



Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université A.MIRA-BEJAIA  
Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences  
commerciales  
Département de sciences de gestion

## MÉMOIRE

Présenté par

***SOUILAH Abderrezak***

En vue d'obtention du diplôme de  
**Magister**  
En sciences de gestion

*Option : Gestion des entreprises*

### Thème

**LE DIRIGEANT DE LA PME ET LA PRISE DE  
DECISION STRATEGIQUE :  
Cas des PME productrices de boissons gazeuses et de  
jus dans la wilaya de Béjaïa**

Soutenu le : 14 / 09 / 2014

*Devant le Jury composé de :*

<i>Nom et Prénom</i>	<i>Grade</i>			
Mr. BOUKRIF Moussa	Maître de conférences	« Classe A »	Université de Béjaïa	Président
Mme. ARABI Khelloudja	Maître de conférences	« Classe A »	Université de Béjaïa	Rapporteur
Mr. CHABI Tayeb	Maître de conférences	« Classe A »	Université de Béjaïa	Examineur
Mr. MEZIANI Mustapha	Maître de conférences	« Classe B »	Université de Béjaïa	Invité

*Année Universitaire : 2013/2014*

*À la mémoire de mon très cher père, «Que Dieu vous accorde sa sainte miséricorde».*

*À ma très chère mère, à mes frères et unique sœur,*

*À toute ma famille,*

*À tous mes amis (es).*

## *Remerciements*

*Tout travail de recherche n'est jamais l'œuvre d'une seule personne. À cet effet, je tiens à exprimer mes sincères reconnaissances et mes vifs remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.*

*Je tiens à exprimer mes sincères remerciements à mon encadreur, Madame **Arabi Khelloudja**, pour ses précieuses orientations et son soutien, qu'elle trouve ici l'expression de mon immense gratitude.*

*Je tiens également à remercier Mr. **Maziz Salah** pour son aide de valeur sans égale, et surtout pour son soutien moral.*

*Je remercie encore tous les propriétaires-dirigeants des PME enquêtées qui ont accepté de nous répondre avec patience et gentillesse.*

*Merci Dieu de m'avoir donné le courage et la patience de mener ce travail jusqu'à sa fin.*

# Sommaire

---

<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
 <b>CHAPITRE I : LA STRATEGIE DANS LE CONTEXTE DE LA PME</b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>11</b>
<b>Section 01 : Bref aperçu historique sur les courants de recherche en PME.....</b>	<b>12</b>
<b>Section 02 : PME et stratégie : entre déterminisme et contingence.....</b>	<b>19</b>
<b>Section 03 : PME et perspective traditionnelle en stratégie : adoption ou adaptation.....</b>	<b>28</b>
<b>Section 04 : La décision stratégique dans le contexte de la PME.....</b>	<b>38</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>50</b>
 <b>CHAPITRE II : LES FACTEURS INFLUENÇANT LE PROCESSUS DE DECISION STRATEGIQUE DANS LA PME</b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>51</b>
<b>Section 01 : Le dirigeant de la PME.....</b>	<b>52</b>
<b>Section 02 : L'intuition du dirigeant dans la prise de décision stratégique.....</b>	<b>65</b>
<b>Section 03 : Les autres facteurs influençant la prise de décision stratégique dans la PME.....</b>	<b>81</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>92</b>
 <b>CHAPITRE III : LA PME EN ALGERIE</b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>94</b>
<b>Section 01 : Généralités sur la PME algérienne.....</b>	<b>95</b>
<b>Section 02 : La mise à niveau de la PME algérienne.....</b>	<b>104</b>
<b>Section 03 : Profil des propriétaires-dirigeants et les spécificités de la PME algérienne.....</b>	<b>110</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>127</b>
 <b>CHAPITRE IV : LES ELEMENTS QUI INFLUENCENT LA PDS DES PROPRIETAIRES-DIRIGEANTS DES PME ENQUETEES</b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>129</b>
<b>Section 01 : Présentation de la filière boissons en Algérie.....</b>	<b>129</b>
<b>Section 02 : Déroulement de l'enquête.....</b>	<b>134</b>
<b>Section 03 : Les déterminants de la prise de décision dans les PME enquêtées.....</b>	<b>138</b>
<b>Section 04 : Analyse et discussion des résultats de l'enquête.....</b>	<b>161</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>169</b>
 <b>Conclusion générale.....</b>	 <b>170</b>
 Bibliographie.....	 175
Annexe.....	188
Liste des abréviations.....	197
Liste des tableaux.....	198
Liste des figures.....	200
Table des matières.....	201

# ***Introduction générale...***

---

## ❖ Introduction et problématique

L'enthousiasme suscité par les PME est devenu un phénomène mondial, dans la mesure où, quels que soient leurs régimes politiques ou les niveaux de développement économiques et industriels, plusieurs sont les pays qui considèrent les PME comme des entreprises ayant de multiples vertus : adaptabilité, flexibilité, créativité, ambiance de travail conviviale, etc. (Torrès. O, 1999)<sup>1</sup>. Toutes ces caractéristiques font certainement de la PME une entité si importante à travers notamment le poids qu'elle détient dans les économies des différents pays du monde. C'est d'autant vrai si l'on mentionne le fait que les PME représentent souvent la grande majorité des entreprises, ou encore un taux dépassant généralement 95% des entreprises dans tous les pays du monde (Julien. P-A, 2008)<sup>2</sup>.

Pendant longtemps, les études menées sur les PME étaient le seul souci des économistes. Toutefois, l'importance grandissante de la PME lui a ouvert un champ de recherche dans les sciences de gestion. En fait, la gestion dans la PME s'annonce plutôt comme étant spécifique obéissant à un principe de proximité (Torrès. O, 2000)<sup>3</sup>. Malgré le fait que le débat animé sur la PME n'est actuellement pas tranché, le fait que certains chercheurs continuent à soutenir la thèse de spécificité de gestion de la PME, tandis que d'autres réfutent cette thèse et considèrent plutôt le corpus théorique de la grande entreprise comme étant valablement mobilisable pour analyser la PME (Abedou. A & Boucherf. K, 2004)<sup>4</sup>, nous menons notre travail en considérant la PME comme étant spécifique.

Depuis plusieurs décennies, la prise de décision a émergé comme un domaine de recherche à part entière au cœur de la recherche sur la stratégie (Ivanaj. V & Bayad. M, 2005)<sup>5</sup>. La stratégie d'entreprise (management stratégique) est souvent considérée comme l'un des aspects les plus importants du champ de recherche en sciences de gestion. Également, l'un des domaines les plus actifs dans la recherche en management stratégique est la prise de décision stratégique qui s'inscrit d'ailleurs dans ce même champ de recherche (Lauriol. J, 1998)<sup>6</sup>. Dès lors, si l'on veut aborder le sujet de la stratégie dans le contexte de la PME, il convient de faire directement allusion à la notion de « stratégie entrepreneuriale » qui fait référence au processus de décision stratégique du propriétaire-dirigeant de la PME (Etrillard. C, 2004)<sup>7</sup>. Nous pouvons mentionner que la stratégie d'entreprise n'est qu'en effet un ensemble de décisions stratégiques.

---

<sup>1</sup> : Torrès. O (1999), « Les PME », Editions Flammarion, Collection DOMINOS, Paris, p4.

<sup>2</sup> : Julien. P-A (2008), « Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 21, n° 2, p123.

<sup>3</sup> : Torrès. O, (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion de la PME », 5<sup>ème</sup> CIFPME, Octobre, p2.

<sup>4</sup> : Abedou. A & Boucherf. K (2004) (Ch5) in : Lallement. M & al (sous la direction de) (2004), « Entrepreneur et PME : Approches algéro-françaises », édition L'Harmattan, novembre, p107.

<sup>5</sup> : Ivanaj. V & Bayad. M (2005), « Une revue de la recherche empirique sur le processus de décision stratégique », XIV<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS, Angers, Pays de Loire, 6-9 juin, p2.

<sup>6</sup> : Lauriol. J (1998), « La décision stratégique en action : une perspective socio-cognitive », édition L'Harmattan, p19

<sup>7</sup> : Etrillard. C(2004), « Stratégie et PME : peut-on parler de stratégies entrepreneuriales », XIII<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS. Normandie Vallée de Seine, Juin, p17.

La décision stratégique est inscrite dans une abondante littérature<sup>8</sup> qui la traite selon différentes perspectives. La décision stratégique peut en effet être définie comme un *processus* ou comme un *produit* résultant de ces processus (Lauriol. J, 1998)<sup>9</sup>. De son côté, Elbanna. S (2006)<sup>10</sup> nous rappelle le fait que l'ensemble des études menées sur la décision stratégique s'intéressent soit à son *contenu* (décision de spécialisation, de diversification, d'internationalisation, etc.), soit à son *processus* ainsi que les éléments qui influencent ce même processus. Edmilson. O. L (2003)<sup>11</sup>, quant à lui, a souligné que l'étude de la stratégie d'entreprise est d'abord inscrite dans les *courants normatifs* axés sur l'analyse stratégique (SWOT) et sur les procédures (planification stratégique, positionnement), et plus récemment, elle est inscrite dans les travaux reliés aux *courants descriptifs* axés sur les processus (courant de la vision, de l'apprentissage). Il est clair que la littérature en matière de processus de décision stratégique est très abondante (Gherib. J. B. B & Souissi. L, 2004)<sup>12</sup> et l'intérêt des chercheurs et des managers pour le processus de décision stratégique reste encore d'actualité (Ivanaj. V & Bayad. M, 2005)<sup>13</sup>. Cet intérêt se justifie principalement par l'importance du phénomène pour le fonctionnement et la réussite des organisations (Papadakis. S & Barwise. P, 1997)<sup>14</sup>.

Cela fut d'ailleurs l'une des raisons pour laquelle notre travail de recherche s'inscrit dans les études s'intéressant à la décision stratégique comme étant processus, et également parce que les courants axés sur les processus sont plus adéquats au contexte de la PME (Edmilson. O. L, 2003)<sup>15</sup>. De plus, le processus de prise de décision stratégique peut être formel, cela veut dire qu'il est fondé sur une planification stratégique, ou bien informel s'il est basé sur une simple réflexion stratégique.

La décision stratégique est en effet au cœur de la PME (Julien. P. A & Marchesnay. M, 1991)<sup>16</sup>. Chaque fois qu'un dirigeant de PME prend une décision de cette nature, cela aura un impact sur le devenir de son entreprise en faisant d'elle soit une vraie réussite, soit un véritable échec qui peut la conduire à la disparition. Ainsi, nous percevons tout le poids que peut prendre la décision stratégique au sein de l'entreprise de petite dimension, mais aussi, tout le pouvoir qu'elle procure à l'individu qui en investit, en l'occurrence, le propriétaire-dirigeant.

En fait, le propriétaire-dirigeant constitue l'une des dimensions qui conditionnent la stratégie d'une PME ainsi que sa spécificité (Paturel. R, 1997)<sup>17</sup>. De son côté, Etrillard. C (2004)<sup>18</sup> propose même de définir la PME par son propriétaire-dirigeant : « on désigne bien ainsi un

<sup>8</sup> : Voir notamment annexe n°01.

<sup>9</sup> : Lauriol. J (1998), op Cit, p19.

<sup>10</sup> : Elbanna. S (2006), «Strategic decision making: process perspectives», International Journal of Management Review, Vol 8, n°1, pp1-20.

<sup>11</sup> : Edmilson. O. L (2003), « **Stratégie de PME : de la perspective traditionnelle aux approches descriptives axées sur le processus** », Cahier de recherche, HEC Montréal, p1.

<sup>12</sup> : Gherib. J. B. B & Souissi. L (2004), «Processus de décision stratégique et performance de l'entreprise : cas des entreprises familiales tunisiennes dans le secteur des services », 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée juin, p1.

<sup>13</sup> : Ivanaj. V & Bayad. M (2005), *ibid.* p2.

<sup>14</sup> : Cité par Ivanaj. V & Bayad. M (2005), *ibid.* p2.

<sup>15</sup> : Edmilson. O. L (2003), *ibid.* p1.

<sup>16</sup> : Julien. P.A et Marchesnay, M (1991), « **Des procédures aux processus stratégiques dans les PME** », Cahier de Recherche: GREPME, Université du Québec à Trois-Rivières, p5.

<sup>17</sup> : Cité par Gueguen. G (2009), « **Stratégie et PME : quelles spécificités** », *Economie et Management*, n°131, Avril, p18.

<sup>18</sup> : Etrillard. C(2004), *ibid.* p9.

*objet de recherche en gestion relativement homogène, puisque finalement caractérisé par l'unicité du décideur en matière de décisions stratégiques. Étudier la notion de stratégie en PME revient alors à s'intéresser au processus de prise de décision stratégique de son dirigeant* ». De cette définition se dégage encore le rôle prépondérant du propriétaire dirigeant, entre autres, dans les choix stratégiques de sa PME, et cela nous renseigne sur la centralisation de la décision dans celle-ci. **Paturel. R (1998)<sup>19</sup>** a eu comme objectif de démystifier le fait que le management stratégique n'est pas particulièrement intéressant pour la PME. Pour lui, l'une des raisons de la non-applicabilité des outils du management stratégique au contexte de la PME est son propriétaire-dirigeant qui a le pouvoir de *décider de ce qu'il veut*, et qui en conséquence ne ressent pas le besoin d'obtenir un éclairage très important de la décision. Le propriétaire-dirigeant est donc au centre de toute décision prise au sein de la PME et ce quel que soit sa nature, et ce notamment lorsqu'il s'agit d'une décision stratégique.

Très peu de travaux traitent la décision stratégique dans une PME évoluant dans une économie en développement. C'est pour cette raison que nous avons l'ambition de soulever la question de la prise de décision stratégique dans ce type d'économie telle que l'économie algérienne. En fait, les travaux en relation avec le management d'une façon globale sont très maigres particulièrement dans les pays en développement, et cela constitue effectivement l'une des raisons causant l'énorme retard dont souffrent les différentes entreprises de ces pays.

Évoluant dans un contexte d'économie en développement, la filière des boissons est parmi les plus dynamiques des filières de l'industrie agroalimentaire en Algérie. L'importance économique qu'elle a prise, la croissance qu'elle connaît, les progrès qu'elle a enregistrés sur le plan de la diversification et la qualité des produits en font d'elle une filière à part entière (**Kaci. M & Abtroun. A, 2013**)<sup>20</sup>. C'est pour ça d'ailleurs que notre champ d'investigation est représenté par les PME évoluant dans le secteur des boissons rafraîchissantes sans alcool (BRSA) dans la wilaya de Béjaïa. Puisque la décision stratégique peut être étudiée selon différents niveaux (individuel, groupe, organisation), nous avons préconisé le niveau individuel en faisant notre centre d'intérêt le propriétaire-dirigeant, qui est en fait, comme nous l'avons déjà souligné, l'unique personne qui est en mesure de prendre les décisions stratégiques dans le contexte de la PME. Par ailleurs, nous allons mener une étude qui va s'intéresser globalement au processus de décision stratégique dans les PME enquêtées. En plus, il est important de souligner que les recherches empiriques portant sur le processus de décision stratégique, publiées dans les cinquante dernières années, répondent plutôt à un ensemble de sous-questions (**Ivanaj. V & Bayad. M, 2005**)<sup>21</sup> : comment les décisions stratégiques sont-elles prises dans les organisations ? Quels sont les facteurs qui les influencent ? Et à quels résultats aboutissent-elles ? Ainsi, il n'est pas question d'apporter ici des éléments de réponses à toutes ces sous-questions, mais uniquement à l'une d'elles. De cette manière, nous posons notre problématique principale comme suit :

<sup>19</sup> : Cité par Etrillard. C (2004), **ibid.** pp5-6.

