	-0,5351	-0,1706	**0,4732**
Capa	0,8368	0,6967	**1,0000**	-0,3527	0,1627	**0,5041**
Environnement Glob	-0,3267	-0,5351	-0,3527	**1,0000**	0,2128	**-0,0948**
Forces Ind	0,2591	-0,1706	0,1627	0,2128	**1,0000**	**0,1981**
Stra-Diff	**0,6298**	**0,4732**	**0,5041**	**-0,0948**	**0,1981**	**1,0000**

Matrice de corrélation : ''Stratégie Affaire(AS)''

Variables	Res-Intang	Res-Tang	Capa	Environnement Glob	Forces Ind	Stratégie Affaire (AS)
Res-Intang	**1,0000**	0,7443	0,8368	-0,3267	0,2591	**0,7623**
Res-Tang	0,7443	**1,0000**	0,6967	-0,5351	-0,1706	**0,4084**
Capa	0,8368	0,6967	**1,0000**	-0,3527	0,1627	**0,5701**
Environnement Glob	-0,3267	-0,5351	-0,3527	**1,0000**	0,2128	**-0,0658**
Forces Ind	0,2591	-0,1706	0,1627	0,2128	**1,0000**	**0,3701**
Stratégie Affaire (AS)	**0,7623**	**0,4084**	**0,5701**	**-0,0658**	**0,3701**	**1,0000**

Liste des Figures

Figure 1.1 : Le modèle SWOT 33
Figure 2.1 : Le modèle de cycle de vie du produit 34
Figure 3.1 : La Matrice de l'analyse de portefeuille du BCG 37
Figure 4.1 : La Matrice du BCG 2 38
Figure 5.1 : La Matrice d'analyse de portefeuille de McKinsey 38
Figure 6.1 : Le Paradigme Structure-Conduite-Performance(S-C-P) 42
Figure 7.1 : Les cinq forces qui commandent l'intensité concurrentielle et la rentabilité du secteur 44
Figure 1.2 : Répartition des PME privées par secteur d'activité pour l'année 2016 69
Figure 2.2 : Répartition juridique des PME algériennes pour l'année 2016 70
Figure 3.2 : Répartition des PME algériennes par taille 71
Figure 4.2 : Évolution de l'emploi par type de PME 72
Figure 1.3 : Modèle Théorique de Recherche 105
Figure 2.3 : Structure générale de l'approche PLS 151
Figure 1.4 : Répartition des entreprises par secteur d'activité 158
Figure 2.4 : Effectif des entreprises 158
Figure 3.4 : Répartition des entreprises selon le critère "Age" 159
Figure 4.4 : L'Age des répondants 159
Figure 5.4: Sexe des répondants 160
Figure 6.4: Niveau de formation 160
Figure 7.4: Statut des répondants 161
Figure 8.4 : La Rivalité Compétitive 162
Figure 9.4 : Le Pouvoir de Négociation des Fournisseurs 163
Figure 10.4 : Le Pouvoir de Négociation des Clients 164
Figure 11.4: La Menace de la Substitution 165
Figure 12.4 : La Menace des Nouveaux Entrants 166
Figure 13.4 : L'incertitude de l'environnement d'affaires algérien 166
Figure 14.4 : L'Hostilité de l'environnement d'affaires algérien 167
Figure 15.4 : Les Ressources Tangibles 168
Figure 16.4: Les Actifs Intangibles 169
Figure 17.4 : Les Compétences 171
Figure 18.4 : Les Capacités 172
Figure 19.4: Le degré d'adoption de la stratégie dans la pratique des affaires 174
Figure 20.4: La Stratégie de Différentiation 175
Figure 21.4 : L a Stratégie de Domination par les Coûts 176
Figure 22.4 : La Performance Marché 177
Figure 23.4 : La Rentabilité 178
Figure 24.4: Modèle de mesure et structurel avant l'application de l'algorithme de l'approche PLS 180
Figure 25.4 : Modèle de mesure et structurel après l'application de l'algorithme PLS 194
Figure 26.4: Modèle de mesure et structurel après l'application de la méthode Bootstrap 196

