



Université Abderrahmane MIRA-Bejaia

**Faculté des Sciences Economiques, des Sciences Commerciales et des
Sciences de Gestion**

Département des sciences de Gestion

Mémoire de fin de cycle

En vue d'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion

Option : Management

Thème

**Les pratiques managériales et les
stratégies concurrentielles dans
les PME**

Réalisé par :

Mr. MAZOUZI Tayeb

Mr. MANSOURI Adel

Encadré par :

Mr. H. KHERBACHI

Année : 2019/2020

Remerciements

Après la finalisation de ce modeste travail, nous nous pouvons que remercier Mr le Professeur .KHERBACHI Hamid, d'avoir accepté la supervision du présent mémoire. Nous le remercions vivement pour son grand concours pour la réalisation de ce travail de par, sa rigueur scientifique et sa disponibilité à répondre à toutes les incompréhensions et les questions y relatives, en faisant preuve de lucidité et de sens élevé de responsabilité.

Une pensée particulière au corps enseignants qui nous ont prodigués une formation de qualité.

Nos remerciements s'adressent aussi, à tous ceux et toutes celles qui nous ont aidés de près ou de loin pour la réalisation de ce travail notamment les cadres de la direction du commerce à leur tête Mr OUABA Mohand Akli en sa qualité de chef de mission de la concurrence et des enquêtes économiques qui n'a pas cessé de nous encourager à poursuivre les études supérieures.

Nos remerciements sont adressés particulièrement à nos familles respectives pour nous avoir encouragés et soutenus durant notre parcours universitaire.

T .MAZOUZI

A .MANSOURI

LISTE DES ABREVIATIONS

ANDI : Agence Nationale du Développement d'Investissement.

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

CBPP : Construction Best Practices Programme

CNAC : Caisse Nationale de L'Allocation de Chômage

ERM : Entreprise Risque Management

GRH : Gestion des Ressources Humaines

IDE : Investissements Directs à l'Etranger

KPI : Key Performance Indicator

LCAG : Learned, Christensen, Andrews et Guth qui ont proposé ce modèle stratégique.

NTIC : Nouvelles Technologies de L'Information et de la Communication.

OST : Organisation Scientifique du Travail

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PMI : Petite et Moyenne Industrie

R&D : Recherche et Développement

ROA: Return On Actives

ROE: Return on Equity

ROS: Return On Sends

SCM: Supply Chain Management

TBR : Théorie Basée sur les Ressources

U.E : Union Européenne

Remerciement

Abréviations

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE..... 01

Chapitre I : Notions de base et définitions liées aux pratiques managériales

Section 1 : Définitions liées aux pratiques managériales et la performance dans les PME..... 04

Section 2 : Les pratiques managériales et leur impact sur la performance 10

Chapitre II : Les stratégies concurrentielles dans les PME

Section 1 : Définitions liées à la stratégie 14

Section 2 : De l'analyse stratégique à l'avantage concurrentiel 16

Section 3 : Les catégories stratégiques de base face à la concurrence 18

Section 4 : Les forces de la concurrence 24

Section 5: Les différentes options stratégiques envisageables pour les PME..... 25

CHAPITRE III : Études empiriques sur les pratiques managériales et la performance au sein des PME

Section 1 : Etude des pratiques managériales au sein des PME dans les pays MENA 29

Section 2 : Etude des pratiques manageriels dans le contexte sud-africain 33

Section 3 : Etudes des pratiques managériales et stratégie concurrentielle dans les pays européens 36

Section 4 : Etudes des pratiques manageriels dans le continent Australien..... 41

Section 5 : études des pratiques managériales dans le continent American..... 43

Section 6 : Etudes des pratiques managérial dans le reste du monde 46

CONCLUSION GENERALE..... 49

BIBLIOGRAPHIE

Résumé

LISTE DES ABREVIATIONS

OST : Organisation Scientifique du Travail

U.E : Union Européenne

ERM : Entreprise Risque Management

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PMI : Petite et Moyenne Industrie

IDE : Investissements Directs à l'Etranger

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

CNAC : Caisse Nationale de L'Allocation de Chômage

ANDI : Agence Nationale du Développement d'Investissement.

ROA: Return on Actives

ROS: Return on Sends

ROE: Return On

SCM: Supply Chain Management

R& D : Recherche et Développement

KPI : Key Performance Indicator

LCAG : Learned, Christensen, Andrews et Guth qui ont proposé ce modèle

Introduction générale

A l'ère de la révolution industrielle et la mécanisation de l'outil de production, la production mondiale s'est multipliée pour atteindre des niveaux record devant une demande croissante. Ceci a permis de garantir l'équilibre du marché. Néanmoins, Les bouleversements économiques et la globalisation des marchés ont généré des changements profonds en matière de gouvernance économique aux plans macroéconomique et microéconomique, notamment au niveau des pays industrialisés, entraînant l'émergence de la petite et moyenne entreprise (PME) et la petite et moyenne industrie (PMI) pour prendre place dans le circuit économique impactant la fonction de production en général et celle de la consommation en particulier. La concurrence et la compétitivité sont devenues les leviers stratégiques de l'entreprise devant une multitude de facteurs sociodémographiques , économiques , écologiques et culturels qui conditionnent le comportement du consommateur dans sa décision d'Achat et celui de l'entreprise, dans ses choix d'investissement.

L'écosystème de l'entreprise subit une complexité continue et une instabilité permanente, résultat des changements technologiques, économiques, socio- démographiques, politiques, culturels et écologiques, en faisant d'elle, de par son statut, le moteur de la croissance et du développement économique. Elle est devenue une entité socio-économique qui concilie les objectifs opérationnels et organisationnels au niveau collectif et individuel inscrits à court terme et ceux relevant de sa pérennité dits stratégiques à long terme dans un climat d'affaires dominé par l'intensité concurrentielle qui requiert des adaptations et des réajustements structurels et manageriels répondant aux diverses situations, en faisant preuve de flexibilité organisationnelle, afin d'assurer sa survie devant la concurrence.

L'entreprise aspirant à l'expansion et au développement dans un marché, local ou international, marqué par une rude concurrence se voit dans l'obligation d'adopter et de suivre un style de management adéquat et des stratégies concurrentielles appropriées pour s'imposer, en procédant à un diagnostic et une analyse stratégique afin de saisir les opportunités d'affaires et de déceler les menaces pouvant hypothéquer ses projets.

L'économie Algérienne a un tissu industriel qui contribue peu au produit intérieur brut (PIB) comparativement à son potentiel et l'investissement industriel n'est pas d'un apport important pour l'économie du pays. L'Etat, avec le passage de l'économie dirigée à l'économie de marché, n'a pas cessé de soutenir l'investissement privé notamment la PME & PMI, et ce en vertu de la loi N° 01-18 du 12 Décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME) modifiée et complétée par la loi N° 17-02 Portant loi d'orientation sur le développement de la petite et moyenne entreprise (PME) qui ont pour but d'impulser de la croissance économique , d'asseoir la compétitivité, la promotion

de la sous-traitance et l'amélioration de l'environnement de la PME. Différents dispositifs de soutien à la création d'entreprise à l'exemple de L'ANSEJ, ANDI et la CNAC visent l'encouragement de l'entrepreneuriat.

L'ouverture de l'économie nationale depuis les réformes économiques engagées par le gouvernement à partir des années 90, la délocalisation des entreprises via les investissements directs à l'étranger (IDE) et la prédominance du commerce extérieur par l'importation des produits industriels en l'état, en lieu et place des matières premières destinées à la transformation en produits finis, a accentué la fragilisation de l'entreprise algérienne face à la concurrence du produit importé au meilleur rapport prix/ qualité. Ainsi, il est urgent d'analyser et de décortiquer les facteurs du blocage ainsi que les éléments et les leviers managériaux susceptibles répondre aux impératifs de compétitivité en maîtrisant les coûts de production et de gestion.

Malgré les mesures d'accompagnement prises par l'Etat en faveur de l'entreprise, il n'en demeure pas moins que le produit national est loin de devancer celui importé en raison de plusieurs facteurs relevant du management économique en général et celui de l'entreprise, notamment la PME /PMI, en particulier dont l'influence du propriétaire est prépondérante.

La performance économique et l'efficacité managériale d'une entreprise dépendent de la mise en œuvre d'une stratégie viable et la mise en place d'une structure organisationnelle, adaptée à la nature de son activité, à sa taille, à sa stratégie concurrentielle choisie et la technologie utilisée dans les différents processus de décision, de production, de planification, de contrôle et d'évaluation jumelées aux diverses fonctions de l'entreprise, à savoir la fonction production, la fonction finance et comptabilité, la fonction commerciale ou Marketing, la fonction des ressources humaines et la fonction recherche et développement éventuellement, et ce, en pilotant simultanément les exigences organisationnelles internes ayant trait aux systèmes assurant le fonctionnement de l'entreprise, en l'occurrence, le système d'information, le système de finalisation, le système d'animation, le système d'organisation, le système de décision et les choix stratégiques, en mesure de consolider la position concurrentielle de l'entreprise dans le marché en utilisant les outils d'analyse stratégique, en étudiant les tendances du marché, le degré de croissance, le nombre de concurrents et la position du leader afin de se situer stratégiquement.

Les pratiques managériales dans les entreprises privées ou publiques, ont fait l'objet de maintes analyses, puisque la pertinence et l'efficacité de ces pratiques conditionnent fondamentalement la performance économique et la prospérité de ces dernières. L'étude de l'interaction entre les systèmes en question et la synergie dans l'action globale de l'entreprise

s'avère judicieuse et importante. La problématique du thème à étudier se résume à la question principale suivante :

*** Comment l'entreprise doit-elle assurer la corrélation entre les pratiques managériales et les stratégies concurrentielles pour atteindre simultanément l'efficacité managériale et la performance économique ?**

Pour bien cerner la problématique, nous avons jugé utile de poser deux (02) questions secondaires qui se présentent comme suit :

1. Quelles sont les pratiques managériales de l'entreprise ?
2. Quelles sont les stratégies concurrentielles qui peuvent être adoptées par l'entreprise selon la structure du marché ?

Pour répondre à ces questionnements, nous avons opté pour une revue de la littérature sur les concepts clés liés à cette problématique et une revue de la littérature relative aux études empiriques du thème. Dans ce cadre, nous avons organisé notre travail de la manière suivante. Dans un premier chapitre, nous présentons les définitions liées aux pratiques managériales et à la performance selon les auteurs, pour ensuite étudier l'impact de ces différentes pratiques managériales sur la performance de l'entreprise à travers les prolongements théoriques du Management depuis l'avènement de l'organisation scientifique du travail (OST) aux derniers développements du Management des organisations en terme de décision de gestion, répartition du pouvoir, les niveaux hiérarchiques, la coordination entre les différents systèmes de gestion, d'organisation et la politique commerciale de l'entreprise pour donner, dans le deuxième chapitre nous abordons les notions relatives à la stratégie, au diagnostic et l'analyse stratégique et terminer avec les stratégies concurrentielles, tout en analysant leur efficacité ainsi que les insuffisances en découlant.

Le troisième chapitre s'intéresse à la présentation de certaines études empiriques, dans différents contextes ayant traité la question des pratiques managériales et les stratégies concurrentielles des PME et leur impact sur la performance de l'entreprise, à l'instar des choix managériaux et des changements organisationnels. Nous présentons une conclusion générale de notre travail.

CHAPITRE I

**Notions de base et définitions liées
aux pratiques managériales**

CHAPITRE I Notions de base et définitions liées aux pratiques managériales

Section 1 : Définitions liées aux pratiques managériales et la performance dans les PME

Avant de citer les pratiques managériales auxquelles recourent les dirigeants des entreprises dans la gestion de leurs affaires, il y a lieu de donner la définition de la PME Algérienne et quelques définitions liées aux pratiques managériales selon certains auteurs, pour ensuite donner la signification de la performance sous ses différentes facettes.

1.1. Définition de la PME selon la loi Algérienne :

La loi n° 17- 02 du 10 Janvier 2017 portant loi d'orientation sur le développement, dans l'article 05, définit la PME, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et / ou de services : Employant une (1) à deux cent cinquante (250) personnes dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas quatre (4) Milliards de Dinars ou dont le Total du Bilan annuel n'excède pas un (1) Milliard de dinars et qui respecte le critère d'indépendance.

1.2. Définitions relatives aux pratiques managériales :

Tabatoni et Jarniou (1975) montrent qu'il y a une rupture drastique avec la conception traditionnelle de la gestion de l'entreprise fondée sur les grandes fonctions (production, commercial, financier, personnel etc...) en proposant un triptyque de fonction (finalisation, organisation et animation) qui donne une nouvelle vision au système de gestion aussi bien des entreprises de marché que de toute organisation humaine finalisée. Ainsi, « tout système de gestion est un système de processus de décision qui finalise, organise et anime les actions collectives de personnes ou de groupe de personnes réalisant les activités qui leur sont assignées dans une organisation sous la supervision du manager responsable des organes importants ». Tabatoni et Jarniou parlent de 3 pratiques : le système de finalisation, le système d'organisation et le système d'animation. Arabi et Bagdi (2018) ont ajouté le système d'information et de contrôle.

Tabatoni et Jarniou (1975) définissent les systèmes de finalisation comme « les processus d'orientation des activités qui déterminent leur nature, leur localisation, leur niveau, leur distribution temporelle, leurs composantes opératoires principales, en référence à` des principes d'action collective définis ou simplement pratiqués par les décideurs ».

Pour Mintzberg (1982), « La planification consiste à concevoir de façon intégrée l'ensemble des décisions et des actions non routinières d'une organisation structurée par

CHAPITRE I Notions de base et définitions liées aux pratiques managériales

fonction ». De cette définition, nous pouvons décomposer le système de finalisation en trois sous-systèmes : la planification, les orientations stratégiques et la prise de décision.

Ainsi, la planification est le processus qui permet d'identifier les objectifs à atteindre et les moyens les plus avantageux pour les réaliser. Selon cet auteur, Le manager-dirigeant ne se charge pas de l'activité de planification, Car les managers se contentent de répondre à des stimuli et sont conditionnés par leur travail à préférer l'action immédiate à l'action différée.

Richard Whittington (2004) étudie la stratégie non plus comme un attribut des organisations, mais comme quelque chose que des acteurs font. C'est-à-dire, la façon dont les managers « font de la stratégie » car la pratique est liée aux individus. De là, nous avons estimé nécessaire d'aborder alors la relation entre la vision et la stratégie.

Selon Gluck (1984), la vision se différencie de la stratégie en ce qu'elle constitue un guide. Pour Beauchamp (2001, p), « Les stratégies bourgeonnent à partir de formulations de la vision et visent à cristalliser l'engagement de l'organisation à réaliser et à atteindre cette dernière ». Ainsi, la stratégie de l'entreprise est en lien étroit avec celle de son manager-dirigeant. La prise de décision managériale est modélisée sous la forme d'un processus abstrait de résolution de problème (Simon, 1980, 1983). Par conséquent, celle-ci est ancrée au cœur de l'activité et de l'identité managériales (Detchessahar et Grévin, 2009 ; Ughetto, 2007). Dès lors, concevoir la décision comme une activité managériale consiste à étudier la décision « en train de se faire » et entrer de plain-pied dans la manière dont elle se fabrique.

Langley et al (1995) mettent l'accent sur le caractère parfois artificiel du concept de prise de décision et présentent une multiplicité d'angles d'analyse de la prise de décision. De ce fait, la décision au quotidien renvoie souvent non pas à un moment bien identifié mais à des actions entremêlées, à des personnes qui y prennent part de manière multiple, à des alliés invisibles, à des formes d'engagement et d'irréversibilité non formalisées, à des influences cognitives et affectives propres au manager-dirigeant.

Pour Mintzberg (1982), Le système d'organisation constitue l'infrastructure des systèmes de gestion. En somme, le système d'organisation comprend toutes les procédures et relations, formellement instituées ou non, qui assurent la spécialisation des fonctions et leur coordination.