<sup>20</sup> : Kaci. M & Abtroun. A (2013), « **Filière boissons en Algérie : Synthèse 2012** », PME Algérie, Alger, p108.

<sup>21</sup> : Ivanaj. V & Bayad. M (2005), **ibid.** p7.

***Quels sont les éléments qui influencent le processus de prise de décision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME du secteur des boissons non alcoolisées dans la wilaya de Béjaïa ? Et quel est l'impact des dimensions retenues de la décision stratégique sur la performance perçue de ces propriétaires-dirigeants ?***

À partir de cette question centrale, nous posons également les sous-questions suivantes :

- *Quelle est la place de l'intuition et de la planification stratégique dans le processus de décision stratégique du propriétaire-dirigeant de la PME ?*
- *Quels sont les éléments internes à la PME qui influencent la PDS des propriétaires-dirigeants des PME évoluant dans le secteur des BRSA de la wilaya de Béjaïa ?*
- *Quels sont les éléments de l'environnement de la PME qui influencent la PDS des propriétaires-dirigeants des PME évoluant dans le secteur des BRSA de la wilaya de Béjaïa ?*
- *Quelles sont les caractéristiques managériales de la PME algérienne ?*
- *Quel est l'impact des dimensions retenues de la PDS sur la performance perçue des propriétaires-dirigeants des PME enquêtées ?*

Par ailleurs, il est important de savoir pourquoi nous avons choisi la région de Béjaïa comme champ d'investigation, pourquoi le secteur agroalimentaire comme terrain de recherche, quel est notre objectif de recherche, comment nous avons formulé nos hypothèses de recherche, comment se présente notre cadre conceptuel, quel est le cadrage théorique adopté, et enfin, comment notre plan de travail sera présenté.

#### **❖ Pourquoi la région de Béjaïa ? et pourquoi le secteur agroalimentaire ?**

Nous avons choisi la région de Béjaïa pour mener notre enquête pour deux raisons principales : la première est due à la proximité de l'univers de l'enquête, et la deuxième est due au fait que Béjaïa est classée au quatrième rang en terme de création de PME. Quant au secteur agroalimentaire, particulièrement le secteur des BRSA, nous jugeons qu'il y a peu de travaux de recherches qui y sont consacrés. En plus, le secteur des BRSA est l'un des secteurs les plus dynamiques de l'agroalimentaire en Algérie, surtout le fait que les algériens sont considérés comme de grands consommateurs de limonade et de jus.

#### **❖ Objectif de la recherche**

L'objectif principal de notre recherche est donc d'identifier les éléments qui influencent la prise de décision stratégique par les dirigeants des PME évoluant dans le secteur des boissons rafraîchissantes sans alcool dans la wilaya de Béjaïa. Outre cette préoccupation fondamentale, nous nous intéressons dans cette recherche à l'étude des modes de prise de décision dans les PME enquêtées. Les propriétaires-dirigeants sont souvent décrits comme prenant les décisions stratégiques de façon personnalisée combinant habilement analyse formalisée et intuition (**Kammoun. M & Gherib. J. B. B, 2008**)<sup>22</sup>. Selon ces derniers, peu de recherches empiriques existent pour infirmer ou confirmer ce constat. C'est pour cette raison que nous avons justement l'ambition de savoir si cette prise de décision est le résultat d'un processus formalisé (analyse

<sup>22</sup> : Kammoun. M & Gherib. J. B. B (2008), « L'intuition et la prise de décision stratégique dans les PME », XVII<sup>ème</sup> conférence de AIMS, p1.

formalisée ou encore planification stratégique formelle), d'une simple intuition du dirigeant de la PME, ou bien un mélange d'intuitions et d'analyses. Cela revient en fait à infirmer ou confirmer le constat évoqué par *Kammoun. M & Gherib. J. B. B (2008)*. Enfin, nous allons vérifier l'impact de la prise de décision stratégique sur la performance perçue des propriétaires-dirigeants.

#### ❖ **Formulation des hypothèses**

Pour aboutir à mettre en exergue les différents éléments qui influencent la prise de décision stratégique du propriétaire-dirigeant de la PME évoluant dans le secteur des BRSA de la wilaya de Béjaïa, et dans l'objectif de voir également quel est l'impact d'un ensemble de dimensions de la PDS sur la performance perçue du propriétaire-dirigeant, il est sin qua non de définir au préalable les hypothèses qui vont mettre en relation les différentes variables étudiées.

En effet, la formulation de nos hypothèses est faite à base d'une revue de littérature sur le sujet, mais également en s'appuyant sur une pré-enquête menée auprès de 6 PME appartenant au secteur des BRSA dans la région de Béjaïa. Les hypothèses de notre travail de recherche se présentent donc comme suit :

#### **Hypothèse 01: Le profil du propriétaire-dirigeant de la PME évoluant dans le secteur des BRSA a un impact significatif sur sa PDS.**

La première hypothèse de notre travail de recherche se veut une révélation de l'ensemble des éléments du profil du propriétaire-dirigeant qui influence le plus sa PDS dans le contexte de la PME évoluant dans le secteur des BRSA de la wilaya de Béjaïa. Ainsi, et pour mieux cerner l'impact de chaque élément sur les dimensions de la PDS retenues, à savoir l'urgence, la rapidité et l'effort de la recherche d'information, nous avons formulé les sous hypothèses qui se présentent comme suit :

#### **Hypothèse 01a L'âge du propriétaire-dirigeant influence significativement sa PDS**

La première sous hypothèse soutient l'idée selon laquelle l'âge du propriétaire-dirigeant influence significativement les dimensions retenues de la PDS dans le sens où, plus le propriétaire-dirigeant est âgé, plus l'urgence et la rapidité de la PDS *diminuent*, l'effort de recherche d'information *augmente*.

#### **Hypothèse 01b Le niveau d'instruction du propriétaire-dirigeant influence significativement sa PDS**

La deuxième sous hypothèse soutient également l'idée selon laquelle le niveau d'instruction du propriétaire-dirigeant influence significativement les dimensions retenues de la PDS dans le sens où, plus le niveau d'instruction du propriétaire-dirigeant est élevé, plus l'urgence et la rapidité de la PDS *diminuent*, l'effort de recherche d'information *augmente*.

#### **Hypothèse 01c l'expérience du dirigeant influence significativement les dimensions retenues de la PDS.**

La troisième sous hypothèse, quant à elle, soutient l'idée selon laquelle l'expérience du propriétaire-dirigeant influence significativement les dimensions retenues de la PDS dans le sens

où, plus le propriétaire-dirigeant détient une longue expérience, plus l'urgence et la rapidité de la PDS sont fortes, plus l'effort de recherche d'information est faible.

**Hypothèse 01d** **l'intuition du dirigeant influence significativement les dimensions retenues de la PDS.**

Enfin, la quatrième sous hypothèse soutient l'idée selon laquelle l'intuition du propriétaire-dirigeant influence significativement les dimensions retenues de la PDS dans la mesure où, plus le propriétaire-dirigeant se fie à son intuition, plus l'urgence et la rapidité de la PDS sont fortes, plus l'effort de recherche d'information est faible.

**Hypothèse 02 :** **Tous les éléments internes retenus, s'inscrivant principalement dans le profil organisationnel et stratégique de l'entreprise, ont une influence significative sur la PDS du propriétaire-dirigeant.**

Cette deuxième hypothèse a comme objectif de nous renseigner sur l'impact du profil organisationnel sur la PDS du propriétaire-dirigeant de la PME évoluant dans le secteur des BRSA de la région de Béjaïa. Pour ce faire, nous avons également formulé un ensemble de sous hypothèses qui figurent comme suit:

**Hypothèse 02a** **La taille de l'entreprise influence significativement les dimensions retenues de la PDS.**

La première sous hypothèse met en exergue l'existence d'une relation positive entre la taille de l'entreprise et les dimensions retenues de la PDS. Autrement dit, plus la taille de l'entreprise est grande, plus l'urgence perçue par le dirigeant est faible, plus la rapidité de PDS est faible, plus la recherche d'information est forte.

**Hypothèse 02b** **Le personnel influence significativement les dimensions retenues de la PDS.**

La deuxième sous hypothèse nous renseigne sur le fait que l'intégration de l'avis et recommandations du personnel dans la PDS du propriétaire-dirigeant influence significativement les dimensions retenues de la PDS dans le sens où, plus l'urgence et la rapidité de la PDS *diminuent*, l'effort de recherche d'information *augmente*.

**Hypothèse 02c** **la famille du dirigeant influence les dimensions retenues de la PDS.**

La troisième sous hypothèse est basée sur l'idée stipulant que l'intégration de l'avis et recommandations des membres de la famille dans la PDS du propriétaire-dirigeant influence significativement les dimensions retenues de la PDS dans la mesure où, plus les membres de la famille sont intégrés dans la PDS, plus l'urgence et la rapidité de la PDS *diminuent*, l'effort de recherche d'information *augmente*.

**Hypothèse 02d** **Le manque de ressources influence les dimensions retenues de la PDS.**

La quatrième sous hypothèse est basée sur l'idée stipulant que le manque en ressource dont souffre la PME influence significativement les dimensions retenues de la PDS dans le sens où, plus le manque de ressources est important, plus l'urgence et la rapidité de la PDS *augmentent*, plus l'effort de recherche d'information *diminue*.

**Hypothèse 02e** L'imbrication des fonctions au sein de la PME influence significativement les dimensions retenues de la PDS.

La cinquième sous hypothèse nous renseigne sur le fait que l'imbrication des fonctions au sein de la PME influence significativement les dimensions retenues de la PDS dans la mesure où, plus les fonctions de la PME sont imbriquées, plus l'urgence et la rapidité de la PDS *augmentent*, plus l'effort de recherche d'information *diminue*.

**Hypothèse 03 :** Tous les éléments retenus de l'environnement dans lequel la PME exerce son activité ont un impact significatif sur la PDS du propriétaire-dirigeant.

La troisième hypothèse tente de soulever les éléments s'inscrivant dans l'environnement externe de la PME et qui influencent la PDS du propriétaire-dirigeant. À ce niveau, nous avons également émis un ensemble de sous hypothèses :

**Hypothèse 03a** Les clients influencent significativement les dimensions retenues de la PDS

La première sous hypothèse nous renseigne sur le fait que l'intégration des attentes, de l'avis et recommandations des clients dans la PDS du propriétaire-dirigeant influence significativement les dimensions retenues de la PDS dans le sens où, plus l'intégration des clients est importante, plus l'urgence et la rapidité de la PDS *diminuent*, l'effort de recherche d'information *augmente*.

**Hypothèse 03b** Les fournisseurs influencent les dimensions retenues de la PDS

La deuxième sous hypothèse est basée sur l'idée stipulant que l'intégration des fournisseurs dans la PDS du propriétaire-dirigeant influence significativement les dimensions retenues de la PDS dans la mesure où, plus cette intégration est importante, plus l'urgence et la rapidité de la PDS *diminuent*, l'effort de recherche d'information *augmente*.

**Hypothèse 03c** Les concurrents influencent significativement les dimensions retenues de la PDS

La troisième sous hypothèse est basée sur l'idée stipulant que l'intégration des concurrents dans la PDS du propriétaire-dirigeant influence significativement les dimensions retenues de la PDS dans la mesure où, plus cette intégration est importante, plus l'urgence et la rapidité de la PDS *diminuent*, l'effort de recherche d'information *augmente*.

**Hypothèse 03d** L'Etat influencent significativement les dimensions retenues de la PDS

La quatrième sous hypothèse nous renseigne sur le fait que l'intégration de l'État dans la PDS du propriétaire-dirigeant influence significativement les dimensions retenues de la PDS dans la mesure où, plus cette intégration est importante, plus l'urgence et la rapidité de la PDS *diminuent*, l'effort de recherche d'information *augmente*.

**Hypothèse 03e** Les produits de substitution influencent significativement les dimensions retenues de la PDS

La cinquième sous hypothèse nous renseigne sur le fait que l'intégration des produits de substitution dans la PDS du propriétaire-dirigeant influence significativement les dimensions retenues de la PDS dans la mesure où, plus cette intégration est importante, plus l'urgence et la rapidité de la PDS *diminuent*, l'effort de recherche d'information *augmente*.

**Hypothèse 03f Les concurrents potentiels influencent les dimensions retenues de la PDS**

Enfin, La sixième sous hypothèse nous renseigne sur le fait que l'intégration des concurrents potentiels dans la PDS du propriétaire-dirigeant influence significativement les dimensions retenues de la PDS dans le sens où, plus cette intégration est importante, plus l'urgence et la rapidité de la PDS *diminuent*, l'effort de recherche d'information *augmente*.

**Hypothèse 04 : Les dimensions retenues de la PDS par le propriétaire-dirigeant ont un impact significatif sur sa perception de la performance organisationnelle.**

La dernière hypothèse a comme objectif de mettre en exergue l'impact des dimensions retenues (urgence et rapidité PDS, effort de recherche d'information) sur la performance perçue des propriétaires-dirigeants des PME enquêtées. À ce stade, nous avons également émis un ensemble de sous hypothèses :

**Hypothèse 04a Lorsque l'urgence et la rapidité de la PDS sont faibles et que l'effort de recherche d'information est important, le propriétaire-dirigeant perçoit son entreprise comme étant fortement performante.**

La première sous hypothèse met en exergue le fait que le dirigeant perçoit son entreprise comme étant fortement performante à chaque fois que l'urgence et la rapidité de sa PDS sont faibles et que l'effort de recherche d'information est élevé.

**Hypothèse 04b Lorsque l'urgence et la rapidité de la PDS sont moyennes et que l'effort de recherche d'information est également moyen, le propriétaire-dirigeant perçoit son entreprise comme étant moyennement performante.**

La deuxième sous hypothèse, quant à elle, nous renseigne sur le fait que le dirigeant perçoit son entreprise comme étant moyennement performante dans la mesure où l'urgence et la rapidité de sa PDS sont moyennes et que l'effort de recherche d'information est également moyen.