Figure 27.4 : Diagramme de la relation de médiation Facteurs Externes-Stratégie-Performance 198
Figure 28.4 : Diagramme de la relation de médiation Facteurs Internes-Stratégie-Performance 199
Figure 29.4 : Modèle partiel de mesure et structurel..... 203
Figure 30.4: Modèle partiel de mesure et structurel après l'application de l'algorithme PLS 203
Figure 31.4 : Modèle de mesure et structurel après l'application de la méthode *Bootstrap.* 204
Figure 32.4 : Qualité du modèle par nombre de composantes 206
Figure 33.4: Représentation des facteurs les plus importants (VIP >0.8) qui construisent le modèle de l'influence des facteurs environnementaux internes et externes, et de la stratégie sur la performance des PME algériennes (intervalle de confiance 95%) selon les résultats de la composante 1 208
Figure 34.4 : La Performance : Les Résultats de la régression PLS 209
Figure 35.4 : Qualité du modèle par nombre de composantes 212
Figure 36.4 : Représentation des facteurs les plus importants (VIP >0.8) qui construisent le modèle de l'influence des facteurs environnementaux internes et externes sur l'adoption des pratiques stratégiques dans le domaine des affaires des PME algériennes (intervalle de confiance 95%) selon les résultats des trois composantes 215
Figure 37.4 : La Stratégie-Affaire: Les Résultats de la régression PLS 217
Figure 38.4 : La qualité du modèle par nombre de composantes..... 219
Figure 39.4 : Représentation des facteurs les plus importants (VIP >0.8) qui construisent le modèle de l'influence des facteurs environnementaux internes et externes sur l'adoption de la stratégie de domination par les couts par les PME algériennes (intervalle de confiance 95%) selon les résultats de la composante 1 220
Figure 40.4 : La Stratégie de Domination par les Coûts : Les Résultats de la régression PLS 222
Figure 41.4 : La qualité du modèle par nombre de composantes..... 225
Figure 42.4 : Représentation des facteurs les plus importants (VIP >0.8) qui construisent le modèle de l'influence des facteurs environnementaux internes et externes sur l'adoption de la stratégie de différentiation par les PME algériennes (intervalle de confiance 95%) selon les résultats de la composante 1 226
Figure 43.4 : La Stratégie de différentiation : Les Résultats de la régression PLS..... 227
Figure 44.4 : Diagramme des moyennes..... 229
Figure 45.5 : Diagramme des moyennes..... 230