Le système d'organisation correspond principalement au fonctionnement de l'organisation. Mettre en place un système d'organisation dans l'entreprise revient à mettre en place une structure bien définie comme la somme des pratiques organisationnelles et leur degré de formalisation, en abordant la question de l'organigramme. Car, sa définition induit

CHAPITRE I Notions de base et définitions liées aux pratiques managériales

des transformations dans le mode de fonctionnement de l'entreprise (Abedou et Boucherf, 2004). La définition des tâches et des relations au sein d'une organisation est susceptible d'interprétations diverses de la part des personnes et des groupes.

Pour Anzieu et Martin (1982), Leclerc, (1999), Fernandez (2000) D'une façon générale, l'animation est associée à l'existence d'un réseau de personnes, d'un groupe d'individus travaillant et interagissant ensemble afin d'atteindre un objectif commun. Cette pratique a pour objectif de maintenir en bon ordre et de faire progresser l'action d'un groupe d'hommes (Mac Carthy, 1971). Il s'agit d'une action qui consiste à obtenir la participation des hommes.

Tabatoni et Jarniou (1975) avancent que l'animation consiste à gérer un processus d'intégration d'efficacité individuelle pour améliorer l'efficacité organisationnelle. Selon eux, l'animation devrait soutenir l'implication et l'intégration des participants pour atteindre le bon fonctionnement d'un dispositif. C'est à dire que l'animation est une action ayant pour but de susciter, de coordonner, de faire converger et d'évaluer les efforts individuels A partir des éclaircissements donnés sur le système d'animation, ce dernier peut être décomposé en un ensemble d'actions : la motivation, la communication et la coordination. Pour que les systèmes fonctionnent de manière efficace, un bon système d'information (SI) sera nécessaire. Le Moigne (1990) définit le SI comme « un ensemble de méthodes et moyens recueillant, contrôlant, mémorisant et distribuant les informations nécessaires à l'exercice de l'activité de tout point de l'organisation ».

Pour Robert Reix (2005), le système d'information est « un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures... permettant d'acquérir, de traiter, de stocker des informations (sous forme de donnée, textes, images, sons, etc.) dans et entre des organisations ».

Concernant la position des managers-dirigeants dans ce système, Rockart et Crescenzi (1984) estiment que ces derniers doivent « réaliser que l'information est une ressource stratégique... Et ressentir de manière accrue le besoin d'être informés, motivés, et engagés dans les SI ». Celui-ci est un véritable système nerveux de l'entreprise (CIGREF, 2005).

R.N Anthony (1965), professeur à Harvard définit le contrôle de gestion, dans un premier temps, comme « le processus par lequel les managers obtiennent l'assurance que les ressources sont obtenues et utilisées de manière efficace et efficiente pour la réalisation des objectifs de l'organisation ». Il s'agit de créer un lien entre les actions des membres de l'organisation et les objectifs qu'ils doivent atteindre.

CHAPITRE I Notions de base et définitions liées aux pratiques managériales

R.N. Anthony (1988) a modifié sa définition en ajoutant trois idées clés. Premièrement, le processus implique des managers, c'est-à-dire des acteurs qui font avancer les choses en coopérant avec d'autres acteurs. Deuxièmement, ce processus s'inscrit dans le cadre de la planification stratégique. Troisièmement, les critères pertinents pour évaluer les actions conduites dans ce processus sont l'efficacité et l'efficience. Dès lors, il redéfinit le contrôle de gestion en faisant de manière explicite le lien entre le contrôle et la stratégie. La relation évoquée par cette définition constitue un des fondements du contrôle de gestion qui est selon lui, « le processus par lequel les managers influencent d'autres membres de l'organisation pour mettre en œuvre les stratégies de l'organisation. »

A travers la théorie basée sur les ressources, et selon Miller et Chamsie(1996), « les pratiques managériales des dirigeants se résument en l'art de l'organisation et de la coordination pour obtenir la meilleure performance possible .Ces pratiques s'appuient sur les caractéristiques des attitudes du dirigeant qui sont, l'engagement du dirigeant à l'export, la pratique de veille, la mise en place de la stratégie proactive, la communication interne et les compétences internationales des dirigeants ».

Winter (2000, P.983) a défini les pratiques de management en tant que capacités notamment il a défini la capacité organisationnelle comme "une routine de haut niveau (ou un ensemble de routines) qui, avec ses flux d'entrée de mise en œuvre, confère à la direction d'une organisation un ensemble d'options de décision pour produire des résultats significatifs d'un type particulier (p. 983). Cette définition comporte plusieurs aspects. Premièrement, une capacité doit être pertinente pour l'entreprise. Les termes routines de haut niveau et sorties significatives incarnent cet aspect. Deuxièmement, une capacité a besoin d'un certain niveau de visibilité et d'intention. Ils existent dans un but prévu. Le terme options de décision tient compte de cet aspect. Troisièmement, les routines ne sont pas isolées. Souvent, ils ont besoin de ressources spécifiques pour produire leurs effets. Par exemple, une capacité de marketing peut nécessiter une base de données client spécifique pour être efficace (Dosi, Nelson et Winter,2000). Cet aspect est couvert par l'expression avec ses flux d'entrée de mise en œuvre. Un autre aspect qui ne ressort pas clairement de la définition est qu'il peut y avoir différents niveaux ou degrés dans une capacité. Les capacités évoluent et se développent au fil du temps (Helfat et Peteraf,2003) et peuvent suivre différentes trajectoires et atteindre différents niveaux (Rockart et Dutt, 2015). Winter (2000, p .981) reconnaît cette variabilité de niveau, la question de savoir si une organisation possède une certaine capacité est souvent une question de degré ». Ainsi, l'hétérogénéité peut résulter non seulement de différentes

CHAPITRE I Notions de base et définitions liées aux pratiques managériales

capacités ou combinaisons de capacités, mais également de différents niveaux des mêmes capacités (Hoopes et Madsen, 2008). La définition de Winter (2000) ne contient aucune référence à la rareté des obstacles à l'imitation ou à la reproduction. Selon la RBT (théorie basée sur les ressources), ces caractéristiques de ressources précieuses peuvent contribuer à l'avantage concurrentiel durable d'une entreprise (Barney, 1991). Cependant, la littérature en gestion confond souvent ces caractéristiques avec la définition de la capacité. Une capacité n'a pas besoin d'être rare ou coûteuse à imiter pour être une capacité. Il en va de même pour les ressources à terme plus générales. Ce que la RBT ajoute, c'est que les ressources et capacités précieuses qui présentent ces caractéristiques ont le potentiel d'être une source d'avantage concurrentiel durable.

Les pratiques de management, quant à elles, sont des pratiques générales qui sont utilisées par les entreprises pour réaliser de meilleur résultat. Il y en a plusieurs comme le management de la qualité, le management stratégique...etc. Une entreprise ne peut pas prendre uniquement une de ses pratiques et l'appliquer directement mais il faut adapter les compétences via un processus d'apprentissage et d'adaptation qui n'est pas simple.

Les pratiques de management sont bien évidemment dirigés par le haut de la hiérarchie dans la direction générale, et sont mises en place en vue de réaliser un résultat positif et satisfaisant mais nous ne pouvons pas considérer ces pratiques comme pratiques uniquement lorsqu'elles sont externes à l'entreprise. Une fois appliquées à l'intérieur de l'entreprise, nous les considérons comme des capacités au niveau de développement initial avec différents niveaux de spécificité, et ces capacités peuvent se développer au fil du temps pour pouvoir atteindre un niveau supérieur d'efficacité et de spécificité.

1. 3. Définition de la performance sous différentes facettes :

La performance est un concept plus large qui couvre à la fois des aspects économiques et opérationnels d'une industrie. Elle fait référence à l'excellence et comprend la rentabilité et la productivité parmi d'autres facteurs non liés aux coûts, telle la qualité, la rapidité, la livraison et la flexibilité (Tangen, 2005).

Dans la littérature, deux types de mesures de la performance de l'entreprise sont à prendre en considération, les mesures financières ou non objectives, comme le rendement sur les actifs (ROA), retour sur les ventes (ROS) et le retour sur les capitaux propres (ROE), etc. Et les mesures non-financières ou encore subjectives, telles, la satisfaction des actionnaires, des employés, des clients etc.

CHAPITRE I Notions de base et définitions liées aux pratiques managériales

Pour Erkan Bayraktar, Ekrem Tatoglu et Selim Zaim (2007), la performance est le résultat découlant du management de la chaîne de logistique (SCM) à travers des relations économiques avantageuses avec les clients, les fournisseurs et d'autres partenaires en pilotant les rapports entre l'entreprise et les différents intervenants, privilégiant des relations économiquement favorables et durables à l'entreprise pour pouvoir s'imposer dans le marché. La réussite d'une PME en dépend principalement pour atteindre ses objectifs stratégiques.

ABDELLAH Alaoui et HIND el Makrini (2014) montrent que la performance mesurée par la satisfaction des dirigeants requiert de faire appel à d'autres facteurs qui pourraient réduire l'insuffisance des résultats et leur interprétation. Néanmoins, elle permet aux dirigeants une meilleure compréhension des potentialités de développement de leurs PME, à travers leurs propres pratiques managériales pour contrer la concurrence, par l'acquisition de capacités managériales spécifiques à leurs entreprises.

York et Mirée (2004) , voient la performance non financière par la qualité qui provient de la capacité d'un dirigeant à innover pour impacter positivement la performance financière, car l'amélioration de la qualité permet a la PME de maintenir les clients actuels pour créer de grands consommateurs fidèles à l'entreprise par la croissance du marché, cette relation positive entre la performance opérationnelle , la qualité des produits et la performance au travail pilotée par la SCM conduit nécessairement à la performance organisationnelle .

Pour Midori et Steeple (2000), les mesures conventionnelles ne présentent pas une image complète de la performance organisationnelle, les mesures non financières sont décrites comme plus opportunes, mesurables, précises, significatives et cohérentes avec la stratégie flexibles et plus dynamiques que les mesures financières.

Après avoir cité la performance sous ses différentes facettes au niveau d'une organisation en faisant appel à des indicateurs quantitatifs et qualitatifs, nous abordons les pratiques managériales et leur influence sur sa performance.

CHAPITRE I Notions de base et définitions liées aux pratiques managériales

Section 2 : Les pratiques managériales et leur impact sur la performance :

Dans cette section, nous allons présenter certaines pratiques managériales qui peuvent avoir de l'impact sur la performance avant d'aborder les déterminants de la performance économique.

2.1. Impact des pratiques managériales sur la performance de l'entreprise :

Au niveau organisationnel, la performance peut être obtenue par :

Croissance des ventes : la SCM permet à l'entreprise de conquérir le marché, par des produits de qualité obtenus par des processus moins coûteux, ce qui impacte les prix de vente jugés acceptables par des clients de plus en plus exigeants, en étant le leader dans le secteur par la saisie des opportunités dégagées par cette industrie.

Estimation exacte des coûts : l'entreprise doit procéder à une estimation précise des coûts des produits fabriqués ou des services fournis pour évaluer les coûts d'approvisionnement et en réduire certaines transactions jugées pesantes sur la trésorerie de l'entreprise.

Renforcement de la coordination entre départements : la planification stratégique peut augmenter l'intégration entre différents départements d'une organisation par la recherche des informations, la collaboration, le partage et la communication interne consolidée par des relations bénéfiques entre l'organisation et les fournisseurs d'un côté et les clients d'un autre côté.

Renforcement de la coordination avec les fournisseurs : la qualité des produits commercialisés dépend de la qualité des matières premières et de la technologie utilisées d'où la nécessité de renforcer la relation avec les fournisseurs capables de satisfaire la demande de l'entreprise à tout instant et à moindre coût, l'innovation technologique peut amener l'entreprise à développer de nouveaux produits par l'automatisation du processus de production, lequel doit imposer aux fournisseurs de réduire les délais de livraison.

Renforcement de la coordination avec les clients : le client étant l'élément stratégique qui stimule l'activité de l'entreprise de par ses attitudes de consommation et ses décisions d'achat, pour répondre à ses exigences, l'entreprise par le biais de la SCM doit négocier avec de potentiels clients pour conclure des contrats économiquement rentables, tout en prenant en compte ses tendances et ses préférences par l'offre des produits personnalisés.

Au niveau opérationnel, la performance se réalise par :

La flexibilité : il revient à l'entreprise de faire preuve d'adaptation aux changements qui surviennent dans l'environnement des affaires en renforçant son pouvoir de négociation

CHAPITRE I Notions de base et définitions liées aux pratiques managériales

pour le choix des fournisseurs via des sources alternatives d'approvisionnement par la réduction des risques y relatifs (délais, prix et qualité des intrants), et de s'adapter également aux sollicitations du consommateur avec l'offre des produits satisfaisants aux meilleurs prix du marché dans les délais convenus.

La réduction de la durée de production : la gestion optimale des stocks des matières premières et des produits finis et l'adoption du système juste à temps confère à l'entreprise un avantage concurrentiel par la réduction des délais de production et ceux de la livraison des produits commercialisés.

L'Allocation des ressources et maîtrise des coûts : la mise en œuvre de la stratégie choisie pour réaliser les objectifs économiques et commerciaux donne lieu à l'allocation des ressources, néanmoins les plans de production via un processus bien établi, requiert la maîtrise des coûts pour l'élimination des surcoûts découlant de certaines activités opérationnelles.

La Réduction des niveaux d'inventaire : il s'agit de réduire aussi les charges pouvant peser dans le fonctionnement de l'entreprise en minimisant les charges inhérentes aux inventaires périodiques tout en procurant la trésorerie dont a besoin la PME pour s'engager dans la production et les autres activités d'exploitation.

L'Etablissement des prévisions : c'est la caractéristique fondamentale de la SCM, qui fait la jonction entre les plans de production et la demande du consommateur en vue d'en assurer la livraison à temps via des états prévisionnels d'approvisionnement, de production et de livraison en fonction des exigences du marché en amont et en aval.

A la lumière de cette relation positive des pratiques managériales aux plans opérationnel et organisationnel de la performance, d'autres déterminants peuvent peser dans la consolidation de la performance économique à l'exemple de la compétitivité, de la productivité et de la rentabilité. Néanmoins certains auteurs évoquent une relation négative entre les pratiques managériales et la performance et également tel que (Koufteros et al, 2005) D'autres ont donné des avis mitigés tel que (Wolf & Floyd, 2013) mais la plupart juge que l'application de ces pratiques contribue à l'efficacité globale de ses entreprises donc une relation positive qui est beaucoup plus importante.

2.2 Déterminants de la performance économique

2.2.1 La compétitivité.

C'est la faculté pour une entreprise de proposer une gamme de produits suffisamment

CHAPITRE I Notions de base et définitions liées aux pratiques managériales

attractive pour permettre de maintenir, voire d'augmenter la part du marché de l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents (ALAOUI, 2006). Tandis que Barney (1991) voit la compétitivité comme un déterminant de la performance de l'entreprise résultant de sa capacité à développer des avantages concurrentiels.

2.2.2 La productivité.

La productivité est la relation entre les biens produits par le système et les quantités des facteurs utilisées pour produire un bien via des processus dont sont intégrées les ressources physiques et humaines. L'intérêt de la productivité s'est concentré essentiellement sur la productivité du travail, qui dans la majorité des cas sont mesurée en unités monétaires par intrant et cela semble être le seul moyen pratique (Stainer, 1997).

2.2.3 La rentabilité.

La rentabilité est souvent confondue avec la productivité, la différence entre ces différents concepts réside dans la prise en compte des effets monétaires et physiques, autrement dit, la rentabilité se mesure par les effets monétaires, tandis que la productivité est le résultat d'un processus réel qui se déroule de manière physique. Pour la rentabilité, la relation est monétaire entre la production et les intrants d'où l'influence des facteurs- prix est incluse (Tangen, 2005).

2.3 Les types de performance.

Au niveau de l'entreprise on parle généralement de trois types de performance qui sont :

2.3.1. La performance opérationnelle.

Elle correspond à la capacité ou faculté d'une entreprise ou d'un manager à atteindre des objectifs commerciaux ou financiers élevés eu égard à la quantité de moyens et ressources utilisés sur une période donnée. Autrement dit, la performance opérationnelle se définit suivant le couple (objectifs atteints, moyens utilisés).

Le point de performance est optimum lorsque le couple est déterminé par (max des objectifs possibles, min des moyens utilisés) et minimum lorsque le couple est symbolisé par (min des objectifs, max des moyens utilisés).