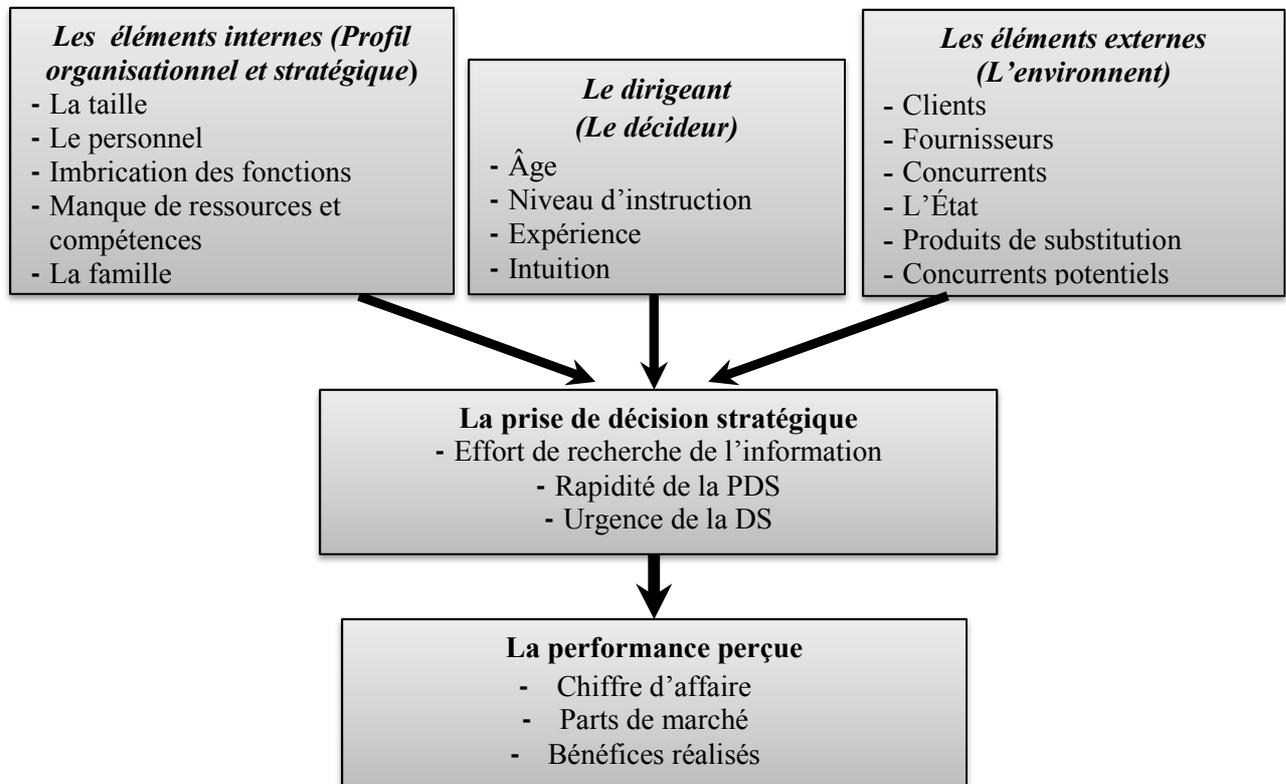
**Hypothèse 04c Lorsque l'urgence et la rapidité de la PDS sont fortes et que l'effort de recherche d'information est faible, le propriétaire-dirigeant perçoit son entreprise comme étant non performante.**

Enfin, la troisième sous hypothèse nous renseigne sur le fait que le dirigeant perçoit son entreprise comme étant non performante dans la mesure où l'urgence et la rapidité de sa PDS sont fortes et que l'effort de recherche d'information est faible.

### ❖ Le modèle conceptuel

Nos hypothèses peuvent donc être synthétisées dans le modèle conceptuel suivant :

**Figure n° 01: Le modèle conceptuel**



**Source :** élaboré par nous-mêmes.

Le modèle conceptuel qui figure ci-dessus se compose d'un ensemble de construits comme suit :

- ✓ **Le profil organisationnel et stratégique de l'entreprise :** dans ce construit, nous allons vérifier l'impact de la taille, la famille, le personnel, l'imbrication des fonctions, le manque en ressources et compétences sur les dimensions retenues de la PDS ;
- ✓ **Le profil du dirigeant :** dans ce construit, nous allons vérifier l'impact de l'âge du dirigeant, de son niveau d'instruction, de son intuition et de son expérience sur les dimensions retenues de la PDS ;
- ✓ **L'environnement de l'entreprise :** ce construit contient des éléments d'ordre externe à l'entreprise. Nous avons à vérifier l'impact des clients, des fournisseurs, de l'État, des produits de substitution et de la concurrence étrangère sur les dimensions retenues de la PDS ;
- ✓ **La prise de décision stratégique (PDS) :** dans ce construit, nous allons vérifier l'impact des différentes dimensions retenues (urgence, rapidité, effort de recherche d'information) sur la performance perçue des dirigeants des PME enquêtées en termes de chiffre d'affaire, de parts de marché et des bénéfices réalisés.

### ❖ **Cadre méthodologique**

Pour mener à bien ce travail, la démarche méthodologique adoptée s'articule autour de deux phases essentielles :

*-la première phase* consiste en une investigation théorique qui est de nature à nous permettre de maîtriser les concepts de base et de comprendre la stratégie d'entreprise dans le contexte de la PME et surtout mettre en exergue les éléments qui influencent la prise de décision stratégique par le propriétaire-dirigeant.

*-la deuxième phase* a trait à un travail de terrain qui consiste en la réalisation d'un questionnaire administré en face à face, et qui sera destiné aux propriétaires-dirigeants des PME évoluant dans le secteur des BRSA de la wilaya de Béjaïa. En effet, dans le but de mieux cerner notre thématique, nous consulterons toutes les données disponibles : livres, thèses, articles, publications internationales, etc. Par la suite et à l'aide d'un certain nombre d'indicateurs qualitatifs et/ou quantitatifs, nous allons essayer de mettre en lumière les éléments qui influencent la prise de décision stratégique des propriétaires-dirigeants des PME enquêtées, et d'en vérifier l'impact sur la performance perçue de ceux-ci.

### ❖ **Plan de rédaction**

Ce travail est structuré en quatre chapitres comme suit :

**Le premier chapitre** aura comme objectif de présenter une brève revue de littérature sur les courants de recherche en PME. Puis, il va traiter la question de la stratégie d'entreprise dans le contexte de la PME. Ensuite, il soulignera un ensemble d'éclaircissement quant à la possibilité d'adopter ou de faire adapter la perspective traditionnelle en stratégie d'entreprise dans le contexte de la PME. Enfin, et dans le même contexte qui est celui de la PME, il va traiter la question de la décision stratégique.

**Le deuxième chapitre**, quant à lui, sera consacré à aux différents éléments qui influencent le processus de décision stratégique dans la PME. Ainsi, il va mettre en exergue des éléments intrinsèques au dirigeant, des éléments internes et externes à la PME.

**Le troisième chapitre** va particulièrement s'intéresser à la PME algérienne. Ainsi, pour mieux cerner la PME algérienne, nous allons y consacrer un ensemble de généralité. Ensuite, nous allons nous intéresser, d'une façon plus ou moins importante à la mise à niveau des PME algériennes. Enfin, nous allons mettre en exergue les différents profils des propriétaires-dirigeants algériens ainsi que les spécificités de la PME algérienne.

**Le quatrième chapitre** décrit notamment la méthodologie de recherche adoptée. Puis, et en explorant les résultats descriptifs, il a comme objectif de présenter les différents éléments qui influencent la prise de décision stratégique des propriétaires-dirigeants. Enfin, il réalise une analyse explicative nous permettant la vérification du degré de validité des hypothèses formulées.

# *Chapitre I*

---

## **La stratégie dans le contexte de la PME**

# Chapitre I

## *La stratégie dans le contexte de la PME*

### Introduction

Pendant plusieurs siècles<sup>1</sup>, le vocable « stratégie » était réservé au domaine militaire. Au fil du temps, ce vocable s'est vu migrer vers le domaine des entreprises. Ainsi, dans son ouvrage intitulé « *De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise* », **Fievet. G (1992)**<sup>2</sup> a expliqué le rapprochement qui existe entre les principes d'une stratégie militaire et ceux d'une stratégie organisationnelle.

Tirillée dans un dédale d'écoles diverses aux appellations plus ou moins suggestives, la pensée en stratégie d'entreprise n'a marqué de son empreinte le monde académique qu'à partir du début des années 60 (**Mintzberg. H & al, 1998**)<sup>3</sup>. D'ailleurs, la plupart des auteurs en la matière placent le véritable commencement de la stratégie d'entreprise au moment de l'apparition du modèle SWOT en 1965. Cette période coïncide avec la montée en force et la dominance des grandes entreprises dans la majorité des économies des pays développés.

C'est pour cela que la stratégie était, pendant longtemps, synonyme d'une entreprise de grande taille : c'est la perspective traditionnelle en stratégie d'entreprise, représentée principalement par les courants de design de LCAG, de la planification stratégique formelle et du positionnement (**Edmilson. O. L, 2003**)<sup>4</sup>. Dès lors, une grande entreprise se trouvait donc dans la nécessité de disposer d'une démarche stratégique bien claire du fait de la complexité de son organisation, de ses environnements multiples, de ses nombreux domaines d'activités stratégiques ou de ses marchés internationaux. Il faut voir à long terme afin de donner de la cohérence aux différentes actions menées et à mener (**Gueguen. G, 2009**)<sup>5</sup>. Ainsi, la stratégie est une nécessité, voire indispensable, surtout pour les secteurs les plus concurrentiels, mais qu'en est-il du cas des PME ?

L'opinion portée sur la stratégie dans les PME n'est plus la même que celle portée sur les grandes entreprises, du fait qu'il est de tradition de penser qu'elles n'ont pas de stratégie vu leurs petites tailles et de l'étroitesse de leurs marchés (**Gueguen. G, 2009**)<sup>6</sup>.

De ce fait, le présent chapitre tentera de donner une réponse à la question qui nous vient à l'esprit : est-il vrai que les PME ne possèdent pas du tout une stratégie ? Ou bien, c'est

<sup>1</sup> : Le penseur le plus ancien est sans aucun doute est le stratège « **Sun Tzu** », un théoricien militaire qui a vécu en Chine environ **cinq siècles avant notre ère**. Son manuscrit calligraphié sur du bambou, « *L'Art de la guerre* » est considéré comme le premier ouvrage sur la stratégie et la guerre.

<sup>2</sup> : Fievet. G (1992), « **De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise** », Paris, inter Éditions.

<sup>3</sup> : Voir l'ouvrage: H. Mintzberg, B. Ahlstrand et J. Lampel, « **Strategy Safari** », The free Press, 1998, pp23-348.

<sup>4</sup> : Edmilson. O. L (2003), « **Stratégie de PME : de la perspective traditionnelle aux approches descriptives axées sur le processus** », *Cahier de recherche, HEC Montréal*, p2.

<sup>5</sup> : Gueguen. G (2009), « **Stratégie et PME : quelles spécificités** », *Economie et Management*, n°131, p16.

<sup>6</sup> : Idem.

uniquement la façon de la définir qui diffère. Et à ce moment-là, nous allons faire ressortir la spécificité de la stratégie dans la PME.

En effet, la recherche en stratégie de PME s'inscrit globalement dans les différents courants de recherche de celle-ci. Par conséquent, la première section de ce chapitre sera un bref aperçu historique sur les courants de recherche en PME. La deuxième section va traiter le sujet de la stratégie d'entreprise dans le contexte de la PME, tandis que la troisième section nous apportera des éclaircissements sur la possibilité d'une adoption ou d'une adaptation de la perspective traditionnelle en stratégie de PME. Enfin, la quatrième section sera consacrée à la décision stratégique dans les PME.

## **Section 01** Bref aperçu historique sur les courants de recherche en PME

Jusqu'au début des années 70, la majorité des recherches académiques et empiriques dans le domaine de gestion ont été portées sur la grande entreprise. Toutefois, le milieu des années 70 constitue pour la PME une date marquante, puisqu'elle commençait déjà à occuper le centre d'intérêt de la communauté des chercheurs. Ce regain d'intérêt s'explique principalement par trois justifications (*Torrès. O, 1997b*)<sup>7</sup> :

D'abord, il y a une **justification empirique** qui considère la PME comme un **champ d'analyse**, le fait que, d'un côté, elle occupe une place importante dans la plupart des économies, et d'un autre côté, elle s'adapte plus rapidement aux situations de crises que la grande entreprise, grâce à sa souplesse, sa dynamique et flexibilité. Ensuite, il y a une **justification méthodologique** qui considère la PME comme un **outil d'analyse**, et cela est dû essentiellement à sa faible dimension qui facilite l'identification de tout phénomène de recherche en PME. Enfin, il y a une **justification théorique** qui considère la PME comme **objet d'analyse** le fait, qu'au cours des années 80, les PME ont acquis un **véritable** statut en tant qu'objet de recherche scientifique.

Par conséquent, les différents courants de recherche en PME s'étalent essentiellement sur ces trois justifications. En outre ces mêmes courants s'inscrivent principalement dans trois étapes (*Torrès. O, 1998*)<sup>8</sup> :

### **1. Les prémices (1965-1975) : les fondements du découpage selon la taille**

Dans cette perspective, plusieurs auteurs (*Blau. P. M, 1970 ; Mintzberg. H, 1982 ; etc.*)<sup>9</sup> ont montré que les caractéristiques organisationnelles des entreprises sont significativement différentes selon **la taille**, tel que celle-ci est représentée beaucoup plus par le critère quantitatif : **effectif global salarié** (*Candau, P, 1981*)<sup>10</sup>. Par conséquent, la taille est le facteur de **contingence** le plus unanimement reconnu quant notamment à ses effets sur la structure d'une organisation. Par exemple, plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est

<sup>7</sup> : Torrès. O (1997b), « **Pour une approche contingente de la spécificité de la PME** », Revue internationale PME, Vol 10, n°2, pp4-26.

<sup>8</sup> : Torrès. O, « **25ans de recherche en PME : une discipline entre courants et contre courants** » (Chapitre 1) in Torrès. O, (1998) (sous la direction de), « PME : de nouvelles approches », Paris, édition ECONOMICA, pp17-20.

<sup>9</sup> : Blau, P.M. (1970), « **A formal theory of differentiation in organizations** », American Sociological Review, Vol 35, n°2, pp201-218. & Mintzberg. H (1982), « **Structure et dynamique des organisations** », Paris, Editions d'Organisation, p434.

<sup>10</sup> : Candau, P (1981), « **Pour une taxonomie de l'hypofirme** », Revue d'Economie Industrielle, n°16, p17.

formalisée, les tâches y sont très spécialisées et les unités sont plus diversifiées. Ces auteurs adoptent donc une approche comparative pour soulever l'importance de la taille pour justement élaborer une typologie d'organisation. Ainsi, et selon la littérature, les changements de nature que peuvent connaître les PME s'expliquent essentiellement par l'existence d'un effet taille (*Messeghem. K, 2001*)<sup>11</sup>.

Toutefois, le rôle et l'importance du facteur taille ne sont pas appréhendés de la même façon selon les auteurs et les époques. Effectuant une synthèse de la littérature sur la base de plus de quatre-vingts études concernant la taille et la structure organisationnelle essentiellement sur la période 1965/1975, *Kimberly. J. R (1976)*<sup>12</sup> distingue deux courants aux approches antagonistes : l'approche intertypique et l'approche intratypique. Durant les années 70, un vif débat donc a opposé les chercheurs sur le degré d'homogénéité ou d'hétérogénéité des échantillons de PME .