Liste des Tableaux

Tableau 1.1 : La matrice d'analyse de portefeuille d'Arthur D.Little.....40
Tableau 1.2 : Évolution du nombre des PME privées 2012-2016 68
Tableau 2.2 : Évolution du nombre des PME privées par secteur d'activité pour la période 2012-2016.....69
Tableau 3.2 : Typologie des PME.....70
Tableau 4.2 : Évolution des emplois par type de PME pour la période 2012-2016.....72
Tableau 5.2 : Évolution de la valeur ajoutée par secteur juridique pour la période 2010-2015 73
Tableau 6.2 : ANSEJ et création des entreprises et emplois.....82
Tableau 7.2 : Répartition de financement par secteurs d'activité 82
Tableau 8.2 : Les projets financés par secteurs d'activité (cumul au 31/12/2016) 84
Tableau 9.2 : Les projets financés par secteurs d'activité (cumul au 31/08/2017) 85
Tableau 10.2 : Bilan cumulé des services non financiers au 31/08/2017 86
Tableau 11.2 : Répartition des conventions en 2016 par secteurs d'activité 87
Tableau 1.4 : Fiabilité des mesures (l'α de Cronbach, et la *Composite reliability*).....181
Tableau2.4 : Fiabilité du construit Rivalité Compétitive (loadings et t-valeur des items)..182
Tableau 3.4 : Fiabilité du construit Pouvoir de Négociation des Fournisseurs (loadings et t-valeur des items).....182
Tableau 4.4 : Fiabilité du construit Pouvoir de Négociation des Clients (loadings et t-valeur des items).....183
Tableau 5.4 : Fiabilité du construit Menace de la Substitution (loadings et t-valeur des items) 183
Tableau 6.4 : Fiabilité du construit Menace des Nouveaux Entrants (loadings et t-valeur des items) 184
Tableau 7.4 : Fiabilité du construit Incertitude Environnementale (loadings et t-valeur des items) 184
Tableau 8.4 : Fiabilité du construit Hostilité Environnementale (loadings et t-valeur des items) 185
Tableau 9.4 : Fiabilité du construit Ressources Tangibles (loadings et t-valeur des items)186
Tableau 10.4 : Fiabilité du construit Actifs Intangibles (loadings et t-valeur des items) ...186
Tableau 11.4 : Fiabilité du construit Compétences (loadings et t-valeur des items) 187
Tableau 12.4 : Fiabilité du construit Capacités (loadings et t-valeur des items) 188
Tableau 13.4 : Fiabilité du construit degré d'adoption des pratiques du management stratégique dans les pratiques d'affaire (loadings et t-valeur des items)....189
Tableau 14.4 : Fiabilité du construit ''Stratégie de différentiation'' (loadings et t-valeur des items) 189
Tableau 15.4 : Fiabilité du construit ''Stratégie de domination par les coûts'' (loadings et t-valeur des items).....190
Tableau 16.4 : Fiabilité du construit ''Performance Marché'' (loadings et t-valeur des items) 190
Tableau 17.4 : Fiabilité du construit ''Rentabilité'' (loadings et t-valeur des items).....191

Rapport-Gratuit.com

Tableau 18.4 : Évaluation de la Validité Convergente "*Convergant Validity*" 191
Tableau 19.4 : Évaluation de la Validité Discriminante 193
Tableau 20.4: Statistique de la multi-colinéarité 197
Tableau 21.4: Récapitulatif des résultats 197
Tableau 22.4: Tableau des corrélations 200
Tableau 23.4 : Régression par la méthode *Bootstrap* 201
Tableau 24.4 : Statistique de la Multi-colinéarité 204
Tableau 25.4 : Résultats des indices de qualité 206
Tableau 26.4 : Résultats ‘’Indice de qualité Q^2’’ 206
Tableau 27.4 : Résultats ‘’Indice de qualité cumulé Q^2’’ 206
Tableau 28.4 : Variable Importance in the Projection "VIP" de la variable "Performance" 207
Tableau 29.4 : Coefficients normalisés de régression de la variable "Performance" 209
Tableau 30.4 : Tableau Récapitulatif des résultats finaux ‘’Modèle Performance’’ 211
Tableau 31.4 : Résultats des indices de qualité 212
Tableau 32.4 : Variable Importance in the Projection "VIP" de la variable "Stratégie Affaire" 214
Tableau 33.4 : Coefficients normalisés de régression de la variable Stratégie Affaire (AS) 216
Tableau 34.4 : Tableau Récapitulatif des résultats finaux ‘’Modèle Stratégie Affaire’’ 218
Tableau 35.4 : Résultats des indices de qualité 219
Tableau 36.4 : Variable Importance in the Projection "VIP" de la variable "Stratégie de Domination par les couts" 220
Tableau 37.4 : Coefficients normalisés de régression de la variable "Stratégie de Domination par les Coûts" 221
Tableau 38.4 : Tableau Récapitulatif des résultats finaux ‘’Modèle Stratégie de Domination par les Coûts’’ 223
Tableau 39.4 : Résultats Indice de qualité 224
Tableau 40.4 : Résultats Indice de qualité Q^2 cumulé 224
Tableau 41.4: Résultats Indice de qualité Q^2 224
Tableau 42.4 : Variable Importance in the Projection "VIP" de la variable "Stratégie de Différentiation" 226
Tableau 43.4 : Coefficients normalisés de régression de la variable "Stratégie de différentiation" 227
Tableau 44.4: Récapitulatif des Résultats Modèle "Stratégie de différentiation" 228
Tableau 45.4: Test de l’ANOVA 229
Tableau 46.4: Test de l’ANOVA 230
Tableau 47.4:Comparaison des moyennes entre firmes performantes et N/performantes .. 233
Tableau 48.4:Le t-test de *Student* de significativité 234