Les objectifs peuvent être chiffrés tels que le volume d'activité, le chiffre d'affaires, la rentabilité, le résultat d'exploitation ou, tout simplement, la concrétisation d'un projet.

Quant aux moyens, ils peuvent être des ressources financières, des capitaux humains, du temps, des matières premières, des équipements et matériels et autres actifs immatériels.

La performance opérationnelle est relative et se compare par rapport à la performance

CHAPITRE I Notions de base et définitions liées aux pratiques managériales

d'autres agents économiques sur un segment d'activité suffisamment proche ou équivalent – concurrents.

2.3.2 La performance organisationnelle.

Elle représente la capacité ou la faculté, pour une entité, à s'organiser et se structurer optimalement dans l'optique d'améliorer sa performance opérationnelle sur une période donnée. Le travail sur l'organisation consiste alors à assembler ou agencer les éléments constitutifs de l'organisme – ressources humaines ; capital propre, les machines ; etc. – de telle manière à délivrer des résultats satisfaisants.

Si la taille de l'entreprise est réduite, c'est le dirigeant qui s'attelle à la tâche de la recherche d'efficacité et d'efficience, autres expressions de la performance, sinon le management peut être accompagné par un système intelligent d'information.

2.3.3 La performance économique.

Il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise : la compétitivité-prix et la compétitivité-hors prix.

La compétitivité-prix désigne la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait de son prix. Sa mesure permet de situer la place de l'entreprise sur le marché par rapport à ses concurrents.

La compétitivité hors-prix consiste en la capacité d'un produit à attirer des clients au détriment des produits concurrents du fait des éléments indépendants du prix. Elle est obtenue grâce à des éléments comme la qualité des produits, l'innovation, le service, le design...

CHAPITRE II

Les stratégies concurrentielles dans les PME

Chapitre 2 : les Stratégies Concurrentielles dans la PME :

Actuellement, les économistes et les théoriciens du Management s'intéressent de plus en plus à l'entreprise et à l'industrie. Ceci les amène à accorder une place importante voire déterminante à la stratégie et l'analyse stratégique qui conditionnent la survie des entreprises quelque soient leurs tailles et leurs activités devant des environnements plus complexes. Pour mieux cerner la notion de la stratégie, nous avons donné quelques définitions selon certains auteurs, pour aborder ensuite sa relation avec l'avantage concurrentiel via les différentes catégories de stratégies susceptibles d'être adoptées par les entreprises, chacune spécifiquement à la situation concurrentielle de l'entreprise et les objectifs attendus par ses dirigeants en passant en revue les cinq (05) forces qui structurent la concurrence développée par Michael Porter.

Section 1 : Définitions liées à la stratégie :

Dans le domaine militaire, la stratégie est l'art de conduire une armée et de disposer judicieusement ses troupes afin de remporter la victoire. Mais, ce n'est qu'à partir des années 60 que ce concept commence à trouver sa place dans le champ de la gestion d'entreprise. Les premiers auteurs commencent alors à mettre en lumière les liens entre stratégie, structure d'organisation et performance. Ainsi, plusieurs ont donné des définitions à la stratégie sous différents angles d'analyse, à savoir :

- Au sens de Chandler (1962, page 13), la stratégie consiste pour l'entreprise en la « détermination des buts et des objectifs de longs termes, en l'adoption de moyens d'actions et à l'allocation des ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs ».
- Porter (1982, page 37) définit la stratégie d'entreprise comme « l'art de se construire des avantages durablement rentables par rapport à son environnement par la réduction de l'incertitude, des innovations, des verrouillages, son accroissement, des synergies, la flexibilité ».

Par ailleurs, pour transposer la définition de la stratégie d'origine militaire au monde de l'entreprise, Frédéric LEROY (2004, p 7) la définit ainsi : « *La stratégie d'entreprise consiste, en effet à se fixer des objectifs en fonction de la configuration de l'environnement et des ressources disponibles dans l'organisation puis à allouer les ressources afin d'obtenir un avantage concurrentiel durable et défendable* ».

L'essence de la stratégie vise donc à modifier les règles du jeu concurrentiel et à créer des nouveaux facteurs de succès. Plusieurs approches ont été développées. C'est ainsi qu'en 1965, l'École de Harvard produisait le modèle LCAG, en développant le concept de

« Business Policy ». Ce modèle LCAG affiné plus tard en 1971 par Andrews fut à l'origine d'un courant des travaux qui prône la démarche de diagnostic stratégique systématique afin d'identifier les compétences distinctives de l'organisation. Cette démarche vise à confronter les caractéristiques de l'environnement concurrentiel évaluées en termes d'opportunités et menaces et de facteurs critiques du succès aux forces et faiblesses de l'entreprise. Le but est d'évaluer les options et les mouvements stratégiques et de réaliser un choix compte tenu des caractéristiques de l'environnement socio-économique global de l'entreprise.

Pour eux, la stratégie relève du domaine des grands choix fondamentaux, des grandes orientations, des options de base. Elle concerne l'entreprise dans son ensemble et s'inscrit dans le long terme. La stratégie relève du dirigeant, c'est la fonction même de l'entrepreneur et la fonction essentielle de direction générale.

Pour **Marc INGHAM (1995, p 5)** : « *Le concept de Harvard est plus orienté vers l'action que vers la conceptualisation. La stratégie est vue comme un processus social et historique et non principalement comme un processus intellectuel. La stratégie est un principe de cohérence interne et par rapport à l'environnement, une liaison historique entre le passé, le présent et l'avenir de l'entreprise* ». Plus loin, il précise : « *Le concept de stratégie dépasse largement la définition de l'activité et le choix des produits-marchés et des activités pour inclure les principaux acteurs de l'environnement concurrentiel et socio-économique* ».

Dans cette optique, la stratégie ne vient pas seulement de l'entreprise mais aussi de tous ses partenaires (concurrents, usagers ou clients, fournisseurs, État...). A travers donc des choix tactiques qu'elle juge opportuns pour son développement, l'entreprise cherche à réagir face aux changements de son environnement. La stratégie met donc l'entreprise devant toute compétition avec d'autres entreprises appartenant à son domaine d'activité. Pour y parvenir, elle doit non seulement identifier les caractéristiques de son marché, mais aussi bien les cerner pour les maîtriser mieux que ses concurrents.

Dans un sens, ce modèle rejoint bien d'autres modèles de l'analyse stratégique (diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise, analyse des menaces et opportunités, détermination du champ du possible...) qualifiés de *classiques*. Cette approche classique qui consiste à considérer le cas de chaque entreprise comme totalement spécifique ne se prête à aucune généralisation (à l'aide d'un modèle ou d'un schéma d'analyse). C'est l'analyse que fait Pierre DUSSAUGE dans Marc INGHAM (1995, p 116) : « *Force est d'ailleurs de constater que, de la même façon qu'ils n'existent pas deux entreprises rigoureusement semblables, les stratégies mises en œuvre sont rarement identiques ; il peut donc sembler*

hasardeux de vouloir établir des généralités en matière de stratégies gagnantes ou perdantes ou même de chercher à classer les stratégies concurrentielles dans une typologie trop rigide ».

Dans l'entreprise, on parle de trois niveaux de la stratégie. La stratégie totale correspond à la *Stratégie d'Entreprise* (Corporate Strategy) qui s'intéresse aux décisions d'allocation des ressources entre les Diverses activités de l'entreprise. La stratégie opérationnelle en la *Stratégie d'Activité* (Business Stratégie) qui considère, séparément des autres, chacune des Activités de l'entreprise dans son propre milieu concurrentiel. La stratégie fonctionnelle s'intéresse à la répartition des ressources entre les différentes fonctions de l'entreprise (finance, production, marketing, recherche et développement, gestion des ressources humaines...)

Section 2 : De l'analyse stratégique à l'avantage concurrentiel :

Selon Gérard Garibaldi (2007, page 50), l'analyse stratégique est « *le processus de réflexion qui, à travers l'étude de l'environnement et notamment de la concurrence, de la position concurrentielle d'une entreprise via son la concurrence, de la position concurrentielle d'une entreprise via son portefeuille stratégique qui permet d'identifier les itinéraires qui autorisent une Entreprise à passer, de la position concurrentielle prévisible à terme, à la position voulue par ses dirigeants* ». Autrement dit, l'analyse stratégique se définit comme un processus qui commence par une analyse externe de l'environnement et une analyse interne de l'entreprise pour faire ressortir respectivement les forces/faiblesses et les opportunités/menaces, permettant de dégager des alternatives dont la confrontation et l'évaluation permettent de faire des choix stratégiques en mesure de conférer à l'entreprise une position confortable devant la concurrence en suivant le diagnostic qui se présente comme suit :

1. L'Évaluation externe pour identifier les menaces et les opportunités dans l'environnement ainsi que les facteurs clés de succès.
2. L'Évaluation interne pour identification les forces et faiblesses de l'entreprise par rapport à la concurrence et par rapport au temps.
3. L'Identification des compétences distinctives par rapport à la concurrence.
4. La création et l'évaluation des toutes les possibilités d'action (=stratégie)
5. L'éclaircissement des valeurs de l'environnement (responsabilité sociale de l'entreprise) et des valeurs managériales (dirigeants)

6. Le choix des manœuvres stratégiques en fonction des ressources et mise en œuvre des stratégies.

L'avantage concurrentiel est défini par Michael Porter (1982), comme un facteur de réussite que l'entreprise doit maîtriser mieux que la concurrence pour pouvoir en tirer une meilleure position sur le marché. L'avantage concurrentiel est le petit « plus » qui va permettre à l'entreprise de sortir du lot de la concurrence par un positionnement stratégique unique sur le marché. Il doit revêtir trois caractéristiques : il doit être durable dans le temps, être parfaitement identifiable et doit être défendable face à la concurrence. L'avantage concurrentiel peut être remis en cause par le jeu de la concurrence et son maintien doit être le résultat d'efforts constants au niveau de l'entreprise. L'avantage concurrentiel peut se définir aussi, comme étant « *la capacité d'une entreprise à surpasser ses concurrents dans un domaine ou activité donné* ».

L'hyper compétition repose sur le principe que la concurrence se joue sur cinq leviers principaux, en constante évolution : le rapport coût – qualité, le temps, le savoir-faire, les barrières à l'entrée et la capacité financière. L'entreprise la plus performante est celle qui conjugue le mieux ces différents avantages, et sait évoluer le plus rapidement possible. L'hyper compétition suppose, plus généralement, la simultanéité et la transformation permanente des avantages concurrentiels (D'AVENIR, 1994).

L'avantage concurrentiel peut se réaliser suivant l'une des stratégies à savoir :

- 1. L'avantage concurrentiel fondé sur la différenciation.** L'avantage concurrentiel basé sur la différenciation n'ignore pas les coûts, cependant cette notion suppose que l'entreprise va tenter d'apporter un « plus » aux yeux des clients sur le marché. Les axes de différenciation avec la concurrence sont typiquement le produit, le service, la distribution, l'image de marque, la logistique.
- 2. L'avantage concurrentiel basé sur les coûts.** Détenir un avantage concurrentiel basé sur les coûts n'est pas forcément assimilé à la vente moins chère mais simplement produire au mieux et optimiser le processus de production. Des économies d'échelle vont permettre d'établir, dans la plupart du temps, une stratégie d'avantage concurrentiel basée sur les coûts. Cette stratégie, si elle est adoptée par plusieurs entreprises du même marché, peut être nuisible en termes de valorisation du secteur : chaque entreprise pourrait recourir à la baisse des prix et en conséquence à tirer le prix moyen du marché toujours plus vers le bas.
- 3. L'avantage concurrentiel construit sur la focalisation (ou stratégie de niche).** Pour faire face à une concurrence accrue, certaines entreprises font le choix de cibler une

demande très restreinte où la concurrence est inexistante, ce qui permet à cette entreprise d'avoir le monopole sur son petit marché, loin des grands concurrents sur le marché plus générique.

Cependant, ces stratégies ne sont pas cumulatives. Une entreprise ne peut choisir plus d'une de ces stratégies. En effet, une non-spécialisation ne permet pas d'assurer la pérennité de l'entreprise, cette dernière se retrouvant alors dans une situation de « Stuck in the middle », tiraillée entre la différenciation et le volume. Enfin, la focalisation consiste à faire la domination par les coûts ou de la différenciation mais sur un marché de niche. La focalisation intéresse généralement les PME ou les nouveaux entrants dans un secteur donné.

Section 3 : Les catégories stratégiques de base face à la concurrence.

Chaque entreprise adopte une stratégie spécifique qui reflète sa situation particulière. D'une manière générale, il existe plusieurs types de stratégie qui assurent une cohésion interne - externe et qui permettent aux entreprises de se faire une position favorable à long terme et d'en garantir l'écart compétitif par rapport aux concurrents.

3.1 La Stratégie de domination globale des coûts.

La domination au niveau des coûts ne peut être qu'une stratégie offensive basée sur le contrôle des coûts afin de les minimiser par rapport à ceux des concurrents, ce qui va lui permettre de dégager des profits supérieurs à la moyenne du secteur, et ce en dépit de la vivacité des forces de la concurrence. Afin de minimiser ou contrôler ses coûts, l'entreprise doit chercher une dimension d'échelle efficace renforcée par l'effet d'apprentissage et d'expérience (qui évoluent avec le temps et s'y rattachent), le contrôle serré des coûts et des frais généraux reste une nécessité se rapportant à la gestion ainsi que le contrôle des comptes des clients marginaux. On peut parler d'une minimisation des coûts de la recherche et développement, des services, de la force de vente, de la publicité..., mais ces derniers coûts semblent nécessaires pour la recherche de la "taille compétitive" pour l'entreprise, leur contrôle dépend de la vision stratégie globale de la firme. Cette stratégie de domination par les coûts permet à l'entreprise d'acquérir un avantage à plusieurs reprises. Par rapport aux concurrents, elle lui permet de continuer à réaliser des profits après que ses concurrents aient épuisé les leurs dans des conflits de recherche de la compétitivité par d'autres moyens d'investissement et de politique de prix. Par rapport aux clients, le pouvoir du client sur les entreprises reste visible et évident au niveau des prix. Le pouvoir ne peut être exercé que pour réduire les prix au niveau de ceux du concurrent de la firme la plus efficace, la réalisation des profits demeure accordée à la firme tenant le faible coût. Par rapport aux fournisseurs, la

domination par les coûts relève, dans ce cas, d'une stratégie de défense qui aboutit à une flexibilité permettant de s'opposer à des hausses des coûts des facteurs de production. Par rapport au marché en général, la faiblesse des coûts assure l'établissement d'importants obstacles à l'entrée (économie d'échelle à titre d'exemple). Elle génère une assurance par rapport au produit de substitution.

3.2 Les conditions de réussite de cette stratégie.

Elles peuvent être une part importante du marché, un accès favorable aux matières premières, domination en amont, une conception simpliste du produit assurant une facilité de fabrication, un élargissement de la gamme de production afin de répartir largement les coûts, une approche du client qui permet au volume de production d'atteindre le niveau voulu. Toutefois, des obstacles se présentent en amont de la réalisation d'une domination au niveau des coûts. Il y a nécessité d'investissement en équipements modernes, investissement coûteux mais qui permettront de prévenir une diminution remarquable des coûts à moyen et long terme. Il faut une politique de prix agressive et des pertes de démarrage, le temps de consolider sa part de marché qui au cas d'une part de marché importante, permettra de réaliser des économies au niveau de l'approvisionnement. La réalisation d'une situation de domination globale au niveau des coûts assure des marges de profits élevées qui peuvent être réinvesties en équipements neufs et en installations modernes permettant de renforcer la situation de faible coût et d'assurer son maintien.