### 1.1. L'approche intertypique

Cette approche suggère que l'effet-taille existe indépendamment du **type d'organisation** étudiée. Dans ce cas, l'échantillon peut présenter une forte **hétérogénéité**, autrement dit, **la taille a le même effet** sur tout type d'organisation existant et ce qu'elle soit par exemple hôpital, école, entreprise publique ou privée, association, etc. L'approche intertypique considère donc la taille comme la variable prédictive par excellence. Au-delà du rôle primordial de la taille, ce courant accorde à ce facteur une importance absolue<sup>13</sup> : **l'effet-taille est universel** préoccupé par un souci de généralisation théorique.

### 1.2. L'approche intratypique

À l'inverse, les partisans de l'approche intratypique se fondent sur des échantillons dont les entreprises appartiennent au **même type** (hôpital, écoles, entreprises publiques...). Dans ce cas, l'échantillon peut présenter une forte **homogénéité**, autrement dit, la taille **n'a pas le même effet** sur tout type d'organisation existant et ce qu'elle soit par exemple hôpital, école, entreprise publique ou privée, association, etc. L'approche intratypique relativise non seulement l'importance, mais aussi le rôle de la taille. Les auteurs de cette approche prônent un examen critique et nuancé dans le but de relativiser la portée universelle de l'effet-taille<sup>14</sup> : **l'effet-taille est contingent** préoccupé par le souci de réalisme et de validation empirique en multipliant notamment le nombre de facteurs influents.

Si l'effet-taille semble unanimement admis, il n'est pas pour autant considéré comme une "loi". Certains effets de la taille peuvent être compensés tout ou partie par d'autres variables contingentes. La supériorité de l'effet-taille peine à être reconnue, car d'autres facteurs détiennent eux aussi une influence sur le mode de fonctionnement et de développement de l'entreprise (technologie, environnement, activité, contexte culturel...) d'où l'on peut imaginer que dans certains contextes et sous certaines conditions, la taille n'exerce pas ou peu

<sup>11</sup> : Messeghem. K, (2001), « **Implications organisationnelles des normes ISO 9000 pour les petites et moyennes entreprises** », Finance Contrôle Stratégie, Vol 4, n° 3, septembre, p185.

<sup>12</sup> : Kimberly, J.R. (1976), "**Organizational size and the structuralist perspective: a review, critique, and proposal**", Administrative Science Quarterly, Vol 21, pp571-597.

<sup>13</sup> : Torres. O (1997b), *ibid.* p6.

<sup>14</sup> : Idem.

d'effet. **Il convient de considérer l'effet-taille comme un effet contingent et non universel.**

## 2. Les fondements (1975-1985)

À partir du milieu des années 70, deux courants distincts, spécialisés dans l'analyse exclusive des PME, se développent conjointement. D'une part, **le courant de la spécificité** qui a pour projet de mettre en évidence les traits caractéristiques des entreprises de petite taille et de proposer une théorie spécifique de l'organisation-PME. La PME est alors considérée comme **un objet** de recherche. D'autre part, **le courant de la diversité** cherche à établir des typologies dans le but d'ordonner et de classer l'hétérogénéité du monde des PME. Dans ce cas, la PME est considérée comme **un champ** de recherche.

### 2.1. Le courant de la spécificité

La fin des années 70 a mis un terme au fait de considérer souvent la PME comme un modèle réduit de la grande entreprise, mais comme une entreprise particulière : La PME est spécifique. Dès lors, la thèse de la spécificité de la PME se nourrit des différences établies **comparativement** aux grandes entreprises. Par conséquent, l'accumulation et l'intensité des différences mises en évidence entre petite et grande entreprise valident une telle spécificité.

Dans la même optique, *Leclerc. Y (1990)*<sup>15</sup> souligne que lorsque l'on regarde précisément cette entité (PME), on remarque qu'elle n'est appréhendée qu'en termes d'écart avec les grandes entreprises. C'est en ce sens que la PME n'est qu'un **objet de recherche relatif**. *Marchesnay. M (1991)*<sup>16</sup> souligne d'ailleurs que la spécificité de la PME découle d'abord du **caractère global** de son système de gestion qui exige d'analyser **ensemble** les buts, l'environnement, l'organisation et les activités, et puis du **rôle prédominant de l'entrepreneur**<sup>17</sup>. La relation petite taille et prépondérance du rôle du propriétaire-dirigeant est infaillible au point que pour *Bayad. M et Nebenhaus. D (1994)*<sup>18</sup>, le rôle du dirigeant fait partie des **idées obligatoires** dans tout travail théorique sur les PME.

Ce courant de recherche porte une attention accrue à la **mise en évidence d'uniformités** qui résultent des tendances de la petite taille. Ainsi, chaque auteur insiste sur les **caractéristiques communes** remarquées ou prétendues sur la PME, pour justement justifier une telle spécificité, et ce malgré l'hétérogénéité qui semble caractériser le monde de la PME.

C'est en accordant à la taille la plus grande importance (effet-taille absolu) et en supposant que les changements de nature occasionnés par la taille sont communs à tous les types d'entreprises (modèle de métamorphose universel) que toutes les PME peuvent être considérées comme spécifiques, ainsi, **l'universalisme** du courant de la

<sup>15</sup> : Leclerc, Y. « **De la sous-traitance au partenariat : le Japon, "modèle" de référence ?** », communication au colloque TETRA sur le thème "La PME : objet de recherche pertinent ?", mai 1990, pp30-31.

<sup>16</sup> : Marchesnay, M, « **La PME : une gestion spécifique** », Economie Rurale, n° 206, nov-déc. 1991, p11.

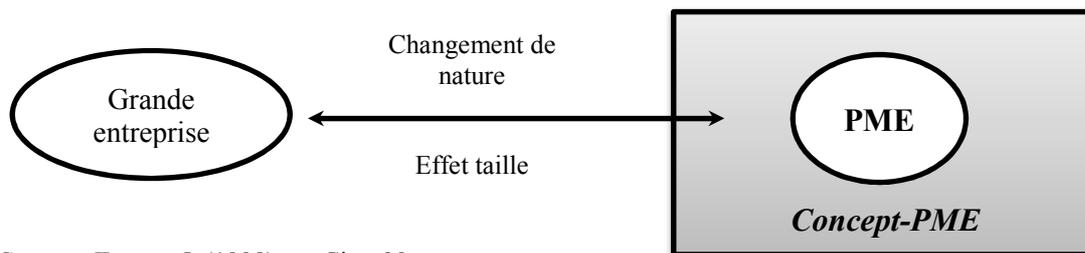
<sup>17</sup> : Dans le même article, *Marchesnay (1991 : 13)* considère le mot « entrepreneur » comme étant synonyme du « propriétaire-dirigeant ». Ainsi, dans tout ce qui suit, **ce synonyme sera largement pris en compte**.

<sup>18</sup> : Bayad, M et D. Nebenhaus (1994), « **Recherches sur la GRH en PME : proposition en vue d'un modèle théorique** », communication au Vème Congrès de l'AGR, Montpellier, pp235-242.

spécificité (1975-1985) découle de l'**universalisme** des courants de l'effet-taille (1965-1975).<sup>19</sup> Globalement, le courant de la spécificité présente les caractéristiques suivantes :

- Le courant de la spécificité présente une **forte dépendance de recherche** par rapport aux travaux sur la grande entreprise. Il s'agit plus de comparer la petite entreprise à la grande et d'évaluer, d'une façon relative, les particularités de l'entreprise de la petite dimension.
- L'unique type établi (spécificité) de la PME permet de dresser un cadre général dans les recherches portées sur celle-ci. Par conséquent, **un très fort degré de généralisation est recensé**. Ainsi, le courant de la spécificité est présenté dans la figure suivante :

**Figure n° 01 : le courant de la spécificité**



Source: Torres. O (1998), op Cit, p29.

Par ailleurs, l'une des thèses défendues par *Torrès. O (1999, 2000, 2003)* est que la **spécificité** de la gestion des PME est la **proximité**<sup>20</sup>. Gestion d'une PME basée sur la proximité nous conduit à parler de « **Management de proximité** ». En effet, la proximité détient un rôle majeur dans la centralisation de la gestion des PME, dans leur faible spécialisation, dans la simplicité de leurs systèmes d'information, dans leurs stratégies intuitives peu formalisées. En outre, et à base d'une étude quantitative menée auprès de 239 PME, *Torrès. O (2006)*<sup>21</sup> a montré que la proximité est surtout **réductrice d'incertitude** et constitue un facteur efficace dans l'amélioration de la **performance** de la PME.

Malgré une très forte hétérogénéité des PME à travers le monde, il est possible d'esquisser une théorie de la PME et de son mode de gestion qui se caractérise par la notion de proximité. À notre sens, et prise ainsi, la proximité permet une certaine **identité** à la PME qui lui justifie toutes pratiques, tous fonctionnements du management de proximité seront largement intégrés dans notre recherche, d'une façon implicite ou explicite.

## 2.2. Le courant de la diversité

Comme nous l'avons constaté, le courant de la spécificité considère les PME comme un bloc homogène. Cependant, lorsque l'on s'intéresse uniquement aux entreprises de petite taille, là il semble vraiment difficile, voire impossible, de les regrouper autour d'un modèle unique, dit, entre autres, spécifique. De ce fait, aucune généralisation n'est possible et tout est alors affaire de **contexte** du fait de la **diversité du champ de la PME**.

<sup>19</sup> : Torres. O (1997b), ibid. p17.

<sup>20</sup> : La notion de proximité met notamment l'accent sur la faible distance géographique qui réside entre la PME et ses parties prenantes (salariés, Clients, Fournisseurs, etc.).

<sup>21</sup> : Torrès. O, (2006), « **Une approche proxémique de la PME : le cas de l'incertitude stratégique** », CIFPME, pp1-20.

Ainsi, la PME ne constitue pas désormais une catégorie homogène, mais une appellation commode qui désigne une réalité multiple **susceptible de se différencier** par l'activité, par la forme de propriété et par les stratégies adoptées, etc., la raison pour laquelle il semble difficile de parler d'une théorie de PME alors que celles-ci sont extrêmement **hétérogènes** : il existe une **diversité** et une **dispersion de variables** que les chercheurs peuvent utiliser pour expliquer les phénomènes liés aux pratiques des PME.

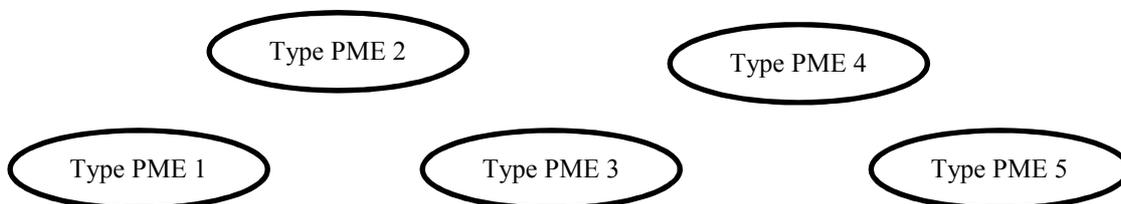
De plus, et contrairement au courant de la spécificité, l'effet-taille est contingent, et non absolu, et les seuils critiques ne sont pas identifiables (les modèles de métamorphose sont divers). Dès lors, l'analyse des PME doit être contingente, et non universelle, et intégrer l'hétérogénéité à la place de l'homogénéité.

Le courant de la diversité présente des caractéristiques inverses à celles du courant de la spécificité :

-Le courant de la diversité présente **une forte autonomie de recherche** par rapport aux travaux sur la grande entreprise du fait que les échantillons sont construits exclusivement à partir d'entreprises de faible dimension. Il ne s'agit plus, dès lors, de comparer la petite entreprise à la grande, mais d'évaluer, dans l'absolu, la diversité de ce monde particulier.

- Cependant, la multiplicité des types établis ne permet pas de faire émerger un cadre général, soit parce qu'il y en a plusieurs (approche typologique) soit parce qu'il y en a une infinité (approche contingente). Les résultats obtenus présentent donc un **faible degré de généralisation**. Ainsi, le courant de la diversité est présenté dans la figure suivante :

**Figure n° 02 : le courant de la diversité**



Source: Torrès. O (1998), op Cit, p35.

### 3. Les prolongements (1985-1995)

Cette étape constitue un prolongement des deux premières étapes. En fait, elle fait croiser les antagonismes de la recherche en PME (universalisme versus contingence et spécificité versus diversité) pour obtenir une matrice à quatre cases qui suggèrent **deux voies** de prolongements envisageables (**cadres A et B**) comme le montre la figure suivante :

**Figure n° 03 : Les antagonistes de la recherche en PME**

	<i>spécificité</i>	<i>Diversité</i>
<i>Universalité</i>	<b>PME Objet</b>	<b>A</b>
<i>Contingence</i>	<b>B</b>	<b>PME Champ</b>

Source: Torres. O (1997b), ibid. p18.

La première voie cherche à concilier la **diversité** dans l'**universalité de la spécificité** de la PME. C'est le **courant de la synthèse**. Mais, un autre courant considère, de façon plus ou moins explicite, que la **spécificité** de la PME est **contingente** à un cadre de validité. Pour délimiter les frontières de cette spécificité, il convient alors d'identifier des contextes dénaturants la PME. C'est le **courant de la dénaturation**.

### 3.1. Le courant de la synthèse (milieu des années 80)

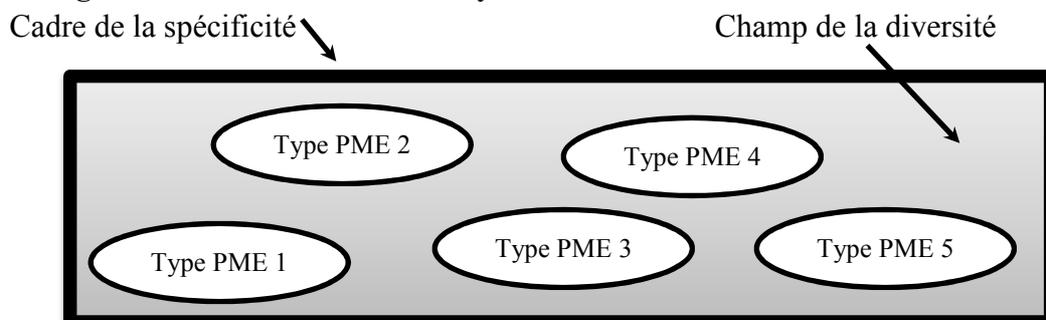
Comme indiqué dans la **figure n° 03**, le courant de la synthèse se situe à l'**intersection** du courant de la diversité et de l'universalité du courant de la spécificité (**le cadran A**). Cette intersection débouche sur le fait de ne plus parler désormais d'une seule et unique spécificité qui caractérise toutes les PME, mais plutôt de considérer plusieurs (diversités) spécificités possibles.

Sur ce point, *Marchesnay. M (1991)*<sup>22</sup> note : « Les milieux de PE sont d'une effroyable complexité : d'où, de la part du chercheur la tentation du réductionnisme, rapidement vouée à l'échec. Il faut alors se rabattre sur des grilles d'analyses heuristiques, évoquer des configurations, au sens de Mintzberg, proposer des conjectures à partir de construits et de variables réfutables, soit par la validation logique, soit par la validation empirique. C'est dans cet esprit que nous proposons une théorie de l'hypofirme ». De ces propos découle, pour effectuer des recherches en PME, le fait d'élaborer une sorte de configurations (diversité de cas qui peuvent exister), où chaque configuration constitue un cas spécifique (spécificité).