Table des Matières

Introduction générale **1**

Chapitre I : REVUE DE LITTÉRATURE : LE MANAGEMENT STRATEGIQUE

Introduction **26**

SECTION01 : **Le Management Stratégique: Cadrage Conceptuel et Outils d'Analyse** **27**

§1/La Stratégie d'entreprise : Vers un Éclairage Conceptuel 27

§2/ De la Stratégie au Management Stratégique 29

§3/ Les Avantages du Management Stratégique 31

§4/ Les Outils Classiques du Management Stratégique 32

SECTION02 : **La Théorie de l'Organisation Industrielle (O/I)** **41**

§1/ Le paradigme S-C-P (Structure-Conduite-Performance) de Bain/Mason 41

§2/ L'analyse sectorielle ou le modèle des 05 Forces de M.Porter 43

§3/Les limites du mouvement classique de l'organisation industrielle 46

SECTION03 : **La Théorie basée sur les Ressources : Resource-Based-View ''RBV''** **48**

§1/ La Théorie des Ressources ''Resource-Based-View'' : Origine, Intérêt, et Fondements Théoriques 49

§2/ La Classification des Ressources 54

§3/Les Limites de l'Approche RBV 57

Conclusion **62**

Chapitre II : LES PME ALGERIENNES ET LA PERFORMANCE

Introduction **64**

SECTION01 : **Les PME algériennes : Essai de présentation et d'analyse** **64**

§1/Présentation du secteur des petites et moyennes entreprises (PME) 64

§2/Le secteur des PME en Algérie: Essai d'analyse 65

SECTION02 : **Les PME algériennes : Contraintes, Défis, et Programmes Nationaux de Soutien** **75**

§1/ Les contraintes et défis des PME Algériennes 75

§2/Les organismes de soutien au secteur des PME Algériennes 80

SECTION03 : **Le Management Stratégique des PME algériennes** **88**

§1/Le management stratégique dans les PME 88

§2/Le management stratégique dans les PME algériennes 91

Conclusion **95**

Chapitre III : CHOIX DU MODÈLE CONCEPTUEL, DÉVELOPPEMENT DES HYPOTHÈSES, ET MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Introduction **97**

SECTION01 : **Modèle Théorique de Recherche : Une Approche Complémentaire en Management Stratégique** **98**

Rapport-gratuit.com
LE NUMERO 1 MONDIAL DU MÉMOIRES

SECTION02 : **Développement des Hypothèses Détaillées du Modèle de Recherche .. 105**
§1/La variable environnement et la stratégie-performance 105
§2/La variable stratégie et la performance des firmes 111
§3/La variable ressources et la stratégie-performance des firmes 115

SECTION 03 : **Opérationnalisation et mesure des Variables du Modèle de Recherche 119**
§1/ Les Facteurs Externes (l'environnement d'affaire) 119
§2/ Les Facteurs Internes (les ressources et compétences des firmes) 127
§/3 La Stratégie 133
§4/ La performance 137
§/5 Les Variables de l'âge et de la Taille 140
SECTION04: **La Méthodologie de Recherche 141**
§1/ Le Paradigme De Recherche 141
§2/ La Méthode de Recherche : L'étude par Questionnaire 143
§3/ La Méthode d'échantillonnage et de collecte des données 145
§4/Les Techniques Statistiques pour l'Analyse des Données 146
Conclusion 154