1. Les avantages de la domination par les coûts sont les suivants. Cette stratégie permet d'accroître le chiffre d'affaires, d'augmenter les parts de marché et d'améliorer la rentabilité, d'éliminer du marché ou d'affaiblir les concurrents qui ne peuvent pas pratiquer les mêmes prix et représente une barrière à l'entrée. Par contre, Si la concurrence est vive, cette stratégie peut conduire à la guerre des prix qui peut s'avérer dommageable pour toutes les entreprises du secteur. Cela nécessite des besoins en investissements importants dans le domaine de la production, ce qui réduit la capacité d'innovation. La domination par les coûts ne signifie pas forcément vendre moins cher que les concurrents, mais avoir un coût de production inférieure à celui des concurrents et donc faire plus de marges qu'eux si l'entreprise propose des produits aux mêmes prix. Il existe deux manières d'obtenir un coût de production inférieure à celui des concurrents. Lorsque les volumes de vente sont suffisamment élevés, ils permettent une diminution du coût fixe unitaire lié à l'utilisation des machines. L'expérience de l'entreprise lui permet de mieux maîtriser sa production en évitant les défauts, et ainsi baisser son coût de production unitaire. La stratégie ne passe pas toujours par les coûts ou par les prix, les firmes peuvent se démarquer en proposant des produits légèrement différents, voire adopter la politique de différenciation qui est aussi une stratégie.

2. La Stratégie de différenciation. La différenciation se définit comme une stratégie à partir de laquelle l'entreprise tente de se différencier de ses concurrents en dehors des prix, comme par exemple avec le produit, la distribution ou la communication en faisant appel aux 4P ; il s'agit donc d'obtenir un avantage concurrentiel hors-prix. Deux stratégies de différenciation existent et permettent alors aux entreprises de réaliser un avantage concurrentiel. Dans la différenciation par le haut (sophistication), l'entreprise tend à se différencier de ses concurrents via la qualité de ses produits. On peut citer par exemple les composants du produit qui assurent la qualité, l'image de marque qui permet la création de valeur, l'offre immatérielle par le biais d'un service après-vente à l'écoute des clients, etc. Dans la différenciation par le bas (épuration), l'entreprise propose ici une offre simplifiée, débarrassée du superflu, afin de répondre de façon efficace à un besoin. On peut citer à ce titre les marques *low cost* qui jouissent vraiment d'un avantage concurrentiel d'autant qu'elles ne proposent que le strict minimum, ce qui joue sur les prix. La différenciation peut être l'aboutissement d'une conception originale ou une image de marque, d'une forme technologique, de l'apparence extérieure, de l'originalité des services rendus à la clientèle, des moyens d'approche à la clientèle comme la promotion, la publicité... Une stratégie de différenciation ne permet pas à une entreprise de négliger les coûts ni les prix des concurrents. La pérennité de l'entreprise dépend de sa capacité à marquer et à développer un territoire sociétal et économique, ainsi la différenciation en tant que stratégie doit puiser sa différence dans les aspects des parties prenantes multiples qui l'entoure (clients, fournisseurs, salariés...) afin de constituer sa référence unique et marquante : elle puise dans les valeurs communes, l'identité partagée, l'intérêt reconnu et les partenariats durables. La différenciation évite une concurrence directe avec les entreprises qui mènent une stratégie de domination par les coûts, représente un bon moyen de fidéliser la clientèle même avec une stratégie de prix élevé. L'entreprise doit réussir à créer une vraie différence visible par le client entre ses produits et ceux des concurrents pour que la stratégie soit efficace. Elle doit pouvoir préserver sa position unique en rendant ses facteurs de différenciation difficiles à imiter.

3. La stratégie de la concentration (Focalisation). La concentration est un processus portant sur la dimension de l'entreprise, ou bien sur son activité, et sa taille qui peuvent aboutir à une augmentation de la dimension de l'entreprise et de l'accumulation de capital, une diminution, par voie de conséquence, du nombre des concurrents, une augmentation des barrières à l'entrée, en raison de la concentration de l'activité, et un avantage coût. La concentration est une situation particulière d'une activité qui est dominée par quelques producteurs. La concentration découle de la forme que l'entreprise veut adopter et qui se

réalise par :

- **La concentration technique.** C'est la forme où l'entreprise prévoit de regrouper plusieurs unités de fabrication en une seule unité afin de profiter des économies d'échelle.
- **La concentration financière et la recherche d'une force financière.** Il revient à l'entreprise d'incorporer les statuts juridiques des entreprises entre elles, suivant la formule de "fusion" : des entreprises qui disparaissent au profit d'une seule, ou bien l'absorption lorsqu'une entreprise passe sous contrôle d'une autre.

Il existe trois types de concentration. La concentration horizontale est un regroupement d'individus ayant la même activité, c'est-à-dire réalisant les mêmes produits ou situés au même stade du processus de production. Cela leur permet de profiter des économies d'échelle et d'acquérir un pouvoir de négociation face aux partenaires extérieurs (fournisseurs). La concentration verticale est un regroupement d'entreprises situées au stade complémentaire d'un processus de production, ce qui permet de supprimer les intermédiaires en amont et en aval de l'activité. La concentration conglomération est la concentration pour laquelle les entreprises y adhérant, réalisent des activités complètement différentes, ce qui donne la possibilité de compenser les pertes les unes les autres. La concentration permet de renforcer le pouvoir pour un nombre réduit de concurrents. Le processus agit sur celui de l'innovation, ce qui aggrave la situation des plus faibles, on parle d'accroissement des effets de la puissance, c'est pourquoi les pouvoirs publics interviennent dans ce domaine de la concurrence et insistent sur une autorisation préalable pour réaliser des opérations de fusions dépassant un certain seuil, en vue de contrecarrer toute situation du monopole. La concentration de l'activité consiste à se concentrer sur un groupe de clients particuliers soit par gamme des produits, soit sur marché géographique. Ainsi, l'approche du client particulier reste de rigueur. La firme peut, de ce fait, desservir moins de ressources que les concurrents qui essaient de se démarquer dans un marché plus large. La concentration induit à une situation de faible coût ainsi qu'à une différenciation ce qui assure la meilleure défense face aux forces de la concurrence.

La domination au niveau des coûts, la différenciation et la concentration sont les trois stratégies de base gagnantes. Le choix spécifique de l'une ou de l'autre est une nécessité pour la construction d'une "taille compétitive", le choix d'une voie médiane entre les trois affaiblira leur efficacité et assurera une faible rentabilité. Le choix de la stratégie, peu importe sa nature, est tributaire d'une démarche stratégique, permettant d'éclaircir les données internes et externes relatives à l'entreprise.

La focalisation a pour avantages d'éviter d'entrer en concurrence avec de grandes entreprises, de mieux connaître les attentes des clients concernés, d'y répondre et de les fidéliser. Elle a pour inconvénients de rendre l'entreprise dépendante d'un segment qui peut s'avérer trop étroit et sur lequel la demande peut décliner pour diverses raisons, de voir que le segment étroit sur lequel l'entreprise intervient peut aussi être convoité par d'autres entreprises du fait même de sa rentabilité.

Dans la stratégie globale (Corporate strategy) de l'entreprise, il y a quatre stratégies différentes : deux liées aux activités et deux liées aux métiers. Pour les activités, nous retrouvons la spécialisation qui consiste pour l'entreprise à se concentrer sur son métier d'origine, pour lequel elle dispose d'un niveau de compétence élevé, ce qui permettra d'avoir un avantage concurrentiel. Attention, au sens d'Ansoff, la stratégie de spécialisation peut prendre 3 formes :

La **pénétration de marché** : L'entreprise va se spécialiser sur un produit très fort pour pénétrer rapidement le marché.

La **diversification liée** : L'entreprise propose plusieurs produits mais qui ont un lien entre eux et qui vont créer des **synergies** (mot très important en management).

La **diversification géographique** : Dans le cadre du même domaine d'activité, l'entreprise augmente ses parts de marché en élargissant l'étendue géographique de son activité.

La spécialisation a pour avantages de permettre de réaliser des économies d'échelle. Plus l'entreprise va produire, plus le coût unitaire va diminuer par étalement des coûts fixes. Elle va gagner beaucoup de parts de marché, créer un avantage concurrentiel fort, surtout dans le cas d'une diversification liée, gagner en expertise et gagner une image d'expert aux yeux des clients. Elle a pour inconvénients de rendre l'entreprise vulnérable puisqu'elle ne dépend, en général, que d'un domaine d'activité. En cas de crise, il est très difficile pour l'entreprise de repartir. Arrivée à maturité, l'entreprise va devoir se diversifier pour continuer à grandir et gagner des parts de marché, ce qui va engranger des coûts importants. L'autre stratégie liée aux activités est la diversification conglomerale, assez simple à comprendre, puisqu'il s'agit pour l'entreprise de développer des activités n'ayant aucun lien entre elles. Par exemple, Bouygues avec le bâtiment, la téléphonie et la télévisions, trois activités qui n'ont rien à voir entre elles.

La diversification a pour avantage de permettre à l'entreprise de répartir les risques. En cas de crise, l'entreprise va rester solide car les activités en bonne santé vont temporairement compenser celles en mauvaise santé. La diversification va engendrer des coûts très importants pour maintenir l'efficacité de chaque domaine d'activité. Elle est difficile à coordonner et à gérer puisqu'elle nécessite beaucoup de ressources.

En termes de métier de l'entreprise, il y a l'intégration et l'externalisation.

La stratégie d'intégration consiste pour une entreprise à intégrer de nouvelles activités complémentaires à celles déjà existantes. L'idée principale est de transformer les coûts de transactions marchands (externes) en coûts de transactions internes pour éviter les coûts de transactions et les comportements opportunistes (au sens de Coase et Williamson).

L'intégration permet à l'entreprise de créer plus de valeur ajoutée car elle sécurise, contrôle et maîtrise la qualité de la production, réduit les risques de comportements opportunistes ainsi que les coûts d'intermédiation (quand on fait appel à un sous-traitant). Cependant, plus l'entreprise intègre, plus elle devient rigide, et l'impact sur les coûts est important puisque les coûts variables se transforment en coûts fixes. Par ailleurs, maîtriser toutes les compétences pour cette stratégie demande du temps et une gestion assez complexe.

L'externalisation consiste simplement pour l'entreprise à confier tout ou partie de sa production à un prestataire extérieur. Elle permet à l'entreprise de se concentrer sur des activités plus importantes, créatrices d'avantage concurrentiel et de profiter de l'expertise du partenaire avec qui elle travaille, et permet de variabiliser les coûts puisque les coûts fixes vont se transformer en coûts variables. Elle entraîne un risque de comportements opportunistes. La rémunération du prestataire peut être très élevée, et ce dernier peut profiter de sa notoriété ou sa puissance pour facturer plus cher.

La croissance interne ou organique consiste pour l'entreprise à créer de nouvelles capacités de production, qui s'appuient également sur la conquête régulière de nouveaux clients, ou encore le développement d'une nouvelle gamme. La croissance interne permet à l'entreprise d'augmenter les parts de marché et de faire jouer l'effet d'expérience. Le processus interne permet à l'entreprise de rester indépendante et d'améliorer l'épanouissement des RH. C'est un processus qui est long et coûteux à mettre en place, et qui peut ainsi faire perdre des opportunités intéressantes pour l'entreprise.

La croissance externe consiste pour une entreprise au rachat partiel ou total d'une autre entreprise, dans le but d'obtenir de nouvelles compétences et/ou d'accroître ses parts de marché. En cas de rachat partiel, on parle de fusion et dans le cas d'un rachat total, on

parle d'absorption. La croissance externe permet le développement rapide de l'entreprise, constitue un moyen de réduire la concurrence et/ou de devenir leader sur un marché, et offre une forme de croissance bien adaptée à la stratégie de diversification. Cependant, c'est une opération coûteuse pour l'entreprise qui rachète et ne permet pas de créer des effets de synergie.

La croissance conjointe consiste pour l'entreprise à coopérer avec une ou plusieurs autres entreprises. Cette croissance peut prendre différentes formes comme la sous-traitance, la franchise ou la filiale. L'objectif pour les deux entreprises est de collaborer pour s'échanger leurs compétences, et donc créer des synergies. La croissance conjointe permet aux acteurs de profiter mutuellement des compétences de chacun, et permet de répartir les coûts et les risques. Quand on travaille avec un partenaire, on retrouve le risque de comportements opportunistes de la part de l'autre.

Enfin, la stratégie d'internationalisation consiste à rechercher l'implantation de l'entreprise sur de nouveaux marchés étrangers à travers l'exportation de ses produits directement à l'étranger, le partenariat avec une entreprise locale ou l'investissement direct à l'étranger en créant une filiale ou en rachetant une entreprise étrangère. Elle permet à l'entreprise d'accéder à de nouveaux marchés, de gagner en notoriété, et de fortement augmenter ses parts de marché si la stratégie s'est avérée payante. L'éloignement géographique et culturel du pays d'origine entraîne plus de difficultés à comprendre les attentes des clients, donc plus de difficultés à développer son offre. Elle demande une gestion globale parfaite.

Section 4 : Les forces de la concurrence :

Pour Porter, il existe cinq (05) forces qui influencent le jeu de la concurrence que l'entreprise doit étudier en permanence, pour formuler ses choix stratégiques visant la création de l'avantage concurrentiel devant ses rivaux et maîtriser les aléas du marché à savoir :

1. **Les nouveaux entrants.** Les nouveaux entrants présentent une menace pour les entreprises en place, car ils risquent de conquérir une partie du marché. L'entrée de ces derniers sur le marché pèse sur l'équilibre des forces en présence. De nouvelles guerres des prix peuvent surgir pour lesquelles, les concurrents occupant le terrain vont tenter d'ériger des barrières à l'entrée pour se prémunir de ces menaces.

2. **Les produits de substitution.** Les produits de substitution sont généralement des produits innovants mis au point par un acteur du secteur et apportant une valeur ajoutée supérieure par rapport à l'offre des autres concurrents. Ils peuvent conduire à l'élimination pure et simple de

certain intervenants. D'où l'intérêt d'adopter un comportement stratégique intelligent en vue d'anticiper les événements plutôt que d'en subir en se basant au continu sur l'innovation.

3. **Les clients.** Les clients détiennent un pouvoir de négociation fort notamment lorsque la rentabilité de l'entreprise en dépend, et ce en créant des situations de dépendance en leur faveur. D'où la nécessité pour l'entreprise d'y tenir compte.

4. **Les fournisseurs.** Les fournisseurs qui détiennent à eux seuls la source d'approvisionnement sont pourvus d'un pouvoir de négociation important, qui se manifeste par une domination sur leurs clients. D'autres raisons peuvent par ailleurs lui conférer ce pouvoir : juridiques, financières, commerciales...

5. **La rivalité entre concurrents du secteur.** Elle est le résultat de certains facteurs. Plus les concurrents sont nombreux, plus la concurrence devient rude. Aussi, des firmes de taille importante exercent une domination forte. Le poids prépondérant des coûts fixes entraîne une vulnérabilité face à un ralentissement conjoncturel dû à des charges de structures lourdes. Pour subsister, ces entreprises vont se donner à de violentes guerres des prix. Des offres peu différenciées constituent un autre facteur provoquant d'intenses rivalités sur les prix. (Homogénéité des produits ou services offerts). Les fortes barrières à la sortie concernent principalement les outils de production fortement spécialisés qui requièrent des investissements considérables. Les acteurs en place ne peuvent pas sortir du marché. Ils vont défendre chèrement leur place. Pour alimenter ces réflexions stratégiques, la connaissance de ses concurrents est un préalable indispensable pour toute entreprise. Les pouvoirs publics constituent la sixième force pouvant influencer chacune des cinq forces de Porter à travers la législation et les normes. Cependant, il faut identifier les facteurs clés de succès de l'environnement. Pour disposer d'un avantage concurrentiel, il faut maîtriser certains éléments stratégiques.

Section 5: Les différentes options stratégiques envisageables pour les PME :

Il existe différentes options stratégiques parmi lesquelles l'entreprise devra choisir et le terme d'option stratégique s'apparente ici à celui de grande stratégie (Glueck, 1976) ou encore à celui de stratégie générique (Herbert et Deresky, 1987) et se réfère à certains choix stratégiques qui peuvent s'appliquer de manière générale quelque soient l'industrie, le type d'organisation ou sa structure et sa complexité en les adaptant aux PME. Une des caractéristiques fondamentales à évaluer est tout d'abord la disposition de leurs dirigeants à coopérer avec d'autres entreprises ou, au contraire, leur préférence pour l'autonomie. Car

l'accès limité à des ressources financières constitue une des particularités de ces petites entreprises. Nous avons ainsi retenu, pour les PME, certaines options stratégiques.