Dans le même sens, les travaux de *Candau, P (1981)*<sup>23</sup> constituent une référence mettant en exergue la jonction entre les deux courants (spécificité et diversité) de recherche en PME dominants jusque-là. Par conséquent, la nouvelle recherche, baptisée **courant de synthèse**, est fondée sur les spécificités reconnues aux PME tout en mettant en relief la diversité de cas. En d'autres termes, la diversité des types de PME ne dépasse jamais le cadre de la spécificité. De sorte que, malgré la prise en compte de la diversité, le courant de la synthèse **s'inscrit** dans la lignée de l'approche universelle qui traverse la recherche en PME depuis ses débuts.

La particularité de ce courant est donc de considérer la spécificité comme **modulable**, c'est-à-dire que les PME sont **plus ou moins spécifiques**, ce qui veut dire encore que les caractéristiques spécifiques de la PME ne sont pas strictes et déterminées, mais **élastiques**. Par ailleurs, le courant de la synthèse est présenté dans la figure suivante :

**Figure n° 04 : le courant de la synthèse**



Source: Torrès. O (1998), op Cit, p41.

<sup>22</sup> : Cité par Torres. O (1997b), *ibid.* p19.

<sup>23</sup> : Candau, P (1981), *ibid.* pp16-33.

Toutefois, comme nous venons de le constater, le courant de la synthèse **ne remet pas en cause** la thèse de la spécificité, celle-ci est simplement **modulée**. Ainsi, la PME a pu grader sa **propre nature**. En revanche, **une dénaturation** de la PME est fortement possible.

### 3.2. Le courant de la dénaturation (milieu des années 90)

Comme indiqué dans **la figure n° ?**, le courant de la dénaturation constitue l'approche **contingente** de la **spécificité** de la PME. Cela consiste à admettre que la validité de la thèse de la spécificité est soumise au **respect de certaines conditions** et qu'en dehors de son champ d'application, la thèse devient non pertinente ou caduque.

À l'issue de son travail doctoral, *Torrès. O (1997)*<sup>24</sup> a critiqué l'interrogation : la PME est spécifique, efforcez-vous de le vérifier dans votre recherche ? qui devient une question du genre : sous quelles conditions et dans quelle mesure peut-on considérer que la PME est spécifique ?

Dans ce cas, la spécificité n'est pas une donnée **à priori**, mais elle est vérifiée **a posteriori**, chose impliquant que désormais, la thèse de la spécificité n'est plus un **postulat** érigé au principe universel, mais une simple **hypothèse** de recherche réfutable laissant croire, que dans certains contextes, la PME **n'est plus spécifique** (*Torrès. O, 1997b*)<sup>25</sup>. *Torrès. O (1997a)*<sup>26</sup> annonce donc que la thèse de la spécificité de la PME est devenue au fil des années un point de doctrine établi ou regardé comme une vérité, incontestable. Elle peut désormais être considérée comme le « **paradigme** » dominant.

Toutefois, dans le même article, *Torrès (1997a)* ne contredit pas la spécificité de la PME puisqu'il en a beaucoup écrit, mais il a voulu donner un **sens critique** à ce paradigme jugé comme trop **déterministe** en mettant en lumière l'existence de ce qui a appelé « **la grande entreprise miniature** ». Il est possible d'imaginer que la logique de **transposition/adaptation puisse, dans certaines circonstances, s'avérer plus utile** pour comprendre les modes de gestion de certaines entreprises de petite taille<sup>27</sup>. Ainsi, *Torrès (1997, 1997a, 2004)* souligne que le contexte de la mondialisation constitue une forte raison qui remet en cause la forme classique de la PME, dans la mesure où les PME évoluant à l'échelle mondiale semblent adopter des modes de comportement qui se rapprochent de ceux des grandes entreprises. Par conséquent, si l'on admet l'idée que la PME puisse avoir une nature propre, il faut admettre son corollaire : **la dénaturation**. Une PME peut parfois ne pas ou ne plus être spécifique.

En effet, nous constatons que l'on est revenu au point de départ, autrement dit, la PME dans un premier temps est fortement confondue avec la grande entreprise. Puis dans un deuxième temps, la spécificité de la PME est fortement prônée au point même d'en faire un paradigme. Enfin, la recherche en PME revient à son point de départ, en reconsidérant sa spécificité, et de

<sup>24</sup> : Torrès. O (1997), « **Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la PME : application au cas de la globalisation** », thèse de doctorat de l'Université de Montpellier.

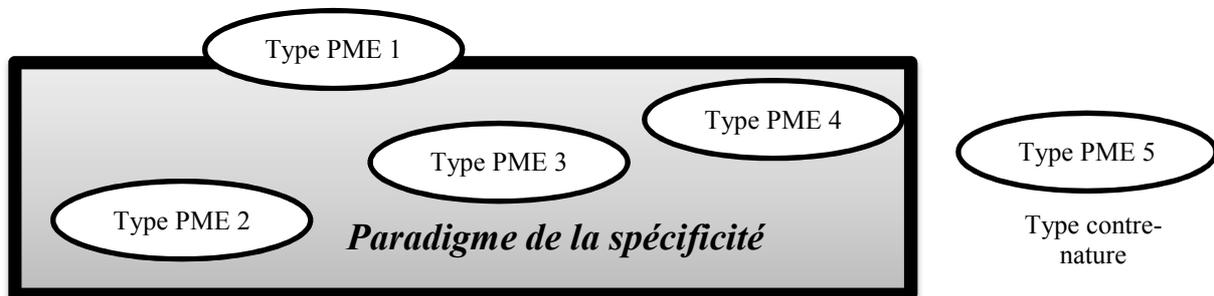
<sup>25</sup> : Torrès. O (1997b), *ibid.* p19.

<sup>26</sup> : Torrès. O (1997a), « **La management stratégique en PME: entre spécificité et dénaturation** », 6<sup>ème</sup> Congrès de l'AIMS, Montréal, p14.

<sup>27</sup> : *Idem*, p5.

dire qu'elle peut être une grande entreprise miniature. Le courant de dénaturation est présenté dans la figure suivante :

**Figure n° 05 : le courant de dénaturation (diversité et contingence de la spécificité)**



Source: Torrès. O (1998), op Cit, p45.

De cet historique concernant la recherche en PME se dégage une grande diversité de courants qui y sont consacrés. Chaque courant contribue à fournir aux courants suivants des éléments de base pour faire progresser l'état des connaissances sur la PME (Torrès. O, 1998)<sup>28</sup>.

La présente section, comme son intitulé l'indique, est entièrement consacrée à retracer un bref historique de la recherche en PME. Pour ce faire, nous avons mis en lumière l'existence de trois étapes différentes, dans chacune d'elles, il y a au moins deux courants de recherche en PME.

Ceci témoigne de la grande controverse qui existe chez les auteurs sur la thématique de la PME quant à sa définition et ses critères qui y seront utilisés ainsi que le débat animé sur le fait qu'elle est spécifique, ou au contraire, elle n'est qu'une grande entreprise miniature.

Après avoir présenté la majorité des courants de recherche en PME, et puisque notre travail s'inscrit d'une façon générale dans le management stratégique, nous allons nous intéresser, au sens de Torres. O (1997a), uniquement aux deux courants qui s'avèrent farouchement antagonistes : le courant de la spécificité et le courant de la dénaturation.

## **Section 02** PME et stratégie : entre déterminisme et contingence

Avant d'entamer le sujet de la stratégie dans le contexte de la PME, il convient de définir d'abord la notion de stratégie d'entreprise. En effet, il existe plusieurs définitions données à cette dernière (Chandler. A, 1962 ; Andrew. K. R, 1980 ; Porter. M, 1996 ; Strategor, 2005 ; Leroy. F, 2008, etc.).

Toutefois, la définition synthétique donnée par Marchesnay. M (2004)<sup>29</sup> s'avère comme pertinente à ce stade : «C'est l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en

<sup>28</sup> : Torres. O (1998), « Vingt-cinq ans de recherche en PME: une discipline entre courant et contre-courant », (chapitre 1) dans O. Torres (sous la direction de), « PME : de nouvelles approches », Paris, édition ECONOMICA, p49.

<sup>29</sup> : Marchesnay. M (2004), « Management stratégique », les éditions de l'ADREG, p21.

conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts ».

Cette définition ne saurait cacher des divergences de conception de la stratégie, qui s'expliquent avant tout par la diversité des disciplines qui ont contribué à forger cette discipline nouvelle: la stratégie des organisations.

En outre, *Marchesnay (2004)*<sup>30</sup> classe les diverses définitions de la stratégie d'entreprise autour de quelques thèmes répétitifs :

- **Le thème des buts** : est stratégique toute démarche qui repose sur la définition de buts à long terme, et la détermination des moyens pour les réaliser. Ce type de définition s'intéresse plutôt aux problèmes de politique générale de l'entreprise ou de l'organisation ;
- **Le thème du plan** : est stratégique toute démarche reposant sur une planification de l'engagement des ressources sur un horizon donné. Sans plan, pas de stratégie, dans cette conception extrême. Le management stratégique s'identifie alors à la planification stratégique ;
- **Le thème de l'environnement** : est stratégique toute décision qui a pour but de rendre l'entreprise compétitive à long terme, de se renforcer par rapport à un environnement où règne la concurrence. Le management stratégique s'identifie alors à la lutte sur les marchés, et se rapproche du marketing stratégique ;
- **Le thème du changement** : est stratégique toute décision impliquant des changements importants, structurels, dans le management de l'entreprise (ses buts, ses activités, son organisation, etc.).

En fait, une telle synthèse nous renvoie directement à la perspective traditionnelle qui considère que le domaine de la stratégie n'est conçu que pour la grande entreprise, écartant ainsi la PME de n'importe quelle appartenance à un tel domaine. En revanche, la tradition faite sur la PME stipulant qu'elle n'a pas de stratégie est complètement erronée. En effet, les PME possèdent bel et bien des stratégies, mais seulement elles apparaissent comme spécifiques au regard de la stratégie des grandes entreprises (*Gueguen. G, 2009*)<sup>31</sup>. Ainsi, le postulat de la **spécificité du management stratégique** de la PME est mis en exergue.

## 1. La stratégie de la PME : quelle spécificité ?

*Patuel. R (1997)*<sup>32</sup>, nous incite à considérer trois dimensions interreliées, ou encore les **3E** (Entreprise, Entrepreneur, Environnement) conditionnant la stratégie des PME : les caractéristiques organisationnelles, l'importance du propriétaire-dirigeant et l'environnement.

### 1.1. Les spécificités organisationnelles de la PME

Du moment où la grande entreprise dispose de tous les atouts nécessaires pour notamment guider ses manœuvres stratégiques, la PME quant à elle souffre beaucoup d'un manque de moyens. Cette absence de ressources est le trait principal de la petite structure. La plupart des descriptions, tant organisationnelles que stratégiques de la PME insistent sur ce point. C'est ainsi que nous pouvons trouver des caractéristiques permettant de dresser un profil

<sup>30</sup> : Marchesnay. M (2004), op Cit. p18.

<sup>31</sup> : Gueguen. G (2009), *ibid.*, p17.

<sup>32</sup> : Cité par Gueguen. G (2009), *ibid.*, p18.

organisationnel type de la PME (*Julien. P. A & Marchesnay. M, 1988*)<sup>33</sup>: La Petite taille ; Centralisation et personnalisation de la gestion ; Faible spécialisation du travail ; Forte proximité des acteurs ou management de proximité (*Torrès. O, 1999 ; 2000*) ; Systèmes d'information interne et externe simple et peu organisés.

En effet, parmi les spécificités organisationnelles, nous trouvons le fait que la stratégie de la PME est beaucoup plus **intuitive** et **peu formalisée**. Or, nous avons voulu détacher cette spécificité organisationnelle pour justement montrer qu'elle constitue une **conséquence** des autres spécificités citées plus haut. Dans cette optique, *Julien. P. A (1994)*<sup>34</sup> a souligné, à titre d'exemple, que la **proximité** est la **raison** principale qui explique les caractères informel et intuitif qui spécifient la stratégie de la PME. De même, la petite taille limite ainsi les moyens financiers de l'organisation chose qui cause encore un manque de compétences permettant d'effectuer une analyse stratégique formalisée et détaillée. De ce fait, il semble que les dirigeants-proprétaires des PME font rarement recours à l'analyse et se fient généralement à leur intuition.

En outre, la stratégie de la PME semble être discutée généralement avec l'expert-comptable qui joue le rôle d'un conseiller en la matière. Cela implique évidemment un système d'information très limité. La recherche d'information va se focaliser encore une fois sur la proximité au détriment de l'environnement au sens le plus large. Le dirigeant de la PME préconise ainsi un système d'information qualifié de familier (proximité) au lieu d'en mettre un qui est coûteux. Il constitue le lien d'adaptation de sa PME à l'environnement dans lequel celle-ci évolue (*Gueguen. G, 2009*)<sup>35</sup>.

## 1.2. L'importance du propriétaire-dirigeant dans la démarche stratégique

Parler de PME, c'est parler encore sans cesse de son propriétaire-dirigeant. La PME se caractérise donc par le rôle essentiel de ce dernier qui est tout à la fois entrepreneur et organisateur (*Marchesnay. M, 1988*)<sup>36</sup>. La place du propriétaire-dirigeant est donc incontournable dans la compréhension du processus stratégique des PME. Or, les buts qu'il poursuit déterminent fortement les décisions stratégiques qui seront retenues. L'application de celles-ci peut-être envisagée à travers ses représentations et orientations, ou encore à travers sa « vision »<sup>37</sup>.

De son côté, *Etrillard. C (2004)*<sup>38</sup> propose de définir la PME par son propriétaire-dirigeant : « on désigne bien ainsi un objet de recherche en gestion relativement homogène, puisque finalement caractérisé par l'unicité du décideur en matière de décisions stratégiques. Étudier la notion de stratégie en PME revient alors à s'intéresser au processus de prise de décision stratégique de son dirigeant ». De cette définition se dégage encore le rôle prépondérant du propriétaire-dirigeant, entre autres, dans les choix stratégiques de sa PME.

<sup>33</sup> : Idem.

<sup>34</sup> : GREPME (sous la direction de Julien. P. A) (1994), « **les PME : bilan et perspectives** », édition ECONOMICA, p15.

<sup>35</sup> : Gueguen. G (2009), *ibid.*, pp18-19.

<sup>36</sup> : Cité par Etrillard. C (2004), « **Stratégie et PME : peut-on parler de stratégies entrepreneuriales** », XIII<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS. Normandie Vallée de Seine, Juin, p8.