Chapitre IV : LES RESULTATS DE L'ANALYSE DES DONNÉES
Introduction 156
SECTION 01 **: Les Résultats de l'Analyse Statistique Descriptive 157**
§1/Le Détail Démographique 157
§2/Les Forces de l'Industrie 161
§3/ L'Incertitude et l'hostilité de l'environnement algérien 166
§4/ L'Environnement Interne de l'Entreprise(Les Facteurs Internes de l'entreprise) 167
§5/La Stratégie 173
§6/ La Performance 176
SECTION 02 **: Le Modèle global de recherche : les Résultats du test des hypothèses principales de recherche par la modélisation par équation structurelle ''PLS'' 178**
§1/ Évaluation du modèle de mesure 178
§2/ La qualité d'ajustement du modèle et le test d'hypothèses 194
§3/ Le Test du rapport de médiation 198
SECTION 03 **: Le Modèle partiel de recherche : les Résultats du test des hypothèses détaillées du modèle de recherche par la régression ''PLS'' 201**
§1/ Le modèle partiel de mesure et structurel ou le recours à la régression PLS 202
§2/Les résultats de la régression PLS relatifs aux sous hypothèses : H1.a/H1.b/H3.a/H3.b/H3.c/H5.a/H5.b/H5.c: ''Modèle Performance'' 205
§3/Les résultats de la régression PLS relatifs aux sous hypothèses H2.a.1/H2.b.1/H4.a.1/H4.b.1/H4.c.1 :''Modèle Stratégie-Affaire'' 211
§4/Les résultats de la régression PLS relatifs aux sous hypothèses H2.a.2/H2.b.2/H4.a.2/H4.b.2/H4.c.2 :''Modèle Stratégie de Domination par les Coûts'' . 218

§5/Les résultats de la régression PLS relatifs aux sous hypothèses H2.a.3/H2.b.3/H4.a.3/H4.b.3/H4.c.3 :''Modèle Stratégie de Différentiation'' 223

SECTION 04 **: Les résultats relatifs à l'impact de l'âge et de la taille sur la performance des PME algériennes 229**
§1/ Résultat de l'analyse ANOVA : Variable ''Taille des entreprises 229
§2/Résultat de l'analyse ANOVA : Variable ''Age des entreprises 230
SECTION 05 **: Les résultats du test de comparaison entre firmes performantes et non performantes parmi les PME algériennes de notre échantillon..... 231**
Conclusion……..... 235

Chapitre V : DISCUSSION DES RÉSLTATS ET LIMITES DE LA RECHERCHE

Introduction 238
SECTION 01 **: Discussion des résultats obtenus..... 239**
§1/ Les liens entre les paramètres de l'environnement externe et la performance 240
§2/ Les liens entre les paramètres de l'environnement externe et la stratégie 245
§3/ Les liens entre les Facteurs internes (Ressources) et la performance 250
§4/ Les liens entre les Facteurs internes (Ressources) et la stratégie d'entreprise..... 255
§5/ Les liens entre la stratégie d'entreprise et la performance..... 259
SECTION 02 : Limites de la Recherche..... 263
§1/ Les limites liées à la méthodologie de l'enquête 263
§2/ Les limites liées au modèle conceptuel et au traitement des données..... 265
Conclusion…..... 266
Conclusion générale 269
Références Bibliographique.
Annexes.
Liste des Figures.
Liste des Tableaux.

Résumé

Le champ académique du management stratégique dont la problématique centrale est d'expliquer la différence de performance entre firmes, est gouverné par deux grands courants de pensée : le courant du positionnement conduit par Porter (1980-1985), et celui basé sur les ressources ''Resource-Based-View'' issu des contributions de Barney(1986), Wernerfelt(1984), Grant(1991), Prahalad et Hamel (1990-1994).

La présente recherche a pour objet de savoir si le management stratégique dans sa version complémentaire qui intègre les deux approches précitées a un impact sur la performance des PME algériennes. Nous étudions à cet effet le lien Facteurs Externes-Stratégie-Facteurs Internes relativement à la performance de ces firmes. Notre application empirique cible un échantillon de 50 PME de la région ouest du pays, plus précisément dans les deux wilayas de Sidi-Bel-Abbès et d'Oran. L'usage de la modélisation par équations structurelles à travers la méthode PLS *path modelling*, puis de la régression PLS nous a permis d'obtenir les résultats suivants: les facteurs externes de l'environnement ont, d'une part, un impact négatif sur la performance des PME de notre échantillon, qui s'attribut essentiellement à l'incertitude/hostilité de l'environnement d'affaires algérien, et de l'autre, un impact positif sur la stratégie, où c'est les forces de l'industrie qui se sont révélées être en rapport positif à l'application d'une stratégie de domination par les coûts. De leur coté, les facteurs internes sont en relation positive-significative à la performance de nos PME et à leurs comportements stratégiques. Enfin, la stratégie d'entreprise dans l'ensemble de ces séquences est également admise en lien positif à la performance de nos entreprises.