5.1 Le Maintien

L'entreprise se contente, par le biais de ses propres moyens avec le minimum d'investissement, de maintenir ses activités dans leur état actuel et de ne réaliser que quelques petits ajustements afin de réduire ses coûts, améliorer sa situation financière ou corriger des défauts mineurs dans son fonctionnement. Si elle se trouve menacée sur ses marchés, elle cherchera à contrecarrer les poussées de ses concurrents en mettant en place une série de mesures pour protéger son avenir, en tentant d'améliorer ses coûts et ses produits, en perfectionnant sa technologie ou en consolidant sa position sur le marché via des interventions auprès de sa clientèle et de ses réseaux de distribution.

A défaut de moyens propres à l'entreprise, cette dernière peut également défendre sa position concurrentielle en faisant recours à des ressources externes. A ce titre, l'entreprise procède, grâce à des alliances stratégiques, à une mise en commun de certaines ressources avec d'autres firmes. Ainsi, l'entreprise pourra conclure soit une alliance complémentaire (verticale) pour consolider certaines de ses activités, à l'exemple de la mise au point d'améliorations technologiques de son procédé de fabrication ou de ses produits, soit une alliance stratégique supplémentaire (horizontale) pour augmenter l'envergure de ses activités. Ces associations peuvent prendre diverses formes juridiques allant de la mise en place d'un accord (de mise en marché, de production, de standardisation de produits, de service ou de développement technologique) à la formation d'une filiale commune (coentreprise ou partenariat) qui sauraient changer substantiellement le couple produit/marché.

5.2 La Croissance :

En interne, le choix en question s'adresse à une entreprise qui cherche à réaliser une croissance plus rapide que son marché de base. Elle consiste en une évolution progressive des activités de l'entreprise en misant sur ses compétences et connaissances distinctives. L'entreprise s'introduit au maximum dans son marché pour se tourner ensuite vers de nouveaux marchés qui, de ce fait, vont graduellement exiger une augmentation de sa capacité de production. Ce processus de développement est entrepris par l'entreprise toute seule sans apport externe. L'entreprise qui désire une croissance rapide, même si c'est plus périlleux, doit s'orienter vers l'externe pour pouvoir avoir accès aux ressources d'autres entreprises (marché, capacité de production, technologie, capitaux, etc.). Cette option stratégique couvre diverses formules d'association qui passent, de l'alliance stratégique sous ses différentes

formes (simples accords ou coentreprises) à la fusion pour unir ses forces avec une autre entreprise dans le cas d'entreprises dont les ressources et les capacités à prendre des risques sont limitées.

5.3 Le désengagement :

Le désengagement s'effectue soit par la réorientation progressive vers d'autres secteurs sans abandonner son noyau d'activités de façon soudaine. L'entreprise, dans ce cas, cherchera de nouveaux domaines et tentera de saisir les opportunités qui lui permettront de déplacer graduellement ses activités vers d'autres secteurs où son expertise l'aidera à développer de nouvelles compétences distinctives. Pour cela, elle pourra en interne, soit procéder à la mise au point de nouvelles gammes de produits ou de services lui permettant d'effectuer un transfert progressif de ses activités à de nouveaux secteurs, ou bien elle fera appel à des ressources externes en s'associant avec d'autres firmes. Cette dernière approche consiste généralement à former une alliance stratégique complémentaire pour avoir accès à de nouveaux produits. Sinon la liquidation ou vente des activités pourraient s'avérer judicieux et ce, en fonction de sa situation financière et en tenant compte des prérogatives de ses actionnaires. L'entreprise pourra soit, dans des conditions économiques sévères, être liquidée ou, dans de meilleures conjonctures, être cédée partiellement ou entièrement à un groupe d'intérêt qui pourra à son tour assurer sa pérennité.

Ces solutions permettront ainsi à la PME et à ses dirigeants de garder le contrôle du processus de mise en œuvre de la réorientation avec un minimum d'influence externe. De nombreuses PME sont en majorité des entreprises à structure simple (Mintzberg, 1979) ayant à leur tête un propriétaire prenant toutes les décisions. Cet entrepreneur utilisera tous ses talents et toute son énergie pour repérer les possibilités d'affaires s'offrant à son entreprise et en tirer profit. Malgré l'une des solutions envisagées, elle recevra rapidement l'adhésion du dirigeant de l'entreprise. Ses inconvénients sont nombreux. D'un côté, la mise en œuvre de telles stratégies dépendra des ressources internes d'une entreprise de petite taille qui seront fort probablement très limitées. De l'autre côté, le changement des activités de l'entreprise dépendra entièrement des capacités d'une seule personne, son propriétaire, de ses états d'âme et de sa faculté à identifier et à analyser de nouvelles opportunités. De plus, l'entrepreneur qui mettra l'une de ses stratégies en œuvre sera amené à prendre de nombreuses décisions qui exigeront une très bonne connaissance des compétences de son organisation et de sa compréhension de la dynamique concurrentielle des nouveaux créneaux auxquels il s'attaquera prochainement. En effet, l'entreprise mondiale exercera des pressions pour réduire

la rentabilité de la PME dont la structure centralisée ne fera que ramener très rapidement toute cette problématique au niveau du dirigeant.

Ces entreprises ont un besoin pressant d'informations pratiques, de formation de leurs gestionnaires et de soutien pour mettre en œuvre des solutions qui pourront assurer leur survie et favoriser leur croissance. Concernant les chercheurs, il leur reviendra de focaliser leurs recherches en stratégie pour décrire et mesurer les effets des options envisageables pour les PME qui voudraient survivre, sinon profiter de la mondialisation pour améliorer leur performance et leur contribution dans le développement économique d'un pays.

CHAPITRE III

Études empiriques sur les pratiques managériales et la performance au sein des PME

Chapitre 3 : Études empiriques sur les pratiques managériales et la performance au sein des PME :

Dans la partie en question, nous avons fait une revue de la littérature axée principalement sur les pratiques managériales dans des contextes différents pour montrer la relation entre les pratiques adoptées dans les PME et leur performance en s'appuyant sur des études empiriques qui attestent, dans la majorité des cas, les effets positifs sur le développement de ces entreprises et de leur survie dans des contextes différents.

Section 1 : Etude des pratiques managériales au sein des PME dans les pays MENA

1.1. Etude de BAGDI ET ARABI

Une étude empirique a été réalisée par BAGDI Aicha et ARABI Khelloudja en Mars 2018 où leur étude portait sur les entreprises privées en Algérie plus précisément dans la région de Bejaia. Leur thèse s'intitule « LE MANAGEMENT DANS L'ENTREPRISE PRIVÉE ALGÉRIENNE : PRATIQUES ET PERCEPTION. CAS DE QUELQUES ENTREPRISES DE LA RÉGION DE BEJAIA ».

De leur recherche BAGDI et ARABI ont voulu connaître la place du management dans les entreprises privées algériennes à Bejaia ainsi que les pratiques de management utilisés par ces dernières et de ce que les managers-dirigeants pensent de ses pratiques et de leur utilisation. Cette étude était perçue intéressante car BAGDI et ARABI ont constaté qu'en Algérie, le management était en phase de développement et leurs recherches se sont principalement basées sur les travaux de TABATONI et JARNIOU (1975), notamment pour définir les pratiques du management qui regroupent trois systèmes de gestion : le système de finalisation qui comprend la planification, les orientations stratégiques, et la prise de décision. Le système d'organisation et le système d'animation. Auxquels Bagdi et Arabi ont rajouté le système d'information et le système de contrôle qu'ils ont estimé essentiels dans les processus de gestion.

Après avoir défini les pratiques de management, ils ont réalisé une enquête auprès de 40 entreprises privées de la région de Bejaia et ceux toutes dimension et statuts confondus qui ont été sélectionnées aléatoirement.

Suite aux résultats obtenus par questionnaire auprès des entreprises approchées dans le but de répondre aux questions posées, les deux chercheurs ont constaté qu'il y a une évolution de la part des dirigeants des entreprises privées algériennes car ces derniers

Chapitre III Études empiriques sur les pratiques managériales et la performance au sein des PME

accordent aujourd'hui plus d'importance à la formation qui concerne le domaine de la gestion et du management comparé à leurs prédécesseurs. Ce qui traduit automatiquement un niveau nettement supérieur par rapport aux années précédentes et induit un effet positif sur les pratiques utilisés. Ce changement a augmenté le degré de formalisation du management qu'ils utilisent et ce, en élaborant des plans pour leurs principales activités, en mettant en place des procédures et des processus qui régissent les activités de l'entreprise. Ils ont recours également aux NTIC. Pour ce qui est des décisions importantes, ils se réfèrent maintenant aux études qui ont été réalisées préalablement plutôt que se tourner vers l'entourage familial.

Malgré cette belle évolution, il reste encore un long chemin avant d'arriver à égaler les entreprises internationales. Cela est dû probablement à ce que les dirigeants monopolisent toujours le pouvoir de décision, ce qui traduit une rigidité et qui est synonyme de manque de délégation qui est tout simplement un manque de confiance vis-à-vis de leurs employés et cela renforce encore plus le fait qu'ils ne valorisent pas suffisamment leurs ressources humaines.

Ils optent toujours pour la motivation par le salaire que par l'octroi de responsabilité et de considération. Malgré ça, nous pouvons dire qu'il y'a eu un changement des dirigeants des entreprises privées qui ne dirigent plus par rapport à des liens familiaux.

Pour conclure cette étude, nous dirons que les pratiques managériales au sein des entreprises privées interrogées sont en évolution et que même si le manager-dirigeant a tendance à occuper la première place des processus de gestion, certains d'entre eux commencent à intégrer la notion de la délégation à leur jargon. Cependant, La gestion quotidienne de ces entreprises reste improvisée et montre un comportement plutôt réactif, dans la mesure où leurs managers-dirigeants n'anticipent pas les évènements de leur environnement mais au contraire, ils le subissent. Aussi, nous constatons que même si ces derniers affirment se baser sur des études et évaluations statistiques réalisées au préalable, il reste que l'intuition occupe toujours une place très importante dans leur gestion. Et cela à cause de l'opacité de leur environnement, du manque de formations en management et de presque l'inexistence d'une culture managériale.

1.2. Etude de HIND ET MAKRINI sur Les PME marocaines.

Une étude empirique des PME Marocaines portant sur l'analyse des effets des pratiques managériales sur la performance à l'export a été menée par ABDELLAH Alaoui et HIND el Makrini (2014). Leur objectif est l'étude des PME marocaines, de par leur importance reconnue dans la croissance économique et la création de la richesse et de l'emploi (Karadeniz et Gocer,2007), et de les cibler en tant qu'entités économiques de petite taille pour une meilleure lisibilité et identification des phénomènes (Marchasnay 1993).

Pour cela, ils ont étudié tout d'abord la nature et les caractéristiques de la PME Marocaine pour déterminer sa capacité de faire face à la concurrence et son engagement à l'international et évoquer éventuellement les problèmes organisationnels restreignant son champ d'intervention dans la concurrence internationale, à savoir : la centralisation du pouvoir décisionnel du dirigeant, le manque d'informations, de ressources matérielles et financières, l'intégration faible dans la chaîne de production internationale. Malgré ces obstacles, les enjeux sont de taille pour le Maroc qui compte sur l'exportation comme levier de croissance des PME dont les activités sont principalement artisanales et peu ouvertes sur le commerce international.

La théorie basée sur les ressources confère un avantage compétitif conduisant à une performance supérieure à l'export lorsque le dirigeant construit sa stratégie concurrentielle par le renforcement de ces pratiques managériales (Fernandez et Nieto,2005) qui peuvent avoir un impact significatif et influencer l'attitude de l'entreprise à l'export si elles obéissent aux caractéristiques de valeur permettant à l'entreprise de saisir une opportunité dans son environnement ou d'échapper à une menace, de rareté qui ne peuvent être possédées par un grand nombre de concurrents réels ou potentiels, de non imitabilité qui ne peuvent être imitées par les concurrents réels ou potentiels, de non substituabilité qui ne peuvent être substituées par d'autres ressources . Cette théorie se trouve adaptée au contexte de La PME ou le dirigeant joue un rôle central (Marchanay, 2002). Elle considère l'acquisition de l'avantage compétitif comme le résultat de la combinaison de ressources contrôlées par l'entreprise permettant la mise en œuvre des stratégies compétitives orientées vers l'efficacité et l'efficience.

A travers la théorie en question, ces pratiques s'appuient sur les caractéristiques des attitudes du dirigeant qui sont :

1. l'engagement à l'export : Le dirigeant engagé dans l'export concentre ses efforts sur l'orientation des prises de décision à l'atteinte des objectifs internationaux. Cet engagement permet d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'allocation des ressources et de renforcer la performance à l'export (Navarro et al ,2010).

2. Les pratiques de veille : L'entreprise doit réduire l'incertitude de ses partenaires sur son comportement futur. Cette veille suit un processus de collecte, d'analyse et de diffusion de l'information car le souci des dirigeants est le manque d'information et l'obtention de l'information stratégique.

3. La mise en œuvre d'une stratégie proactive : Dans un contexte international marqué par des changements incessants, l'entreprise doit mettre en place une stratégie compétitive (Alaoui 2013) pour identifier les opportunités et les menaces pouvant affecter le développement de l'organisation. Le dirigeant ne consacre pas son temps à la réflexion stratégique et prend du recul (Torrés, 2003). Les dirigeants qui favorisent ce type de stratégie sont souvent animés des valeurs d'ambition, d'agressivité, de pouvoir, de compétition et d'argent, et ont aussi tendance à être innovateurs et à avoir une vision globale des affaires (Cadieux, 2009).

4. La communication interne : La communication interne est un processus difficile et doit être d'une bonne politique de relations humaines et d'un appui du management de l'entreprise via une structure organisationnelle pilotée par la gestion des ressources humaines. La valeur ajoutée d'une entreprise dépend de l'efficacité de la communication entre les personnes qui possèdent des compétences différentes et pertinentes à l'exploitation d'une nouvelle information (Levinson & Minrnoru, 1995). L'omniprésence du propriétaire –dirigeant complique parfois la GRH par manque d'objectivité par les relations familiales au travail parce que le propriétaire dirigeant ne peut pas être spécialiste dans tous les domaines et ceci peut l'amener à oublier certaines informations jugées importantes. En revanche la mise place d'une communication efficace facilite l'accès à l'information, la rapidité des échanges et la motivation du personnel (Daft et Lengel, 1984).

5. Les compétences internationales des dirigeants : se résument aux savoirs faire liés à la segmentation et aux stratégies de marketing mix (Belich et Dubinsky, 1995). Pour Seringhaus (1993), la notion d'expertise en marketing d'exportation est utilisée pour désigner le savoir-faire relié à l'acquisition de l'information sur les marchés étrangers et la connaissance des marchés. Ces compétences se trouvent dans le développement de réseaux de relation à l'international, la gestion du marketing d'exportation, la segmentation des marchés étrangers et les stratégies de produit /prix/Promotion/ Distribution.

De l'analyse de ces données sur les PME marocaines, ABDELLAH Alaoui et HIND el Makrini (2014) ont conclu que la performance mesurée par la satisfaction des dirigeants requiert de faire appel à d'autres facteurs qui pourraient réduire l'insuffisance des résultats et leur interprétation, telles que l'expérience internationale du dirigeant, la maîtrise des langues étrangères et l'orientation client. Néanmoins, leur étude permet aux dirigeants une meilleure compréhension des potentialités de développement de leurs PME à travers leurs propres

Chapitre III Études empiriques sur les pratiques managériales et la performance au sein des PME

pratiques managériales pour contrer la concurrence par l'acquisition de capacités managériales spécifiques à leurs entreprises.