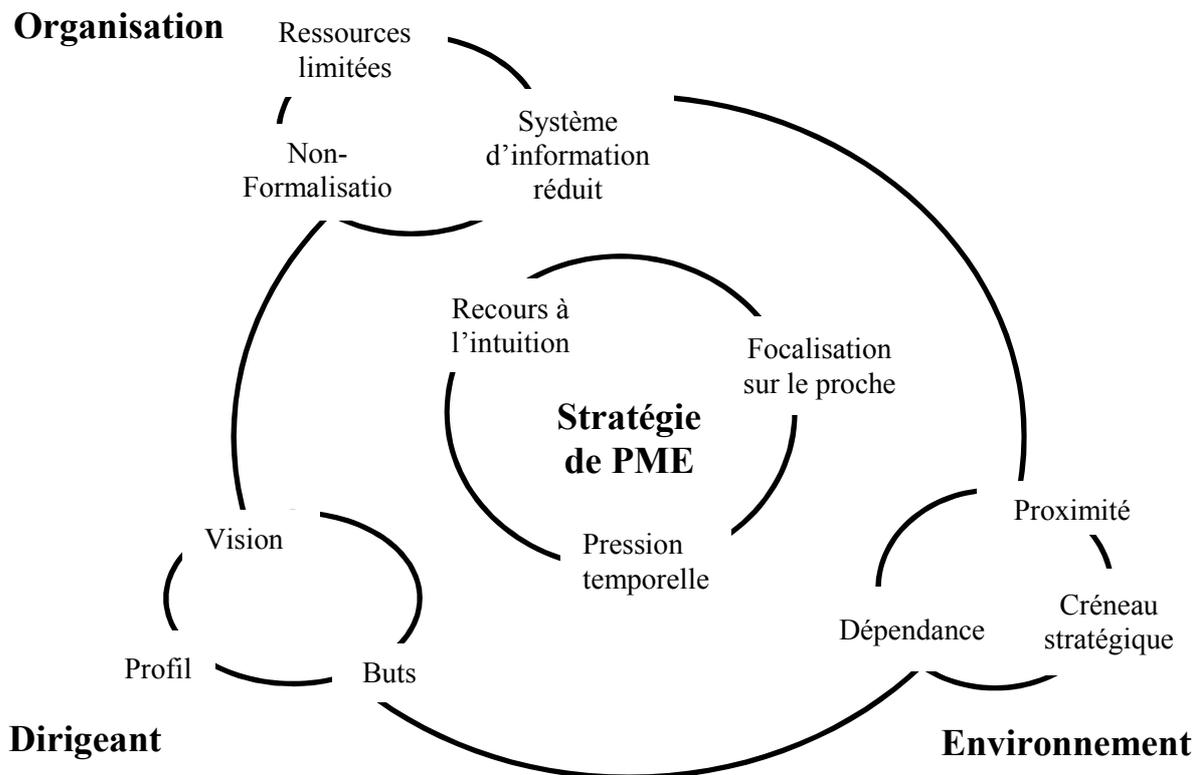
<sup>37</sup> : Voir Chapitre II.

<sup>38</sup> : Etrillard. C (2004), *ibid.* p9.

### 1.3. L'environnement comme contexte d'évolution de la PME

Le rapport PME/ environnement présente un certain nombre de caractéristiques qui ne seront pas sans incidence sur sa stratégie : spécialisation de l'activité, importance du proche, dépendance au contexte. Par spécialisation de l'activité, il est admis que la majorité des PME exploite un segment restreint du marché. Et puis, par l'importance du proche est notamment sous-entendu le fait que les dirigeants de PME tissent des relations très amicales et personnalisées avec ses clients et fournisseurs à travers notamment l'existence d'une faible distance géographique (Torres. O, 1999)<sup>39</sup>. Enfin, la soumission des entreprises de petite dimension à leur contexte est forte, car il leur manque de nombreuses ressources, raison pour laquelle, les PME adoptent souvent des actions stratégiques plutôt réactives (Gueguen. G, 2004)<sup>40</sup>.

Figure n° 06 : Les déterminants de la stratégie de la PME



Source: Gueguen. G (2009), *ibid.* p21.

Sans prétendre à l'exhaustivité, Gueguen. G (2009)<sup>41</sup> a mis en lumière les dimensions qui, selon lui, synthétisent et déterminent la stratégie de la PME :

- La spécificité de l'organisation, qui se caractérise par des ressources limitées, un système d'information réduit et une non-formalisation des décisions stratégiques ;
- La place prépondérante du dirigeant, qui influencera l'entreprise à travers son profil, ses buts, et sa vision ;
- la nature de l'environnement, qui peut être une niche stratégique fortement conditionnée par des relations de proximité et une situation de dépendance.

<sup>39</sup> : Torres. O, « Les PME », collection Dominos Flammarion, Paris 1999, p30.

<sup>40</sup> : Gueguen. G (2004), *ibid.* p1.

<sup>41</sup> : Gueguen. G (2009), *ibid.* pp20-22.

La **figure n°06** synthétise cette approche en mettant en évidence trois perspectives qui apparaissent comme des constantes dans la compréhension de la stratégie des PME : le recours à l'intuition, la focalisation sur le proche et la pression temporelle. **L'interaction** des spécificités issues de l'organisation, du chef d'entreprise et de l'environnement de la PME explique en grande partie ces constantes.

Le recours à l'intuition correspond à des prises de décision sans fondements rationnels élaborés. Pour **Julien. P. A et Marchesnay. M (1988)**<sup>42</sup>, la stratégie des PME fonctionne le plus souvent selon le schéma « intuition –décision–action », ce qui fait que la stratégie est avant tout implicite et très souple. Cela diminue la portée d'une analyse rationnelle reposant sur une analyse réfléchie de l'environnement et des capacités de l'entreprise, afin de juger des meilleures actions à mener. Le recours à l'intuition réside aussi dans la personnalisation de la gestion par le dirigeant, qui se manifeste à travers sa vision et la carence concernant l'utilisation d'outils permettant de fonder l'action stratégique.

Par ailleurs, le fait d'évoluer dans un environnement de proximité et de disposer d'un système d'information simple limite le recours à la planification stratégique. De ce fait, la stratégie est élaborée en se concentrant sur ce qui est connu, sur ce qui se trouve à proximité de la PME et de son dirigeant. Nous parlons de « focalisation sur le proche » afin de conceptualiser ce biais dans le processus stratégique qui tend à retenir des solutions ou des perspectives connues. L'importance du dirigeant conditionne encore plus cette attention sur l'environnement immédiat.

En étendant cette remarque au niveau temporel, nous pouvons penser que la situation de dépendance de la PME vis-à-vis de son environnement et le manque de ressources, notamment le manque en temps qui déclenche encore un fonctionnement par intuition (**Torrès. O, 2000**)<sup>43</sup>, de son dirigeant contraignent l'entreprise à agir dans l'urgence. C'est la **pression** de l'environnement (perte d'un client, défaillance d'un fournisseur...) qui entraînera une **réaction** « précipitée ». Il existera cependant un horizon temporel étendu, aux contours flous, correspondant à la vision du dirigeant, mais cet horizon ne se définira pas à travers des actions précises. La priorité étant de gérer le quotidien, la pression temporelle conditionnera la stratégie des PME.

## 2. La PME : d'une nature spécifique à une dénaturation

Alors que dans le point précédent, nous avons souligné les éléments essentiels marquant la spécificité de la PME, notamment en termes de stratégie d'entreprise, dans le présent point, nous allons nous focaliser plus sur les éléments **dénaturants** de la PME.

Ainsi, et en faisant référence aux éléments de la spécificité de la PME (petite taille, stratégie intuitive et peu formalisée...) définis encore par **Julien (1994)**<sup>44</sup>, **Torrès (2004)**<sup>45</sup> a défini l'antithèse du concept PME et a élaboré les trois concepts clés de la dénaturation : l'anti-PME, le contexte dénaturant et la tendance dénaturante.

<sup>42</sup> : Julien. P. A et Marchesnay. M (1988), « **La Petite Entreprise** », Paris, Vuibert, p57.

<sup>43</sup> : Torrès. O, (2000), « **Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion de la PME** », CIFPME, Octobre, p13.

<sup>44</sup> : GREPME (1994), op Cit, p19.

<sup>45</sup> : Torrès. O (2004), « **Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proxémie** », Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, Section CNU 06, Université de Caen Basse-Normandie, pp13-16.

### 2.1. L'anti-PME

Le concept d'anti-PME" est défini «comme une entreprise de petite taille qui revêt toutes les caractéristiques inverses de la conception classique de la PME»<sup>46</sup>. Autrement dit, ce concept est défini comme «une petite entreprise fortement décentralisée, dont la spécialisation des tâches est fortement poussée, adoptant une stratégie explicite (décisions stratégiques explicites) et à long terme, mettant en place des systèmes d'information interne et externe complexes et formalisés et dont le marché est d'envergure mondiale. L'utilité théorique du concept anti-PME est donc de réfuter l'universalisme de la spécificité de la PME.

### 2.2. Le contexte dénaturant

Il s'agit d'un contexte favorable au concept d'anti-PME. L'utilité théorique des contextes dénaturants est de mieux aider à cerner le cadre de validité de la conception classique de la PME. Ainsi, le phénomène de la mondialisation constitue par exemple un contexte dénaturant de la spécificité de la PME longtemps admise dans la communauté des chercheurs.

### 2.3. La tendance dénaturante

La tendance contre-nature correspond à une généralisation d'une situation dénaturante auprès des entreprises de petite taille. Certaines évolutions des pratiques stratégiques peuvent aller à l'encontre de la conception classique de la PME. L'utilité des tendances contre-nature est de conduire à une reformulation majeure du concept de PME puisque la généralisation de ces pratiques conduit à rendre la conception classique caduque.

La thèse de la spécificité n'est donc valable que sous certaines conditions, et que sorti de ce cadre de validité, il est possible d'envisager et d'analyser les entreprises de petite taille à l'aide de représentations théoriques provenant de la grande entreprise : c'est la dénaturation.

## 3. PME classique Versus PME managériale

Comme récapitulatif, le tableau suivant illustre la distinction entre la conception classique de la PME (spécificité de la PME) et la conception managériale (anti-PME).

---

<sup>46</sup> : Torrès. O (1997a), *ibid.*, p 12.

Tableau n° 01 : PME classique Vs PME managériale

	La PME classique	La PME managériale
Les attributs principaux	-Petite taille L'intuitif -Le processuel -L'oral -La personnalisation -L'implicite -L'informel -L'isolement -L'indépendance -La matérialité -Le local	- Petite taille - Le planifié -Le procédural -L'écrit -La décentralisation -L'explicite -Le formel -L'ouverture -L'interdépendance -L'immatérialité -Le mondial
Structure du capital et mode de financement	-Capital fermé -Autofinancement	-Capital ouvert -Financement externe direct et indirect
Attitude du dirigeant à l'égard des spécificités de gestion de sa PME	-Le dirigeant cherche à conserver les spécificités de gestion de sa PME	-Le dirigeant accepte de remettre en cause les spécificités de gestion de sa PME
Types de contrôlabilité	-Contrôlabilité figée et adaptative	-Contrôlabilité élargie, partagée et organique
Paradigme de référence	-Paradigme de la spécificité	-Paradigme de la dénaturation (anti-PME)
Stratégie	-Implicite et à court terme	-Explicite et à long terme
Le dirigeant	-Prend souvent seul les décisions stratégiques -Orienté beaucoup plus vers l'action	-Prend souvent les décisions stratégiques à l'aide de spécialistes -Orienté beaucoup plus à la gestion
Tâches	-Faible spécialisation	-Forte spécialisation

Source : Torrès. O (1998, 2004).

La modélisation des entreprises de petite taille doit donc se situer entre ces deux conceptions théoriques, entre spécificité et dénaturation. C'est en substance l'énoncé d'une justification en faveur d'une *approche contingente* (et non déterminée) de la spécificité de la PME (Torrès. O, 1998)<sup>47</sup>.

#### 4. Les choix stratégiques qui s'offrent à une PME

En parlant de la stratégie de PME, quels sont les choix stratégiques les plus adaptés au contexte de PME ? Les stratégies génériques de Porter lui sont-elles adéquates ? Notre propos ici n'est pas d'approfondir et de détailler les interrogations exposées, mais de donner une réponse synthétique sur la spécificité des choix stratégiques, généralement mis en œuvre par une entreprise de petite dimension.

##### 4.1. Rappel sur les stratégies génériques de Porter

Pour parvenir à un avantage concurrentiel, M. Porter (1999)<sup>48</sup> a mis en évidence trois stratégies génériques qui peuvent presque être mise en œuvre pas toutes les organisations:

<sup>47</sup> : Torrès. O (1998), « conclusion », in Torrès. O, (sous la direction de), « PME : de nouvelles approches », Paris, édition ECONOMICA, p163.

<sup>48</sup> : Michael E. Porter (1999), « L'Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrentes et maintenir son avance », édition Dunod, Paris, pp83-200.

#### 4.1.1. Stratégie de domination globale par les coûts

Cette stratégie a pour objectif de proposer un produit à faible coût à une cible stratégique large, avec de faibles marges, mais des volumes conséquents. Ainsi, cette stratégie met l'accent sur la rentabilité qui peut être réalisée par des économies d'échelle, la courbe d'expérience et l'utilisation des capacités. Pour que cette stratégie réussisse, il est nécessaire que la firme obtienne de coûts de réalisation des activités, inférieurs à ceux des concurrents. La stratégie adoptée vise alors à offrir des prix nettement inférieurs à la concurrence et d'en obtenir ainsi un avantage de coûts.

#### 4.1.2. Stratégie de différenciation

Cette stratégie a pour objectif de proposer un produit ou service à haute valeur ajoutée à une cible large, avec de faibles volumes, mais une marge élevée. La différenciation sous-entend, tout ce qui permet à l'entreprise d'offrir au segment de marché visé une offre différenciée de celle de la concurrence, avec un surcoût limité et adapté à la création de valeur de l'offre du client. La stratégie vise alors à offrir une solution optimum en terme de performance pour le client, ce qui se traduit soit par une performance pure nettement supérieure ou, à un coût de mise en œuvre moindre.

#### 4.1.3. Stratégie de concentration

Appelée également stratégie de spécialisation ou de niche, elle vise à obtenir un avantage, en proposant un produit à une cible stratégique restreinte. En optimisant sa stratégie à l'égard du segment cible, la firme cherche à obtenir un avantage supérieur dans ce segment à défaut de le posséder pour l'ensemble du secteur. Cette stratégie a deux variantes :

- la concentration fondée sur les coûts (qui consiste à chercher un avantage en ayant les coûts les plus bas dans le segment cible) ;
- la concentration fondée sur la différenciation (consistant à se différencier dans le segment cible).

Nous constatons donc, qu'il y a deux grandes catégories d'avantages concurrentiels, qui sont : les avantages par les coûts et les avantages par la différenciation.

### 4.2. Quels choix stratégiques adéquat pour la PME ?

Est-il facile pour une PME d'adopter facilement l'une des stratégies génériques définies par M. Porter? Pour répondre à une telle question, il faut bien prendre en considération les spécificités, déjà citées, attribuées à la PME.

#### 4.2.1. Stratégie de domination globale par les coûts

Concernant la stratégie de domination globale par les coûts, une PME ne peut pas mettre en avant un avantage lié à la taille, ce qui fait que la recherche des économies d'échelle n'est pas pertinente. Les actions stratégiques des PME passent par la recherche de flexibilité, car elles ont conscience qu'elles ne peuvent pas être concurrentes par les coûts (*Jougleux. M et Bernard. O, 2011*)<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> : Jougleux. M et Bernard. O (2011), « La réflexion stratégique du propriétaire-dirigeant de petite entreprise, incidence sur le contrôle de gestion », Actes de l'AIMS, Nantes, p7.