Mots clés : Management Stratégique, Resource-Based-View, les Forces de l'industrie, la technique statistique PLS *path modelling.*

ملخص

إن نظرية التسيير الاستراتيجي التي تهتم بإشكالية تباين النجاعة بين المنظمات; مبنية على المبادئ النظرية لمقاربتين أساسيتين و هما : مقاربة التموقع الاستراتيجي بقيادة Porter (1980-1985) و مقاربة الموارد و الكفاءات وفقا لمساهمات كل من Barney(1986),Wernerfelt(1984)Grant(1991), Prahalad et Hamel (1990-1994),:.

نهدف من خلال بحثنا الحالي إلى معرفة مدى تأثير التسيير الاستراتيجي وفقا للمنهج التكاملي المبني على المقاربتين السالفتين الذكر; على نجاعة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية. تركز اهتمامنا في هذا الإطار على تأثير كل من : عوامل المحيط الخارجية; عوامل المحيط الداخلية و الإستراتيجية على نجاعة هذه المؤسسات. دراستنا الميدانية تعتمد على عينة مكونة من 50 مؤسسة صغيرة و متوسطة في كل من ولايتي وهران و سيدي بلعباس.

إن استعمال نموذج المعادلات الهيكلية PLS و la régression PLS قد سمح لنا بالحصول على النتائج التالية: عوامل المحيط الخارجية لها من جهة تأثير سلبي على نجاعة المؤسسات الصغيرة و المتوسطة; وذلك من خلال بيئة الأعمال الغير مستقرة في الجزائر;و من جهة ثانية; تأثير ايجابي على الإستراتيجية ; أين القوى الصناعية(les forces de l'industrie) هي التي تظهر ذات اثر على تطبيق إستراتيجية التكلفة. نفس الناتج الايجابي ظهر بالنسبة للعوامل الداخلية في علاقتها على نجاعة مؤسساتنا و سلوكا تهم الإستراتيجية. أخيرا هناك علاقة طردية ايجابية بين جميع عناصر الإستراتيجية و النجاعة.

الكلمات الافتتاحية : التسيير الاستراتيجي; مقاربة الموارد و الكفاءات; نموذج القوى الصناعية; نموذج المعادلات الهيكليةPLS;المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية.

Abstract

The field of the strategic management whose central problems are to explain the difference in performance between firms, is built upon two large theoretical streams: the first deals with positioning led by Porter(1980-1985), and the second draw upon the resources ''Resource-Based-View'' resulting from Barney(1986), Wernerfelt(1984), Grant(1991), Prahalad and Hamel(1990-1994) contributions.

Present research aims at assessing whether strategic management that integrates the two approaches has an impact on the performance of Algerian SME. For this purpose, we concentrate on the Internal and External factors-Strategy that may affect the performance of these firms. Our empirical investigation is based on a sample of 50 SME of the western area of the country, more precisely in both towns Sidi-Bel-Abbes and Oran. Using structural equation modeling through PLS path modeling and PLS regression, we obtained the following results: the external factors of the environment have, on one side, a negative influence on the performance of SMEs that may be primarily explained by the uncertainty and the hostility of the Algerian business environment, and the other side, a positive impact on the strategy. In the later case, the industry strength exhibits a positive significance with the implementation of a cost strategy. For their part, the internal factors are positively linked to the performance of our SMEs and their strategic behaviors. Lastly, SME's strategies on the whole showed a positive significance with their performances.

Key words: Strategic management, Resource-Based-View, Forces of industry, statistical technique PLS path modeling.