Section 2 : Etude des pratiques manageriels dans le contexte sud-africain

2.1. Etude sur les PME sud-africaines.

Dans l'étude empirique traitant du risque des pratiques du management dans les PME sud-africaines, Smit & Watkins (2012), ont étudié le contexte sud-africain et son impact sur le management de la PME qui opère dans un environnement à forte pression de compétitivité induite par la globalisation, la législation et l'enlèvement des barrières commerciales notamment avec l'expansion du marché et l'émergence de la technologie et de l'innovation pour répondre au mieux aux clients. Cependant, des obstacles et des difficultés peuvent freiner la compétitivité de cette dernière d'autant qu'elle bute sur des risques organisationnels. Le Manager de la PME doit identifier les risques et leur importance en vue de réduire leur impact sur son organisation, comme il doit aussi analyser en permanence les risques opérationnels découlant des activités d'exploitation. Pour eux la définition de la PME obéit au contexte et à la réglementation d'un pays, la PME sud-africaine regroupe 04 catégories (micro entreprise, très petite entreprise, petite entreprise et la moyenne entreprise) dont le nombre d'employés et le niveau de renouvellement demeurent les seuls critères de classification.

Pour l'économie, les PME sont d'une importance capitale, dans les Etas Unis et le royaume (1er Monde), les PME dominent l'économie et emploient 1/3 de l'effectif activant dans l'industrie. Quant au tiers monde, les PME intègrent les différentes activités économiques en Afrique d'une manière moins importante.

Les PME contribuent au développement économique du pays à travers :

- 1/Amélioration de la croissance économique (augmentation du PIB).
- 2/ Création des emplois et réduction du chômage.
- 3/Atténuation de la pauvreté par la redistribution de la richesse nationale.
- 4/Promotion de la compétitivité et l'efficacité économique.
- 5/ Soutien du développement durable par le secteur privé.

En Afrique du sud ,90 % du volume d'affaires est réalisé par les PME et sont responsables à 75% de la création de nouveaux emplois par l'émergence de micro-entreprises d'où la prise de conscience du gouvernement sud-africain du rôle prépondérant du secteur des PME dans l'accélération de la croissance économique qui dépend essentiellement de la performance managériale par l'inspiration des pratiques de la bonne gouvernance de

Chapitre III Études empiriques sur les pratiques managériales et la performance au sein des PME

l'entreprise dans les choix organisationnels adéquats à l'effet de réduire le risque du management.

Certains facteurs sont déterminants pour la réussite des PME tels :

- La capacité intellectuelle des entrepreneurs dans la conduite des entreprises avec un niveau d'instruction élevé dans les études du management des entreprises qui font preuve d'adaptation au changement de l'environnement des affaires.
- Les compétences managériales dans le pilotage organisationnel.
- La culture du challenge et du développement de la compétitivité.
- Accès facile aux financements de leurs projets.
- La promotion de l'esprit entrepreneurial et l'apprentissage commercial de 5 ans pour les PME.

En dépit de ces facteurs de réussite, d'autres peuvent en compliquer la situation au niveau interne et au niveau externe ;

1. Au niveau interne :

- Ressources humaines non qualifiées pour la planification des activités et des fonctions multiples du management.
- Faible productivité et défaut de recrutement d'un staff de qualité.
- Absence d'expérience dans le management des compétences.
- Turnover élevé dus au départ fréquent du personnel.
- Dilution de la propriété et du management dans la conduite des PME.
- Structure organisationnelle inadaptée et rigidité des liens fonctionnels.
- Pouvoir de décision centralisé et refus de communication et d'implication.

2. Au niveau externe :

- Accès difficile aux financements des projets des PME.
- Impact de la rude concurrence et connaissances limitées des propriétaires dirigeants.
- Analyse superficielle des données relatives aux tendances du marché et leur étude marketing.
- Absence de vision de planification et d'évaluation du risque.
- Complexité de l'environnement des affaires qui est en perpétuel changement.

Le risque management entreprise (ERM) n'est pas à négliger devant un marché et un climat des affaires caractérisés par une rude concurrence d'où la nécessité pour l'entreprise

d'avoir recours au management stratégique afin de répondre au mieux aux attentes et exigences des clients en étudiant les opportunités et les risques stratégiques susceptibles d'affecter les activités de l'entreprise et ce pour optimiser les performances organisationnelles par l'anticipation et l'engagement des stratégies agressives en jouant sur la réduction des coûts et l'efficacité des processus, en évitant les risques liés à l'exploitation et conforter sa position concurrentielle.

Les PME sont spécifiquement sensibles aux risques du management qui peut se manifester lors de la perte des opportunités d'affaires par les propriétaires dirigeants de par leurs attitudes managériales, autrement dit, la compétence que requiert la PME pour réduire le risque management se trouve dans la capacité de l'entrepreneur à identifier et analyser des risques pour concevoir de la stratégie entreprise adéquate en suivant le processus ci-après :

- 1- Établissement des risques stratégiques de la PME.
- 2- Détermination des objectifs et des risques.
- 3- Identification et évaluation des risques.
- 4- Hiérarchisation et gestion des risques.

La planification et l'exécution des activités doivent faire l'objet de contrôle des résultats dont les membres de l'organisation sont impliqués à travers la séparation du management, de la propriété, qui aboutit à une performance managériale, du fait de l'innovation, la qualité des produits, satisfaction des clients et satisfaction des parties prenantes(performance financière/ non financière) via une approche systémique, mais pour parer aux risques entreprise, le management et le contrôle vont de pair pour identifier et construire des réactions en mesure d'éviter les pertes financières par la méthode de division de risques, ce qui oblige aussi les propriétaires dirigeants d'avoir la capacité d'évaluer leurs décisions déterminant les stratégies futures, le risque management stratégique pour l'endiguer, en repérant les difficultés rencontrées et en évaluant objectivement leurs actions. Les savoirs faire du dirigeant résident dans sa capacité à détecter d'éventuels risques et d'en réduire l'impact sur l'organisation en adoptant des stratégies appropriées pour cibler les risques en question lors des différentes circonstances et ce par des plans stratégiques à forte optimisation des résultats et l'alignement stratégique doit se faire avec les objectifs attendus des activités des PME.

Les deux auteurs ont mis l'accent à la fin de leurs travaux de recherche sur la valorisation de la culture organisationnelle au sein de l'entreprise qui doit faciliter l'implication et l'engagement des membres de l'organisation à atteindre les objectifs collectifs

et individuels et garantir indirectement la pérennité de l'entreprise par une structure organisationnelle adaptée et répondant aux impératifs stratégiques dictés par l'environnement.

Section 3 : Etudes des pratiques managériales et stratégie concurrentielle dans les pays européens

3.1. Etude de GRANAT ET LE ROY

La revue de littérature portant sur le management de certaines stratégies concurrentielles en PME se trouve dans l'exemple des vignerons du Pic Saint – Loup de France dont l'étude a été entreprise par Julien Granata et Frédéric Le Roy (2014). Ils ont mis l'accent simultanément sur la coopération et la compétition pour parler de compétition qui est devenue un levier stratégique dans bon nombre d'industries, cependant des conflits peuvent surgir à l'occasion de l'adoption de la stratégie en question par les PME, en posant un problème de management, malgré la compétition présente des avantages, l'inconvénient majeur se dessine lors du transfert des connaissances au profit d'un concurrent. Dans les recherches précédentes, deux principes du management voient le jour : le principe de séparation organisationnelle entre la compétition et la coopération et celui d'intégration individuelle du paradoxe coopétitif.

Cette étude a été menée sur les PME dans le secteur vitivinicole, qui comprend essentiellement de nombreuses entreprises de petite taille et qui coopèrent entre elles dans une conjoncture de concurrence dont la séparation des activités de la coopération et celles de la compétition doit être de mise. La réussite de la stratégie de coopétition dépend de la capacité du dirigeant à maîtriser ce paradoxe entre l'individuel et le collectif, puisque la collaboration par la combinaison des compétences critiques pour faire face à la rude concurrence s'avère plus indispensable, ce qui permet d'avoir des avantages concurrentiels plus importants qu'en étant seul, autrement dit, les PME sont tenues d'engager leurs actions selon une stratégie individuelle (concurrentielle) et une stratégie collective à l'effet de réduire les turbulences l'environnement.

Pour se faire, les PME doivent faire preuve de flexibilité, parce que plus l'environnement est complexe, instable et composé de nombreuses PME, plus les entreprises en question sont favorables au développement des relations concurrence /coopération avec la création d'une industrie nouvelle ou le désir d'internationalisation pour saisir les opportunités de développement à l'international.

Le lien entre les stratégies de coopétition des PME et les performances se matérialise par un effet positif entre les stratégies de coopétition et les performances financières des PME

et la diversité technologique pour développer de nouveaux produits. Le management de la coopération bute sur des risques spécifiques que les PME doivent gérer de façon spécifique (Fernandez et le Roy, 2013), des dispositifs organisationnels conditionnent ce type de management, d'autant que, ces entreprises peuvent se concurrencer sur certains marchés et coopérer sur d'autres (Bresser et Harl, 1986).

Pour Bengtsson et Kock (2000), les entreprises peuvent parvenir à faire vivre simultanément la compétition et la coopération en les situant sur des maillons différents de la chaîne de valeur, par exemple, elles coopèrent sur la R&D et se concurrencent au niveau commercial. Pour séparer la compétition de la coopération, il est utile de confier cette mission à un acteur qui sera chargé de la piloter par deux principes (internalisation ou intégration individuelle de la coopération), et nécessaire que les individus intègrent la logique paradoxale de la coopération pour mieux déterminer et comprendre le rôle de tout un chacun dans l'organisation et faciliter la coopération de certains salariés avec le concurrent , et ce par la formation, la formalisation de guidelines et l'explication de cette stratégie par la direction générale via une communication permanente.

Les modes de management des PME doivent être spécifiques, en partant de la 1ère spécificité qui est la centralisation de la gestion autour de la personne du dirigeant que ce soit pour les opérations courantes ou pour les décisions stratégiques (Carland et Al ,1984 et Julien, 1993). Pour les opérations courantes, le dirigeant se trouve le seul commercial de l'entreprise, le seul responsable des Ressources Humaines, le technicien le plus important de l'entreprise. Pour les opérations de niveau stratégique, le dirigeant exerce un contrôle majoritaire sur l'entreprise dont il est le détenteur du capital. La planification de la stratégie n'a pas vraiment raison d'être. Pour (Mintzberg, 1979), la stratégie se forme de façon intuitive dans la tête du dirigeant et se formule en grande partie au cours de l'action). Elle expose oralement les orientations stratégiques aux collaborateurs, par les contacts directs et informels entre les salariés et le dirigeant en l'absence d'un système d'information.

La surproduction mondiale entraîne la remise en cause des choix stratégiques dont le système coopératif dominant en France (Montaigne 2005), un système qui exclut la concurrence entre associés coopérateurs, néanmoins des actions collectives sont nécessaires out en restant en concurrence pour sauver la Pme devant le nouveau contexte, c'est dans ce cadre qu'un syndicat est né pour s'occuper de la stratégie collective à adopter et conçue pour contrôler la qualité des produits par le respect des normes collectives fixées, il ya donc une séparation assez stricte de la coopération et la concurrence, la coopération s'intéresse

principalement à la promotion de la marque et la concurrence s'exerce lors de la commercialisation ou chaque PME tente de mettre en valeur ses marques individuelles(les deux marques figurent dans la même bouteille) et puis les performances étaient spectaculaires que les PME n'auraient pas atteint sans le syndicat.

Les PME en situation de coopétition peuvent être amenées à créer des structures collectives formelles pour piloter la coopération en confiant la gestion de la coordination a une structure collective extérieure comme un syndicat professionnel d'une manière générale, une des particularités des PME est le rôle prépondérant que joue son dirigeant, l'interaction entre les entreprises est incarnée par l'interaction entre leurs dirigeants.

Le management de la compétition en PME exige une capacité élevée de la part du dirigeant à distinguer les niveaux d'analyse (individuel /Collectif), d'où là l'obligation de jumeler les activités collaboratives au niveau collectif et les activités concurrentielles au niveau individuel.

Les résultats de l'étude montrent que les PME doivent développer deux principes du management de la coopétition que sont la séparation et l'intégration. En coopération, développer les techniques de production et une marque commune, et d'autre coté se rivaliser sur les autres maillons de la chaine de valeur comme la commercialisation pour voir la stratégie de coopétition réussie tout en dégageant un manager salarié dont la mission serait la gestion de la coopération

3.2. Etude de PEKURI et All

Aki Pekuri et all (2011) ont réalisé une étude empirique dans le secteur de la construction dans les pays scandinaves, et ont mis en évidence les différents indicateurs associés à la performance comme la productivité et la rentabilité. La productivité peut être un des plus importants et influents paramètres dans la gouvernance économique des activités de production, qui avec un niveau de productivité élevé constitue la source de l'avantage compétitif pour les entreprises, comme elle contribue aussi au bien être de la société à travers la productivité économique nationale. Dans l'industrie de construction, les entreprises ont accordé une attention particulière à l'amélioration de la productivité, bien que beaucoup de praticiens et d'académiciens n'ont pas tranché la question se contentant de quelques interprétations, une confusion avec la rentabilité et la performance apparait et dont les managers ne sauraient en retenir le sens réel pour pouvoir le mesurer, l'analyser ou l'améliorer.

Beaucoup d'études ont traité la productivité sous ses deux facettes (productivité du

Chapitre III Études empiriques sur les pratiques managériales et la performance au sein des PME

travail et Productivité totale) et la relation entre elles. Quant à la performance, elle est traditionnellement centrée sur l'information financière, pour la mesurer, les résultats et les conséquences des actions entreprises doivent être évalués (Kaplan et Norton, 2001).

Avec le changement de l'environnement des affaires, la performance ne se résume aux résultats financiers et comprend aussi d'autres critères comme l'optimisation des processus, l'amélioration continue de la qualité de satisfaction des clients et la stratégie proactive. La performance a besoin d'inclure la productivité pour analyser son état et les niveaux d'utilisation (macro / micro) à l'échelle d'un pays et au niveau d'une entreprise pour expliquer les niveaux d'analyse et leur impact sur l'amélioration des pratiques managériales visant la performance dans l'industrie de construction.

Etant donné que l'industrie de la construction est principalement axée sur les projets, l'intérêt s'est concentré sur la performance des projets, cependant, la réussite d'un projet est perçue différemment par les observateurs.

Traditionnellement, trois indicateurs ont été utilisés pour évaluer la réussite des projets de construction : le coût, le temps et la qualité. Kagioglou et al (2001) soutiennent que ces mesures sont insuffisantes et que de nombreux autres facteurs peuvent influencer la satisfaction des clients et leur volonté de poursuivre à l'avenir une voie d'approvisionnement donnée. A titre d'exemple les relations interpersonnelles des clients avec les membres du projet donnant lieu à des résultats psychosociaux satisfaisants du projet.

Pour un processus d'analyse comparative de projet efficace, un système de mesure doit être développé et introduit pour capturer les performances du projet à des étapes sélectionnées de la durée de vie du projet, quel que soit sa taille, son budget, son emplacement, etc. Les mesures conçues doivent être assez simples pour être intégrées dans le processus, permettant de prendre des mesures précises et représentatives.

Tout au long des différentes étapes du projet, l'organisation doit tenter de répondre aux attentes des clients, aux spécifications du contrat et ses propres objectifs. Ainsi, chaque activité à valeur ajoutée au sein du processus doit avoir un client bien défini qui établit les mesures de la performance du processus ; l'entreprise devrait également retracer la performance par rapport à ses propres attentes et estimations initiales (Mohamed, 1996).

Etant donné que la plupart des indicateurs de performance actuels sont axés sur les produits et les résultats, des indicateurs de performance liés aux processus ont commencé à émerger. Ils comprennent, le pourcentage prévu d'achèvement (PPC), les déchets, l'amélioration des processus de sécurité et de qualité, (Habanova et Al-Jibouri 2009, 2010a,

2010b). Ils ont en outre identifié des indicateurs de performance clés pour la phase d'avant-projet, de conception et de construction d'un projet.

Ces facteurs sont susceptibles d'améliorer les pratiques en permettant aux gestionnaires de se concentrer sur le contrôle des principaux sous processus et ainsi d'augmenter les chances de réussite du projet mesurées par les objectifs de fin de projets suivants : répondre aux exigences financières, de planification et fonctionnelles ; assurer la satisfaction des clients ; santé et sécurité ; et la qualité des bâtiments.