#### 4.2.2. Stratégie de différenciation

Quant à la stratégie de différenciation, elle demande généralement de grands moyens en termes financiers et de compétences, chose qui est difficilement vérifiée dans une PME. Cependant, une petite entreprise peut différencier intelligemment son produit ou service par des moyens tels que la conception, l'amélioration du produit, les fonctionnalités, l'apparence, la fiabilité, la durabilité, la qualité, plus rapide ou d'entretien gratuit et un service de réparation et de garantie. Une étude menée par *Cooper et all (1986)*<sup>50</sup> a constaté que la stratégie de différenciation est aussi efficace qu'une stratégie de type niche dans les petites entreprises

#### 4.2.3. Stratégie de concentration

Le choix stratégique le plus adopté par une PME est celui de l'évolution sur une niche spécialisée, autrement, Il s'agit de se concentrer sur un marché spécifique, un groupe de clients, produits ou services souvent délaissés par les grandes entreprises. Une étude réalisée par *D. Watkin (1986)*<sup>51</sup> a montré que la stratégie de spécialisation est très efficace pour les petites entreprises.

Tout au long de la présente section, il y a principalement deux réalités différentes qui s'imposent quant à la stratégie d'une PME : une PME qui a une stratégie spécifique souvent fondée sur le concept d'intuition, et une autre PME dont la stratégie est très proche de celle de la grande entreprise, fondée beaucoup plus sur l'analyse formelle. En ce sens, il convient de s'interroger sur la relation existante entre PME et perspective traditionnelle en stratégie. Dans ce contexte, quelle réalité que nous allons constater dans les PME du secteur des boissons dans la wilaya de Béjaïa ?

Malgré ses limites dans le domaine général de la stratégie et dans le domaine spécifique de la stratégie de PME, la perspective traditionnelle et les approches qui en découlent sont prédominantes en stratégie de PME (*Edmilson .O.L, 2003*)<sup>52</sup>. Nous constatons également qu'elle est très présente dans les manuels de gestion destinés aux PME (*Meunier. A, 2007*)<sup>53</sup>.

Dans cette optique, nous allons discuter les possibilités d'une adoption de la perspective traditionnelle au contexte de la PME, autrement dit, est-ce que sa stratégie, et donc ses décisions stratégiques, se dégagent toujours à base d'un plan bien établie ?, et là, une transposition de la perspective traditionnelle en stratégie, conçue initialement pour la grande entreprise, est appliquée à la PME, ou bien, y a toute une autre réalité, lorsque nous auront à parler de la fixation de la stratégie dans le contexte d'une PME ainsi que ses décisions stratégiques ?

<sup>50</sup> : Cité par Ibrahim. A. B (1992), «*Strategy formulation in small business: a conceptual framework*», pp01-05.

<sup>51</sup> : Idem.

<sup>52</sup> : Edmilson. O L (2003), « *Stratégie de PME : de la perspective traditionnelle aux approches descriptives axées sur le processus* », Cahier de recherche, HEC Montréal, pp2-3.

<sup>53</sup> : Voir par exemple : Meunier. M (2007), « *PME : Stratégies du succès* », édition Dunod, Paris.

### **Section 03** PME et perspective traditionnelle en stratégie : adoption ou adaptation ?

Nous avons déjà souligné que la perspective traditionnelle est représentée, entre autres, par les modèles de LCAG, de la planification stratégique et du positionnement. Et puisque, notre recherche considère encore la façon de prendre une décision stratégique dans la PME, c'est-à-dire, est-ce qu'il s'agit d'un processus formel ou informel, nous allons-nous focaliser beaucoup plus sur le courant de la planification en vue de vérifier l'existence ou non d'une telle pratique dans le contexte de la PME. Or, d'un côté, la planification stratégique est traditionnellement présentée comme l'instrument de la formulation et de la mise en œuvre des décisions stratégiques (*Strategor, 2004*)<sup>54</sup> et d'autre côté, la stratégie, en tant que champ de recherche, s'est construite autour du thème de la planification stratégique (*Chabaud. D & al, 2010*)<sup>55</sup>. Quant au modèle de positionnement, il sera grandement pris en compte dans le chapitre suivant, avec également une grande tentative de le faire adapter au contexte de la PME.

#### **1. La planification stratégique**

La notion de « stratégie » s'est davantage développée dans les affaires vers le début des années 70, au moment où la concurrence entre les grandes firmes a pris de l'ampleur. Les crises successives de 1974-1979, dites pétrolières, n'ont fait qu'accélérer l'émergence du concept de stratégie en amenant la pensée vers la prise en compte de l'environnement extérieur de l'entreprise pour enfin parler de la **planification stratégique**. Celle-ci renie le **caractère stable** de l'environnement en le considérant comme étant plus turbulent et complexe, elle s'est développée sous l'impulsion d'**Igor Ansoff**<sup>56</sup> et de consultant appartenant à des cabinets spécialistes en stratégie d'entreprise.

Dans cette période, l'analyse stratégique se voit donc plus perfectionnée notamment avec de nouveaux outils d'analyse<sup>57</sup> d'où « la stratégie est un schéma d'**objectifs** et de **plans** visant à atteindre ces objectifs »<sup>58</sup>. Par cette définition, nous évoquons le problème majeur de la stratégie qui est le plus souvent confondu avec celui de l'élaboration d'un plan, c'est pourquoi une entreprise **sans plan** est considérée comme **n'ayant pas** de stratégie (*Marchesnay. M, 2004*)<sup>59</sup>. En effet, la planification stratégique n'est rien d'autre que l'une des approches possibles pour l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise<sup>60</sup>.

En considérant que la planification stratégique débouche souvent sur la réalisation d'un plan, **Bracker et Pearson (1986)**<sup>61</sup> ont mis en évidence quatre types de plans :

- ✓ Le plan non structuré (unstructured planning) ou l'inexistence totale de plan
- ✓ Le plan intuitif (intuitive plans)

<sup>54</sup> : « STRATEGOR » (2004), 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, p597.

<sup>55</sup> : Chabaud. D & al (2010), « **Editorial : Stratégie et PME** », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 23, n° 3-4, p7.

<sup>56</sup> : **H. I. Ansoff**, ancien dirigeant de la *Lockheed Electronics* aux États-Unis, a notamment contribué à populariser cette approche environnementale de la stratégie. Il nous reste de lui une matrice que chaque chef d'entreprise intègre dans ses réflexions, à savoir celle distinguant les vecteurs de croissance naturels de l'entreprise, s'agissant du marché et du produit, autrement, c'est le couple produit-marché.

<sup>57</sup> : Parmi ces outils, on trouve la courbe d'expérience et la notion du cycle de vie de produit, ainsi que les différentes matrices dont celle du BCG est la plus vulgarisée dans le monde managérial.

<sup>58</sup> : Maurice SAÏS & Emmanuel METAIS (2000), *ibid.*, p7.

<sup>59</sup> : Marchesnay. M (2004), *op Cit*, p58.

<sup>60</sup> : Mintzberg. H (1994), « **Grandeur et décadence de la planification stratégique** », édition Dunod, Paris, p30.

<sup>61</sup> : Bracker J.S & Pearson J.N (1986), « **Planning and financial performance of small, mature firms** », *Strategic Management Journal*, n°7, pp503-512.

- ✓ Le plan opérationnel structuré (structured operational plans)
- ✓ Le plan stratégique structuré (structured strategic plans).

Par ailleurs, une telle typologie va nous permettre de situer le type de plan adopté par les PME constituant notre terrain d'investigation.

### 1.1. Définition de la planification stratégique

La planification stratégique, ce terme si ambigu, a fait couler beaucoup d'encre rien qu'en tentant de lui attribuer une définition consensuelle. Sur ce point, nous allons nous référer à un ouvrage qui a pour ambition de démystifier le terme en question. C'est au grand auteur du domaine de management que cet ouvrage revient; *Mintzberg. H (1994)*<sup>62</sup>, sous l'intitulé : *Grandeur et décadence de la planification stratégique*. Nous allons principalement y référer pour en extraire la synthèse faite sur les différentes définitions liées et qui sont attribuées au concept de la planification stratégique par un ensemble d'auteurs, pour ensuite essayer de rapprocher la définition la plus adéquate au contexte de la PME:

- **Planifier, c'est penser le futur** : c'est-à-dire simplement, tenir compte du futur. Cette définition est sans limites le fait que, au sein d'une organisation, chaque activité prend en considération le futur.
- **Planifier, c'est contrôler le futur** : ici, la planification ne concerne pas uniquement l'action de penser le futur, mais de créer le futur en concevant celui qui est désiré et les moyens qui permettront de le réaliser.
- **Un plan est un ensemble intégré de décisions** : « la planification est nécessaire quand l'état futur que nous désirons atteindre exige un ensemble de décisions interdépendantes ; c'est-à-dire, un système de décisions ; la principale complexité dans la planification vient du caractère interrelié des décisions plutôt que des décisions elles-mêmes ». La différence qui réside entre la présente et la suivante définition est que celle-ci se préoccupe plus de la décision finale à prendre que de l'effort conscient pour intégrer les différentes décisions aboutissant à cette même décision finale.
- **Planifier, c'est décider** : planifier, c'est choisir, décider. L'acte de planifier met en exergue le processus et son résultat qui est une prise de décision, sans pour autant parler de la nature de ce même processus, c'est-à-dire, est-il formalisé, claire, structuré, ou bien informel, flou et non structuré. C'est pour cette raison qu'il faut considérer la définition suivante.
- **La planification est une procédure formalisée qui a pour but de produire un résultat articulé, sous la forme d'un système intégré de décisions** : ce qui permet le mieux d'identifier la littérature sur la planification et de la distinguer de n'importe quel processus de gestion, *c'est l'importance de la formalisation*. Ainsi, on parle de la planification stratégique formalisée (PSF) qui signifie trois choses : *décomposer, articuler*, et particulièrement, *rationaliser* les processus par lesquels les décisions sont prises et intégrées.

---

<sup>62</sup> : Mintzberg. H (1994), op Cit., pp22-31.

Dans cette optique, la planification stratégique est définie donc en terme de la nature du processus (formel) et non par les résultats qu'elle souhaite obtenir (la décision stratégique finale). En outre, la planification stratégique, pour certains dirigeants, peut être une adaptation à des pressions extérieures effectuée d'une façon *informelle*.

Il est nécessaire de mentionner que ces définitions de la planification stratégique ont été toujours données dans un contexte de la grande entreprise. Pourquoi cette remarque ? Tout simplement, dans ce qui suit, nous aurons à définir la planification stratégique dans le contexte spécifique à la PME.

## 2. PME et planification stratégique

Le questionnement sur la convenance des pratiques de la planification dans le contexte particulier des PME n'est pas nouveau (*Robinson & Pearce, 1984 ; Bracker et Pearson, 1986, etc.*). À travers l'étude de la planification en PME, *Goy et Patuarel (2004)*<sup>63</sup> mettent en évidence deux types de constats :

- Le premier constat nous renseigne sur l'existence d'une divergence des configurations actuelles des PME. En outre, mettre au-devant de la scène le rôle essentiel du dirigeant de la PME dans son fonctionnement global semble nous donner une définition idéale ;
- Le deuxième constat, quant à lui, met l'accent sur l'existence de divers niveaux de planification dans la PME. Des planifications qui partent depuis des procédures très formalisées, jusqu'au simple processus visionnaires du dirigeant.

À travers ces deux constats, notre ambition est donc d'aborder le traitement, par la littérature en stratégie, les pratiques de planification dans la PME.

Les approches retenues concernant la planification stratégique au contexte de la PME divergent aussi bien en termes de **méthode** que de **définition**, chose qui a animé la controverse sur l'existence ou non de la planification dans la PME (*Goy et Patuarel, 2004*)<sup>64</sup>. En fait, si l'on se focalise uniquement sur les définitions données à la planification stratégique, nous allons nous rendre compte rapidement d'une telle controverse. PME et planification sont donc en quelque sorte deux notions à réconcilier. Pour ce faire, nous considérons l'existence ou non de la planification stratégique dans le contexte de la PME en relation avec la définition accordée.

### 2.1. Absence de la planification stratégique dans la PME

En faisant référence aux définitions exposées plus haut par *Mintzberg (1994)*, nous allons tenter de dégager une définition, qui nous semble être synthétique : « la planification stratégique est un processus **formalisé** et **structuré** qui débouche sur l'élaboration d'un **plan écrit** à base duquel des **décisions proactives** seront prises ». Ainsi, cette définition met l'accent sur :

- la formalisation et la structuration du processus ;
- la rédaction d'un plan ;
- prise de décision proactive pour agir sur le futur lointain (long terme).

Prise avec une telle définition, plusieurs auteurs ont conclu que la majorité des PME ne planifient pas (*Bracker et Pearson, 1986 ; Bamberger. I, 1980 ; etc.*). Ainsi, la question sur les

<sup>63</sup> : Goy. H & Patuarel. R (2004), « Les **problématiques de diagnostic et de projection dans les PMI** », Revue française de gestion, Vol 30, n°140, mai-juin, p55.

<sup>64</sup> : Goy. H & Patuarel. R (2004), *ibid.*, p56.

obstacles de la planification stratégique dans la PME est posée. Voici donc quelques obstacles souvent cités par les auteurs :

- Le dirigeant-proprétaire s'intéresse beaucoup plus à la **planification opérationnelle qu'à la planification stratégique** pour plusieurs raisons comme son débordement par diverses tâches à remplir au quotidien ce qui ne lui donne pas du temps pour réfléchir sur le long terme (*Bernardes. M. & Sergi. V, 2006*)<sup>65</sup>, ainsi que ses moyens financiers limités qui l'empêche de recruter des compétences dans le domaine de la planification ou bien de solliciter un consultant en la matière (*Laurin. P, 1973*)<sup>66</sup>. De ce fait, la planification stratégique est loin d'être l'une des préoccupations du dirigeant de la PME ;
- *Wtterwulghes. R (1998)*<sup>67</sup> exprime son rejet des pratiques de la planification stratégique dans la PME en citant que le propriétaire-dirigeant a moins besoin de plan d'action, lorsqu'il s'agit d'éléments stratégiques, puisqu'il est suffisamment proche de ses employés pour leur expliquer au besoin tout changement de cap. De même, *Julien. P. A (1997)*<sup>68</sup> reproche à la planification l'excès de bureaucratie dans le contrôle de gestion, raffinement inutiles, et l'incapacité à s'adapter aux changements de l'environnement ;
- De son côté, et à base d'une étude menée sur un ensemble de PME canadiennes, *Richard. Y (1992)*<sup>69</sup> synthétise ces obstacles en trois types :
  - La planification stratégique est absente dans la PME le fait qu'elle devrait normalement être assumée par le conseil d'administration, mais tel n'est pas le cas dans les PME puisque dans ce type d'entreprise, le conseil d'administration, lorsqu'il existe, est à toute fin pratique inopérant ;
  - La planification stratégique est absente dans la PME du fait que les dirigeants-proprétaires sont généralement peu formés en techniques managériales et administratives. Il n'est sans doute pas facile pour le propriétaire-dirigeant d'assimiler l'ensemble des notions de la gestion moderne, étant mal formé sur ce plan. En effet, la limite cognitive de plusieurs d'entre eux sera un sérieux frein à l'apprentissage de nouvelles notions relativement complexes telles que les concepts reliés à la planification stratégique ;
  - La plupart des PME sont sous-capitalisées. Le manque de liquidités dont souffre la PME le prive d'acquiescer ou de procurer les compétences nécessaires pour effectuer une planification stratégique. Plus que ça, un tel manque le prive notamment de saisir des opportunités qui peuvent être la raison de sa pleine croissance et développement.