Des paramètres sont associés à la performance pour mesurer le rendement et les résultats des entreprises activant dans le secteur de construction, tels la productivité et la rentabilité. Ainsi le programme des meilleures pratiques de construction (CBPP ,2002) a lancé 12 clés indicateurs de performance (KPI) pour la mesure du rendement. Ces KPI fournissent les informations suivantes sur la performance du projet : cout et temps de construction, prévisibilité du cout et du temps, défauts et satisfaction des clients concernant les produits et services. La performance de l'entreprise est mesurée du point de vue de la sécurité, de rentabilité et de la productivité. L'efficience et l'efficacité sont quelque peu inter-fonctionnelles en ce qui concerne la performance (Tangen, 2005). La rentabilité et la productivité mesurent et comparent la quantité réelle de ressources utilisées au niveau minimum qui est théoriquement requis et regardent la production réelle respectivement par rapport à la production attendue (Grunberg, 2004).

Les indicateurs de performance clés ont été critiqués comme des indicateurs retardés avec une utilisation limitée pour la prise de décision de gestion interne car ils ne donnent pas un aperçu de la façon dont les performances peuvent être améliorées, ni fournissent des opportunités de changement (Bassioni et al, 2004 ; Beatham et al, 2004). En outre, les indicateurs de performance clés sont rarement alignés sur la stratégie ou les objectifs commerciaux, ou intégrés dans un système de mesure du rendement approprié.

Au sein des entreprises et au niveau des processus internes, la productivité est trop rigide et lente pour être utile comme mesure de gestion proactive et d'amélioration, si elle est utilisée comme outil de gestion, elle ne conduira qu'à l'optimisation partielle des processus et des tâches. Néanmoins, la rentabilité est un indicateur crucial pour une entreprise car elle mesure les résultats monétaires d'autant qu'elle n'a pas d'impact direct sur les objectifs d'amélioration, car elle est le résultat. Cependant, la rentabilité est un bon complément aux mesures de performance et de productivité.

Selon les résultats de cette étude, la vision classique consistant à analyser uniquement la productivité, à savoir les intrants par rapport aux extrants, est inadéquate car elle ne reconnaît pas le gaspillage des ressources et d'autres facteurs qui influencent la réussite des entreprises. Une meilleure approche serait d'analyser de manière critique les activités qui peuvent être considérées comme sans valeur ajoutée. L'amélioration de la productivité ne signifie pas nécessairement de travailler plus dur, mais plutôt de travailler plus intelligemment. Les performances doivent être mesurées sous plusieurs angles, puisqu'une productivité élevée est le résultat de nombreux aspects bien exécutés. Développer un système de mesure qui relie les objectifs de l'entreprise aux opérations et donne des informations pertinentes sur l'environnement des affaires s'avère indispensable. Les indicateurs de performance axés sur les processus conviennent bien à la nature du projet de l'entreprise de construction et aident à s'assurer que les exigences fixées par les clients sont respectées.

Cet article présente des implications pour les managers du secteur de la construction visant à affiner leurs pratiques afin d'améliorer leur performance commerciale. Les directeurs de la construction devraient éviter de trop insister sur la productivité. Les managers devraient comprendre que, dans la pratique, les grands avantages économiques dans le secteur objet d'étude peuvent potentiellement être obtenus en rationalisant les activités sans valeur ajoutée, plutôt qu'en travaillant plus rapidement. En outre, des recherches supplémentaires pourraient viser à élaborer un cadre pratique pour la mesure du rendement.

Section 4 : Etudes des pratiques manageriels dans le continent Australien

Dans la revue de littérature concernant les PME et l'environnement, dans le contexte Australien, Beth Walker et al (2011) considèrent que les moteurs, les barrières, l'innovation et la meilleure pratique ont une relation directe sur l'environnement et le fonctionnement des PME et que les propriétaires managers doivent mesurer l'impact pour se prémunir d'éventuelles menaces et traduire en projets d'investissement certains indices portés par les moteurs de l'environnement. Les PME qui activent dans différents domaines et les diverses régions (urbaines, rurales et régionales), présentent des difficultés de communication, des ressources limitées et contrôle inefficace, ce qui rend l'influence des forces du marché et de l'environnement particulièrement grandissante sur le management de la PME.

Les décisions d'investissement et de gestion relèvent toujours du propriétaire manager qui influence substantiellement les décisions d'affaires, comme il ne fait pas recours à une

Chapitre III Études empiriques sur les pratiques managériales et la performance au sein des PME

estimation des ventes pour pouvoir déterminer les bénéfices potentiels. Ceci est l'œuvre d'un bon manager visionnaire ayant la maîtrise et la compétence pour cerner les tendances de l'environnement en évaluant les barrières et les stimulants à l'effet de rentabiliser ses investissements dont le retour n'est pas dans l'immédiat. Les PME ne sauraient dégager des avantages concurrentiels en réduisant la pression de l'environnement les entourant sur leurs activités, en l'absence des connaissances suffisantes pour y faire face, la relation entre les ressources humaines et les ressources financières conditionne la qualité des décisions prises par les propriétaires managers qui doivent montrer un niveau élevé de connaissances afin de soutenir leur business avec des pratiques managériales spécifiques à chaque environnement, la motivation du propriétaire manager et sa perception de l'environnement et de l'allocation des ressources se trouve tributaire de son issue en étant responsable de l'analyse des barrières, des moteurs et d'une meilleure pratique de l'innovation pour guider leur engagement, car une culture interne négative dans l'entreprise est contre-productive en l'absence de liens organisationnels .

L'information doit servir de socle pour toute innovation via un langage approprié en utilisant un système d'information fiable consolidé par une communication interne formelle et informelle entre les membres de l'organisation visant le développement de compétences dont a besoin la PME par l'exploitation efficace des connaissances individuelles et collectives de l'entreprise qui s'appuient sur la motivation pour l'atteinte des performances attendues.

Quant aux parties prenantes, elles constituent le moteur en matière d'engagement, avec une multitude de parties internes et externes, une pression peut s'exercer sur la PME de par leurs attitudes vis-à-vis des objectifs de l'entreprise. La politique nationale Australienne donne la possibilité aux associations commerciales de prêter assistance aux PME pour les accompagner dans la réalisation de leurs objectifs en atténuant un soit peu leurs inquiétudes vis-à-vis des consommateurs et des fournisseurs et des pertes pouvant être enregistrées au plan des connaissances de la production et dans la chaîne de logistique pour rectifier la situation.

C'est l'avantage compétitif qui intéresse les propriétaires managers, qui provient de l'accroissement de leur part de marché et indirectement l'amélioration de leurs performances financières en misant sur la maîtrise des coûts de production ou la prestation de service. En l'absence de la pression exercée par la demande des consommateurs, la relation directe avec ses derniers s'avère satisfaisante, mais les prix et la qualité des produits via l'innovation devant l'intensité concurrentielle qui peut caractériser le marché, deviennent les déterminants de la performance tout en s'adaptant aux exigences du client en vue de renforcer sa

Chapitre III Études empiriques sur les pratiques managériales et la performance au sein des PME

fidélisation. La législation peut également avoir son emprise sur l'environnement des affaires en imposant des règles qui protègent et régulent la concurrence et le marché en cas de dysfonctionnement ou de déséquilibre, comme certaines dispositions réglementaires inhérentes à l'investissement, la fiscalité et la spécificité des politiques sectorielles peuvent impacter les activités et la survie des PME.

Les résultats de l'étude en question montrent que l'identification des barrières et les moteurs de l'environnement des affaires dont la performance dépend principalement du comportement des propriétaires managers et leur capacité à analyser les opportunités et les menaces (potentiel organisationnel) permet à l'organisation , par le partenariat et la responsabilité dans l'action suivant la législation dont doivent dépendre les initiatives guidées par l'esprit entrepreneurial à travers des meilleures pratiques spécifiques aux PME et le développement des ressources, la motivation et la connaissance sont aussi indispensables pour maîtriser au mieux les impératifs du business ou la flexibilité, l'attractivité et la compétitivité et la performance sont autant d'indicateurs de l'efficacité managériale d'une PME.

Section 5 : études des pratiques managériales dans le continent American

Luiz Artur Ledur Brito et Patrícia Kawai Sauan (2016) en réaliser une étude empirique dans le thème états Les pratiques de management comme capacités menant à des performances supérieures. Leur étude a été effectuée au Brésil dans le domaine de l'industrie d'emballages où ils ont touché 124 entreprises. Leur recherche était entamée dans le but de vérifier si un niveau plus élevé de pratiques de management a un impact positif ou négatif sur la performance des entreprises et également si les grandes entreprises recourent à ces pratiques de management et à quel niveau et également pour identifier les déterminants de ses pratiques et si y'a une relation entre pratique et performance, ils parlent également des pratiques de management en tant que capacité, sur cette recherche également les deux chercheurs ont étudié les entreprises familiales et le niveau d'utilisation de pratiques de management et également traité le phénomène de l'orgueil managérial et d'identifier si il a un impact positif ou négatif sur le niveau des pratiques de management.

Pour la relation entre les pratiques de management la performance, plusieurs travaux l'ont déjà analysée et les résultats empiriques ont montré que, dans certaines situations, les pratiques avaient un effet positif sur la performance à travers une réduction du temps de cycle de développement (Ragatz, Handfield et Petersen, 2002), une amélioration des coûts, une flexibilité de la qualité et des performances de livraison (Devaraj , Krajewski, & Wei, 2007),, une augmentation de la croissance des ventes (Song & Di Benedetto, 2008) et également celle de la rentabilité (Koufteros, Vonderembse & Jayaram, 2005). D'autres travaux ont conclu

Chapitre III Études empiriques sur les pratiques managériales et la performance au sein des PME

qu'il y avait un impact négatif sur les performances, notamment en termes de qualité (Chavezet al, 2012; Swink, Narasimhan et Wang, 2007) et d'innovation des produits (Koufteros et al., 2005) et même aucune association significative sur la performance opérationnelle (Stank et al, 2001).

D'autres études qui ont traité l'impact de la planification stratégique comme pratique de management sur la performance ont trouvé des résultats mitigés (Wolf & Floyd, 2013) avec pour certains un effet positif sur la performance (par exemple Andersen et Nielsen, 2009; Fadol, Barhem et Elbanna, 2015; Sila, 2007). Cependant, Wilson et Collier (2000) ont trouvé que cette pratique-là ne produisait pas un tel effet. En revanche Sirén et Kohtamäki (2016) ont constaté un effet négatif sur la rentabilité de l'entreprise.

Bien que certains résultats montrent qu'il y avait un effet négatif mais la plupart jugent que l'application de ces pratiques contribue à l'efficacité globale de ses entreprises en améliorant les résultats opérationnels et financiers. L'adoption de plusieurs pratiques de management veut dire avoir un niveau élevé de pratiques de management telles que les pratiques opérationnelles (par exemple, le management de la qualité) et cela peut augmenter la flexibilité de la capacité, la rapidité des livraisons et le degré de variété des produits (Prajogo, Oke et Olhager, 2016). Elles peuvent également améliorer leur productivité et accroître leurs parts de marché et la satisfaction clients (Valmohammadi et Roshanzamir, 2015). S'orienter vers les pratiques qui touchent les ressources humaines peut aussi avoir un impact très positif pour l'entreprise notamment en utilisant un plan de gestion de carrière pour retenir les talents dont l'entreprise dispose (Chi et Lin, 2011). L'utilisation de pratiques de comptabilité de gestion telles que le contrôle des coûts et l'analyse de la rentabilité des produits peut fournir à la direction des informations précieuses pour pouvoir relier tout ce qui est opérationnel à la stratégie et aux objectifs de l'entreprise (Hyvönen, 2005).

Pour choisir quelles pratiques mesurées, ils se sont basés sur des études empiriques. Ils ont analysé, en premier lieu, sept pratiques managériales : planification intégrée de la production, Management de la qualité, Technique de gestion de la fabrication, Interconnexion et horizon temporel des cibles, Création d'une culture de haute performance, Attraction et conservation des RH, Gestion financière. Ils ont, en deuxième lieu rajouté 3 autres pratiques : Gestion financière, Orientation vers le marché et Planification stratégique. Ces 10 pratiques couvrent principalement 3 dimensions importantes : le management stratégique, le volet opérationnel et la gestion des personnes.

Chapitre III Études empiriques sur les pratiques managériales et la performance au sein des PME

Pour conclure, ce document a trois contributions principales au débat sur l'effet des pratiques de gestion : la confirmation empirique de la relation entre les niveaux de pratiques de gestion sur performance ; la conceptualisation théorique des pratiques de gestion en tant que capacités au sein de la RBT (théorie basée sur les ressources) ; et l'effet de l'orgueil managérial sur le niveau des pratiques de gestion. De plus, le choix d'opérationnalisation des pratiques de management étaient basées sur les travaux empiriques les plus influents (Bloom & Reenan, 2007, 2010b) adaptés au contexte.

Les résultats ont montré une relation forte et significative entre le niveau des pratiques de gestion et les trois dimensions de performance. Cette constatation contribue au débat empirique sur cette relation qui a montré que quelques résultats contradictoires dans des travaux moins ciblés. La conceptualisation théorique des pratiques de management en tant que capacités organisationnelles est une autre contribution principale. En utilisant la littérature établie sur la définition des capacités, nous soutenons que les pratiques de gestion, lorsqu'elles sont appliquées par une entreprise, peuvent être considérées comme des capacités à différents niveaux du développement.

Les travaux menés ont confirmé que les grandes entreprises ont tendance à avoir des niveaux plus élevés de pratiques de gestion. Cependant, ils ont trouvé aucune relation entre la propriété familiale et les niveaux inférieurs de gestion comme indiqué par Bloom et Reenan (2010a). Ils ont également identifié un nouvel élément déterminant, l'orgueil managérial, comme un facteur important affectant développement de niveaux supérieurs de pratiques de gestion. Cette constatation s'appuie sur la littérature sur les aspects positifs et négatifs effets de l'orgueil managérial sur différents résultats organisationnels (Hiller & Hambrick, 2005 ; Picone et al., 2014 ; Tang et al., 2015).

Deuxièmement, l'ensemble des pratiques de management était limité à dix. Bien qu'elle couvre une grande partie des activités commerciales, cette sélection n'est pas complète. Il est connu que de nombreux facteurs peuvent influencer l'évolution des pratiques de management. Dans cette étude, seuls trois ont été abordés : la taille de l'entreprise, la propriété familiale et l'orgueil de la direction. L'effet des pratiques de management sur la compétitivité a retenu l'attention de la communauté internationale presse managériale récemment (The Economist, 2014).

Section 6 : Etudes des pratiques managériales dans le reste du monde

Nicholas Bloom, Christos Genakos, Raffaella Sadun et John Van Reenen (2012) ont réalisé un travail intitulé « Pratiques de management dans les entreprises et dans les pays ».

Chapitre III Études empiriques sur les pratiques managériales et la performance au sein des PME

Pour effectuer leur enquête, ils ont collecté des données dans 10 000 organisations sur vingt pays dans le monde.

Le but de ce travail est de comprendre pourquoi les pratiques de management varient d'un pays à un autre et d'une industrie à une autre. Ils ont, pour cela, analysé les mêmes pratiques de management dans des entreprises de plusieurs pays. La mesure de ces pratiques s'est faite sur trois dimensions : la performance surveillance, la fixation d'objectif et la gestion des personnes. Leurs résultats montrent que les entreprises des pays développés utilisent des pratiques qui donnent de meilleurs rendements et les rendent plus performantes dans le secteur des manufactures. Les pratiques de management ne sont pas uniquement dans le secteur des manufactures mais dans bien d'autres domaines telle que les organisations gouvernementales qui sont moins performantes que dans d'autres secteurs et où l'ancienneté prime plus que la performance. L'autre constat est que les entreprises familiales dirigées par les fondateurs ou leurs enfants sont généralement mal gérées, Par contre Les entreprises dirigés par des gestionnaires professionnels qui sont externes et qui ne font pas partie de la famille sont bien gérées (Bloom, Sadun et Van Reenen, 2009b). Les multinationales semblent ne pas être touchées par ce problème et restent performantes quel que soit le pays où elle se trouve car elles adoptent les pratiques nécessaires. Le marché des produits soumis à une forte concurrence montre de meilleures pratiques de management aussi bien dans le secteur privé que public.

La mesure des pratiques de management est impossible car on ne sait pas quelles pratiques de management sont bonnes ou mauvaises. Peut-on dire que les pratiques de management dépendent de la situation commerciale. A titre des exemples, les entreprises indiennes non pas de soucis de rendement car la rémunération qu'il octroie est tellement faible (Bloom, 2011).

Les entreprises qui adoptent des pratiques telles que la surveillance, les objectifs et les incitations ont de meilleur résultat en termes de rendement, de productivité, croissent plus rapidement et survivent plus longtemps (Dorfman, & Gupta, 2004).

Comme pour les pratiques managériales, la stratégie se trouve indissociable du processus managérial, pour ne pas dire indispensable comme outil de gestion dans la réussite de toute organisation qui aspire à évoluer ou à se maintenir dans le marché, en dégagant un avantage concurrentiel à la hauteur de ses visées stratégiques. Tout dirigeant qui ne se soucie guère des changements internes et externes de son entreprise et qui projette vaguement des perspectives économiques inhérentes à son activité risque de mettre en péril le patrimoine de l'entreprise. La stratégie concurrentielle choisie doit s'imposer en interne au plan

Chapitre III Études empiriques sur les pratiques managériales et la performance au sein des PME

organisationnel, et en externe au plan concurrentiel à l'effet de réaliser les objectifs de l'entreprise de façon efficiente via des décisions pertinentes à long terme. Des études empiriques dans différents contextes ont montré le rôle important des pratiques managériales dont la stratégie et la relation significative qu'elles entretiennent avec la performance d'une organisation

Erkan Bayraktar, Ekrem Tatoglu et Selim Zaim (2007) ont mis l'accent à travers une étude sur l'importance que revêt le management de la chaîne de logistique et son impact sur la performance des PME Turques dans un environnement marqué par la globalisation et l'avancée technologique créant un nouveau modèle économique d'affaires qui s'appuie sur l'information, la connaissance et les relations économiques avantageuses avec les clients et les fournisseurs via une chaîne logistique en pilotant les rapports entre l'entreprise et les différents intervenants, privilégiant des relations économiquement favorables et durables à l'entreprise pour pouvoir s'imposer dans le marché. La réussite d'une PME en dépend principalement. Le management de la chaîne de logistique comprend une dimension stratégique qui se matérialise par :

1. Les relations avec les fournisseurs via des contrats stratégiques. Elles sont construites à long terme entre l'entreprise et les fournisseurs des matières premières dont le rapport prix/qualité est compétitif.
2. Les relations durables avec les clients via l'information de qualité qui s'appuient sur la différenciation des produits dans la chaîne de logistique pour la satisfaction du consommateur qui demeure favorable aux innovations de l'entreprise.

Un bon management de la chaîne de logistique de la PME lui permet de renforcer son pouvoir de négociation et d'en tirer profit dans son positionnement dans le marché.

L'objectif attendu par Le management de la chaîne de logistique (SCM) est la création d'un avantage concurrentiel majeur en créant la différence aux yeux des consommateurs par des produits aux coûts réduits et d'encaisser de grands profits, en faisant appel aux plans de production et de distribution et les niveaux opérationnels et stratégiques de l'entreprise, en s'appuyant sur la flexibilité, la réduction de la durée de production, allocation des ressources et maîtrise des coûts, réduction des niveaux d'inventaire, établissement des prévisions, croissance des ventes, estimation exacte des coûts, renforcement de la coordination entre départements, renforcement de la coordination avec les fournisseurs et renforcement de la coordination avec les clients.

Cette étude a touché 800 PME turques pour analyser l'impact des pratiques de SCM sur la performance opérationnelle et la performance organisationnelle en s'appuyant sur

Chapitre III Études empiriques sur les pratiques managériales et la performance au sein des PME

plusieurs paramètres comme :

- Le nombre de fournisseurs pour mesurer le pouvoir de négociation.
- La sous- traitance et l'externalisation de certaines activités.
- Le nombre de clients et leurs exigences pour mieux répondre à ses besoins.
- La distribution et l'étalonnage des produits (benchmarking).

Au terme de cette étude, les auteurs ont conclu que Les PME, comparativement aux grandes compagnies, sont plus exposées aux aléas économiques et les crises financières. Ce qui a poussé le gouvernement Turque à adopter un programme de stabilité macro-économique en vue d'endiguer les sérieux déséquilibres, en garantissant aux PME un champ d'intervention moins contraignant pour permettre leur émergence et leur développement pour peu les PME adoptent des comportements managériaux prudents à travers des stratégies axées sur la SCM qui assure l'approvisionnement des PME en matériel de production avec des prix compétitifs et la satisfaction des clients . L'étude en question montre un effet positif et significatif de la SCM sur la performance organisationnelle, comme d'autres recherches peuvent être engagées dans d'autres contextes pour tester les stratégies relatives à la SCM.

Conclusion générale

Le management des entreprises a connu une évolution remarquable, depuis l'OST à nos jours, de par l'innovation dans les pratiques managériales qui façonnent le quotidien des entreprises d'aujourd'hui, qui aspirent à l'amélioration de leur situation, en matière de rentabilité, de compétitivité et de performance économique. L'examen de l'impact des pratiques managériales et les stratégies concurrentielles sur la performance d'une PME constitue l'un des éléments fondamentaux de la recherche en management stratégique.

Dans un environnement changeant et turbulent au plan concurrentiel, technologique, économique, politique, écologique et culturel, une surveillance permanente des signaux du marché, via un management stratégique s'impose pour étudier les facteurs clés de réussite, les menaces, les opportunités et les événements imprévisibles pesant sur les affaires de l'entreprise, via un diagnostic des données concernant le secteur d'activité en externe et le management de l'entreprise en interne pour aider le décideur à faire des choix rationnels tout en manquant la complexité qui en résulte.

La PME, de par sa taille et le poids prépondérant de son propriétaire dans la conduite des affaires, en étant le décideur central, et la non-participation des autres membres de l'organisation, dans la gestion de leur entreprise, font que les objectifs individuels et collectifs escomptés, ne sont pas atteints, pour absence de vision globale intéressant le dirigeant, les cadres intermédiaires et le reste des employés, impactant de ce fait la performance de l'entreprise et son efficacité managériale, d'où la nécessité d'adopter une attitude managériale et organisationnelle à travers une approche systémique.

L'organisation, la coordination, l'animation, la finalisation, l'information, la décision et le contrôle des résultats sont les leviers du management moderne pour toute entreprise qui ambitionne d'atteindre des niveaux élevés de compétitivité et de performance. Dans un environnement marqué par une rude concurrence, l'entreprise doit faire preuve d'ingéniosité dans ses choix stratégiques pour aboutir à des performances à la hauteur des objectifs fixés.

L'avantage concurrentiel qu'une PME peut en avoir, provient de la valorisation de ses compétences, ressources et les savoirs faire de son personnel à travers une politique sociale motivante et des décisions de gestion judicieuses. Les stratégies basées sur les ressources et les compétences sont de plus en plus en vogue dans le monde de l'entreprise, étant donné que les stratégies qui s'appuient uniquement sur la différenciation et la domination par les coûts ne peuvent plus à elles seules garantir un positionnement stratégique durable.

La PME Algérienne, de par le nombre important qui ne cesse de voir le jour par les différentes formes de création, sa contribution dans le développement et la croissance économique demeure insuffisante, du pour une partie, à la structure de l'économie nationale

dominée par l'informel et l'absence de culture managériale chez beaucoup de propriétaires-dirigeants de PME, ayant comme corolaire, l'incapacité de ladite entreprise à s'imposer dans le marché local, devant les produits provenant de l'union européenne notamment, suite à la signature de l'accord d'association et ceux d'autres pays, en vertu d'accords commerciaux, toujours à leur avantage.

L'amélioration de l'organisation d'une PME et la séparation de la propriété du Management, s'inscrivent dans le sillage des normes managériales internationales en combinaison avec d'autres facteurs relevant de l'orientation économique de L'État et l'amélioration du climat des affaires, la loyauté et la transparence des transactions commerciales particulièrement la réforme fiscale et financière en vue d'asseoir la traçabilité à tous les niveaux de distribution visant la promotion du produit local qui doit répondre aux exigences de qualité, deviennent plus qu'une nécessité stratégique à l'effet d'atténuer un tant soit peu la dépendance économique et chronique, et permettre aux PME de contribuer à la relance économique du pays et voir leurs performances garanties aux plans opérationnel et organisationnel.

Les études menées dans beaucoup de pays concernant l'impact des pratiques managériales et des stratégies concurrentielles sur la performance des PME et l'efficacité organisationnelle, ont montré une influence positive, pour peu les propriétaires dirigeants y recourent et manifestent, de l'intérêt pour voir les résultats de leur gestion changés positivement. L'instabilité de l'environnement concurrentiel contraint tout dirigeant d'une PME à suivre un comportement stratégique proactif pour parer au ERM et devancer ses concurrents avec un effort d'anticipation et de suivi.

Pour l'évaluation de la performance d'une entreprise, des indicateurs de mesure sont conçus à l'effet d'en déterminer les résultats financiers et non financiers devant mesurer la capacité de la PME à être compétitive face à ses concurrents, en pesant son management dans la réalisation des objectifs opérationnels et organisationnels au niveau collectif et individuel. La performance conjuguée à la rentabilité et la compétitivité constituent, le triptyque engageant l'avenir d'une entité économique dans, une économie mondialisée, que seules la qualité des pratiques managériales et des stratégies concurrentielles adoptées en décident, de sa pérennité, en faisant preuve de flexibilité organisationnelle, afin d'aboutir simultanément à l'efficacité managériale et la performance économique.

Au terme de notre travail de recherche théorique, nous avons conclu, de par les études empiriques présentées dans le dit mémoire, que les PME qui ont adopté les pratiques managériales et les stratégies concurrentielles dans le pilotage de leurs affaires, ont vu leurs

performances améliorées, ce qui ne peut être que le résultat de l'efficacité managériale et l'efficacité organisationnelle.

Quant à la PME Algérienne, des études supplémentaires à travers des cas pratiques méritent d'être engagées pour mieux cerner tous les facteurs internes et externes empêchant son adaptation aux nouvelles données du monde des affaires aux plans managérial et concurrentiel, entre autre l'accès difficile aux financements des projets des PME, les connaissances limitées des propriétaires dirigeants analysant, superficiellement les données relatives aux tendances du marché et leur étude marketing, et qui ignorent également le risque management. Cependant d'autres déterminants peuvent concourir à la réussite des PME telle la promotion de la culture du challenge, du développement de la compétitivité et de l'esprit entrepreneurial via des compétences managériales dans le pilotage organisationnel. Au plan concurrentiel, des stratégies de diversification par l'engagement à l'export adoptées par certaines entreprises à l'instar de CEVITAL et de SIMAFE seront une aubaine pour d'autres PME de se forger et d'atteindre des niveaux de performance acceptables en pesant leur résilience d'être compétitive dans le marché international par la conquête de nouveaux espaces commerciaux.

Bibliographie

I. OUVRAGES :

1. **Afplane** « management stratégique des PME /PMI Guide méthodologique »1991.
2. **Elie Cohen** « dictionnaire de gestion » casbah editions1998.
3. **Gilles B et Christian K** « management et économie des entreprises » 2011.

II. ARTICLES :

1. **Abdallah Alaoui et Hind El Makrani** « Analyse des effets des pratiques managériales sur la performance à l'export ». Etude empirique des PME marocaines, CAIRN .INFO Dans Management et Avenir 2014 /6(N° 72). Pages 15 à 33.
2. **Abdellah Boujlida** « La performance financière des PME Manufacturières, Conceptualisation et mesure » septembre 2002.
3. **Aki Pekuri et al** « Productivity and performance Management-Managerial Practices in the Construction Industry ». International Journal of Measurement,2011. Vol.1, 39-58.
4. **Beth Walker et al** « Small and medium enterprises and the environment: barriers, drivers, innovation and best practices” A review of literature. Edith Cowan University Research Online. ECU Publications. Pre .2011.
5. **Erkan Bayraktar, Ekrem Tatoglu et Selim Zaim**” The impact of supply chain management practices on performances of SMEs”. Industriel Management & Data Systemes.Vol 107 N° 1. 2007 pp. 103-124.
6. **Julien Grannata et Frederic Le Roy** « Le management de la compétition en PME : le cas des vigneron du Pic Saint –Loup ». <http://journal.openedition.org/fcs/1489.17-2/2014Varia>.
7. **La Loi n° 17-02 Du 10 Janvier 2017** portant Loi d'orientation sur le développement des PME en Algérie.
8. **Yolande Smit and J. A. Watkins** “A litterature of small and medium enterprises (SME) risk management practices in South Africa”. Africain Journal of Business Management Vol.6 (21) pp. 6324-6330. 30 MAY,2012.

III THESES ET MEMOIRES :

1. **Bouanani Katia et Meddour Lamia** « la place de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des entreprises »2016.
2. **Hamouche Samia** « le rôle de l'innovation dans les stratégies concurrentielles des entreprises exportatrices », mémoire Master. Université Abderrahmane Mira de Bejaia .2011

3. Mahmoudi Mourad « essai d'analyse de l'impact de la mise à niveau : cas de la Sarl SIMAFE et de la SPA Amimer Energie » Mémoire de Master université Abderahmane mira Bejaia 2010.

IV SITES INTERNET :

1. www.reportingbusiness.fr entreprendre et créer une entreprise.
2. <https://d1n7iqsz60b2ad.cloudfront.net/document/PDF> : Introduction, Définition de la notion de stratégie.
3. Mémoire en ligne. Commerce et Marketing FATIMA ZAHRA EZZIDI, « l'action stratégique de l'entreprise à l'ère de la mondialisation et la recherche de compétitivité ». Licence économie et gestion (2006) Université Hassane II Maroc.
4. [8-http://Thésés. Univ-lyon2 .fr documents get part 360642.](http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart/360642)
5. <http://major-prepa.com> < auteur incontournable-ect1- Michael Porter.
6. Marc INGHAM « Management stratégique et compétitivité » 1995 Page 120.
7. <http://major-prepa.com>< Management- gestion tout savoir sur les stratégies.
8. GEORGES Fernandez et Alain Noel 1994. « PME, Mondialisation et stratégies » Revue Internationale de la PME.
9. Emmanuel METAIS et Maurice SAIAS Janvier 2000 « La Stratégie d'entreprise : Evolution des pratiques et de la Pensée » W.P n° 566.
10. <http://www.Manager-go.com><Strategie-entreprise<les -5-forces-de-Porter.
11. Mémoire en ligne, Numbi Shaddy, Licence 2015 <Commerce et Marketing ; « strategies Managériales et Gestion des Ressources Humaines ».

Résumé

Le thème, objet de notre recherche théorique, nous a permis d'appréhender quelques notions relatives aux pratiques managériales et les stratégies concurrentielles au sein des PME et d'examiner aussi, certaines études empiriques ayant traité dans leur globalité, l'impact des pratiques managériales et des stratégies concurrentielles sur la performance des PME aux différents contextes, lesquelles ont montré l'effet positif et l'importance qu'elles revêtent dans le pilotage des affaires économiques contemporaines.

Les pratiques managériales et les stratégies concurrentielles constituent, de par les études en question, des leviers fondamentaux pour toute entreprise envisageant, un positionnement stratégique à la hauteur de ses ambitions, via un avantage concurrentiel que lui accorde, le marché en concevant des stratégies adaptées aux visées à la fois, de l'entreprise et à la complexité de l'environnement.

La performance d'une PME se traduit essentiellement, par des résultats financiers et non financiers comparativement aux objectifs opérationnels et organisationnels, initialement fixés visant le développement des activités de l'entreprise, faisant du contrôle et de l'évaluation des résultats un instrument incontournable du Management.

La compétitivité et la rentabilité sont indissociables de la performance, par la maîtrise des coûts des produits et des processus manageriels. L'efficacité managériale qui en résulte, trouve toute sa substance dans l'optimisation des performances aux plans opérationnel et organisationnel.

L'attitude managériale du dirigeant d'une PME devient de plus en plus déterminante dans la consolidation des performances de cette dernière, d'où la nécessité de renforcer la culture managériale des propriétaires –dirigeants des PME.

Mots Clés : Pratiques managériales, Stratégies Concurrentielles, PME, Performance, Efficacité managériale, Avantage concurrentiel.