<sup>65</sup> : Bernardes. M. E. B & Sergi. V (2006), « **La perspective constructiviste de la stratégie en contexte de PME : une voie de renouvellement** », 8<sup>ème</sup> CIFEPM, HEG Fribourg, Suisse, Octobre, p9.

<sup>66</sup> : Laurin. P (1973), « **Le Management: Textes et cas** », McGraw-Hill, p43.

<sup>67</sup> : Wtterwulghes. R (2008), « **La PME : une entreprise humaine** », édition de boeck, p21.

<sup>68</sup> : Cité par Sánchez Trejo. A. G & Briones Rodriguez. B. M (2008), « **Processus de décision stratégique dans la PME et l'impact dans sa performance globale** », 9<sup>ème</sup> CIFEPM, Louvain-la-Neuve, p5.

<sup>69</sup> : Richard. Y (1992), « **comment faire de la planification stratégique dans la pme où l'entreprise est sous-capitalisée, que le conseil d'administration est inopérant et que le propriétaire- dirigeant n'est pas formé** », Mémoire de maîtrise en gestion de PMO, pp35-82.

- *Edmilson .O.L (2003)*<sup>70</sup>, quant à lui, a fait une synthèse sur les conclusions des auteurs sur la planification stratégique formelle et la controverse sur sa valeur pour les PME :

- Des auteurs qui estiment que le degré d'utilisation de la planification stratégique formelle dans les PME dépend encore en grande partie de la perception des propriétaires-dirigeants à l'égard des bienfaits qu'elle peut leur apporter. Là encore, comme spécificité de la PME, les propriétaires-dirigeants pèsent très lourd dans la façon de définir et de mettre en œuvre des actions stratégiques ;
- La planification stratégique formelle provoque des effets négatifs notamment sur la performance de la PME en démarrage ou celles qui sont en croissance rapide. Lorsque l'incertitude est grande ou lorsque des actions rapides sont requises, au lieu d'entreprendre une démarche formelle de planification, les acteurs stratégiques des PME et des entreprises entrepreneuriales tendent à se fier à leur intuition et à mettre l'accent sur l'action plutôt que sur la réflexion stratégique, car le temps dévolu à la planification peut entraîner la perte d'occasions d'affaires. De ce fait, la planification stratégique apparaît comme étant incompatible avec la spécificité de la PME.

- La taille de la PME est une variable déterminante. Dans ce sens, *Marchesnay. M (1991)*<sup>71</sup> a souligné le fait que plus l'entreprise est petite, moins il y a de plans (planification stratégique), donc moins il y a de formalisation, et plus les décisions, notamment stratégiques, sont centralisées chez le propriétaire-dirigeant.

- La notion de proximité n'a pas manqué sa place à ce niveau. Ainsi, *Jougleux. M et Bernard. O (2011)*<sup>72</sup> ont souligné le fait que la formalisation des procédures, telle que la planification stratégique, est couramment remplacée en PME par une approche basée sur les savoirs tacites, favorisée par la proximité physique des acteurs, par l'intuition et l'expérience.

Enfin, l'étude de *Shuman et Sussman (1986)*<sup>73</sup>, sur la base de 135 PME interrogées par questionnaires, révèle que seulement 30% de PME ont recours à la planification stratégique par processus organisé, formel et structuré. Donc, les 70% restant ne pratiquent pas une planification stratégique au sens donné dans la définition ci-dessus. Par ailleurs, ces 30% appartiennent au courant de la dénaturation au sens de *Torrès (1997a)*.

### 2.1.1. Existence de la planification stratégique dans la PME

Pour arriver à admettre largement l'existence de la planification stratégique dans le contexte particulier de la PME, il est nécessaire d'adopter une définition qui lui semble beaucoup plus spécifique.

<sup>70</sup> : Edmilson. O L (2003), « **Stratégie de PME : de la perspective traditionnelle aux approches descriptives axées sur le processus** », Cahier de recherche, HEC Montréal, Avril, pp4-6.

<sup>71</sup> : Marchesnay. M (1991), *ibid.* p12.

<sup>72</sup> : Jougleux. M et Bernard. O (2011), *ibid.* p5.

<sup>73</sup> : Cité par Goy. H (2000), « **L'identification des pratiques de planification : une application au cas des PME** », IXème conférence de l'AIMS, Montpellier, p3.

Comme nous l'avons cité plus haut, les PME ont des particularités qui expliquent le fait que la planification doit y être adaptée pour être efficace. À partir d'un ensemble de recherches menées par un ensemble d'auteurs (*Sexton et Dable, 1976 ; Shuman, 1975 ; Still, 1974*), ils concluent que **la planification stratégique existe** dans les PME. Toutefois, elle est *complètement différente* de celle de la grande entreprise, autrement dit, elle est **incomplète, non structurée, irrégulière, sporadique et plutôt réactive et informelle**.

Dans la même optique, *Rice. G.H (1983)*<sup>74</sup> estime que les acteurs stratégiques de la PME, en l'occurrence son propriétaire-dirigeant, prennent des décisions stratégiques après avoir procédé à une planification stratégique, et ce, peu importe que ce processus soit informel et fragmenté. Le fait que la PME est amenée à prendre des décisions stratégiques, la planification stratégique existe donc en ce sens.

De plus, *Guth (1985)*<sup>75</sup> considère, quant à lui, que le processus de planification stratégique est peut être un **simple processus mental (intuitif)** effectué par le propriétaire-dirigeant de la PME sans pour autant qu'il ait aucune rédaction de plan, et là, nous pouvons constater uniquement l'existence d'un plan intuitif au sens de *Bracker et Pearson (1986)*. Autrement dit, le processus doit s'adapter aux besoins particuliers de l'organisation et refléter sa dimension, sa structure, ses produits et sa situation géographique. Le système de planification doit donc être conçu individuellement pour chaque organisation.

En se basant sur un ensemble de travaux (*d'Amboise, 1987 ; Wright & Geroy, 1989*), *Wright (1991)*<sup>76</sup> a étudié huit méthodes qualitatives pouvant être utilisées pour la planification, et vérifié empiriquement celles qu'utilisent plus fréquemment les propriétaires-dirigeants. À partir de vingt entretiens approfondis, une seule des huit techniques proposées fut jugée "convenable" pour la planification stratégique (utilisée par 17 répondants sur 20) : la technique du jugement ou du gros bon sens, le propriétaire-dirigeant demandant opinions et avis. Cette étude fait clairement ressortir l'utilisation prépondérante par les propriétaires-dirigeants des méthodes qualitatives simples à la base de leur processus décisionnel. Les résultats indiquent aussi que le propriétaire-dirigeant est dépourvu d'outils qualitatifs et quantitatifs formalisés, et se voit réduit à compter sur ses propres forces, sur son réseau personnel, son bon jugement, son intuition, bref sur sa bonne étoile (*Ricard. N, 1992*)<sup>77</sup>.

Enfin, à base de la revue de littérature qui vient d'être exposée, nous pouvons donner une définition à la planification stratégique dans le contexte particulier de la PME, qui semble être l'opposé de la première définition: « la planification stratégique est un processus **intuitif** qui débouche sur une simple **réflexion** pour prendre des **décisions plutôt réactives** ».

<sup>74</sup> : Rice, G. H. Jr (1983), «**Strategie decision making in small business**», Journal of General Management, Vol 9, n°1, Automne, pp58-65.

<sup>75</sup> : Cité par Denis Labonne (1988), « **la planification stratégique dans une PME naissante intervenant en milieu nordique** », Mémoire de Maîtrise en gestion des PME, université Québec, Avril, p63.

<sup>76</sup> : Cité par Bayad, M., Garand, D. J (1998), « **Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action** », Actes du 4ème Congrès international francophone de la PME. Metz, Octobre, p5.

<sup>77</sup> : Ricard. N, (1992), « **Style d'apprentissage et style entrepreneurial : impacts sur la stratégie en PME** », Mémoire inédit de DEA en Sciences de gestion, ISEM, Université de Montpellier I, p9.

Enfin, la planification stratégique dans le contexte de la PME revêt deux réalités :

- La PME suit la perspective traditionnelle en stratégie d'entreprise dans la mesure où elle met en place une planification stratégique sous sa forme formelle, claire, structurée et détaillée, d'où il y a eu naissance des concepts « anti-PME » ou encore « grande entreprise miniature » chose constituant des cas rares ;
- La PME applique une planification beaucoup plus spécifique lorsqu'elle est sous sa forme discontinue, informelle, non structurée et sporadique, constituant ainsi les cas les plus remarquables.

### 3. Réflexion stratégique Versus planification stratégique

La recherche de l'expression « réflexion stratégique » dans la littérature de management stratégique révèle un grand nombre d'utilisations différentes de ce terme. Parmi ces écrits, il est possible de distinguer deux grandes orientations dans l'utilisation de la notion de réflexion stratégique : les sémantistes et les anti-planification (*Torset. C, 2002*)<sup>78</sup>.

#### 3.1. L'approche sémantique de la réflexion stratégique

Le propos général défendu dans cette approche est d'assimiler la réflexion stratégique à l'un ou l'autre ou à l'ensemble des concepts stratégiques déjà largement utilisés (analyse stratégique, planification stratégique, etc.). Ainsi :

- La réflexion stratégique constitue l'analyse stratégique, autrement dit, elle est directement assimilée à l'analyse concurrentielle rassemblant les outils et méthodes proposés aux stratèges pour analyser leur environnement et leurs compétences (*Porter. M, 1987*)<sup>79</sup> ;
- La réflexion stratégique est une simple évolution du vocabulaire de management stratégique. « La réflexion stratégique s'étend à la fois à la formulation et à l'exécution des stratégies par les leaders d'activités, et à la performance stratégique de l'entreprise dans son ensemble. Cela inclut l'analyse stratégique, la planification stratégique, l'organisation et le contrôle, et même le leadership stratégique. La réflexion stratégique couvre ainsi tous les attributs de ce qui peut être labellisé *stratégique* » (*Nasi. J, 1991*)<sup>80</sup>.
- la réflexion stratégique est vue comme une nouvelle forme de planification stratégique, probablement un peu plus moderne, peut-être un peu plus flexible (*Wilson. I, 1994*)<sup>81</sup>.

Dès lors, il est donc à souligner que la littérature en management stratégique utilise rarement la notion de réflexion stratégique comme un concept théorique, mais plutôt comme une alternative **sémantique** aux notions d'analyse stratégique ou concurrentielle (*Torset. C, 2002*)<sup>82</sup>.

<sup>78</sup> : Torset. C (2002), « la notion de réflexion stratégique : Une approche par les contextes », AIMS, Paris, pp2-10.

<sup>79</sup> : Porter M.E (1987), «Corporate strategy: The state of strategic thinking», The Economist, n° 303, pp. 21-28.

<sup>80</sup> : Nasi J., «Arenas of strategic thinking, Foundation for Economic Education», Helsinki, Finland, 1991, p29.

<sup>81</sup> : Wilson. I (1994), «Strategic planning isn't dead – it changed», Long Range Planning, vol. 27, n°4, p14.

<sup>82</sup> : Torset. C (2002), *ibid.*, p2.

### 3.2. L'approche anti-planification de la réflexion stratégique

Selon la définition classique, et comme déjà précisée, la planification stratégique n'est qu'un outil du management stratégique, un **processus analytique formalisé** visant à programmer des stratégies déjà identifiées, et dont le résultat est un **plan** à mettre en œuvre.

Comme nous l'avons déjà cité, la transposition de cette définition au contexte de la PME est difficilement vérifiée, d'où il fallait adopter une nouvelle définition de la planification stratégique propre à la spécificité de la PME. Ainsi, la planification stratégique est définie comme un processus informel (non formalisé), non structuré et discontinu. En outre, et comme **opposition** à la première définition de la planification stratégique, certains auteurs préfèrent plutôt parler de « **réflexion stratégique** » (*Mintzberg. H, 1994 ; Heracleous. L, 1998 ; Liedtka. J. M, 1998*).

*Mintzberg (1994)*<sup>83</sup> a longuement détaillé, dans un ouvrage dédié spécialement au sujet, les raisons de l'inefficacité de la planification stratégique. À l'inverse de la planification stratégique, donnée dans la première définition, il considère la réflexion stratégique comme un processus synthétique, utilisant *l'intuition et la créativité* du dirigeant. Ainsi, la planification analytique et normative doit être remplacée par une réflexion intuitive et créative. Une décision créative est donc considérée comme celle qui présente une rupture avec un paradigme stratégique dominant en créant de la valeur pour l'organisation.

Ainsi, la réflexion stratégique serait un *apprentissage en double boucle*, c'est-à-dire capable de questionner les principes et hypothèses sous-tendant la réflexion, alors que la planification serait un *apprentissage en simple boucle*, c'est-à-dire ne remettant pas en cause les bases sur lesquelles elle se construit (*Heracleous. L, 1998*)<sup>84</sup>.

Enfin, quelle synthèse pouvons-nous tirer des éléments faisant de la réflexion et de la planification stratégique des opposés? En fait, la réponse est donnée par *Torset. C (2005)*<sup>85</sup>. En outre, nous préférons présenter ces points sous forme d'un tableau :

**Tableau n° 02 : Planification stratégique Vs réflexion stratégique**

Planification stratégique	Réflexion stratégique
Centralisée et formalisée	Décentralisée et informelle
Analytique et normative	Intuitive et créatrice
Constitue un frein au changement	Elle est propice au changement
Elle crée de la frustration au sein de l'organisation	Elle soulève l'enthousiasme en laissant des espaces d'expression et de liberté aux opérationnels

**Source** : élaboré par nos soins à partir de : Torset. C (2005), « **La réflexion stratégique objet et outil de recherche pour le management stratégique** », AIMS, Angers, p15.

<sup>83</sup> : Mintzberg. H (1994), op Cit, pp169-301.

<sup>84</sup> : Heracleous. L (1998), « **Strategic thinking or strategic planning?** », Long Range Planning, Vol 31, n°3, pp481-487.

<sup>85</sup> : Christophe Torset (2005), « **La réflexion stratégique objet et outil de recherche pour le management stratégique** », AIMS, Angers, p15.

Ainsi, si nous adoptons le concept de la réflexion stratégique comme étant l'opposé de la planification stratégique, et ça constitue la version la plus simplifiée de ce que signifie « la réflexion stratégique », **ce concept semble être plus adapté à la spécificité de la PME**, et peut ainsi, supprimer le souci d'une transposition ou bien d'une adaptation de la notion de la planification stratégique au contexte de l'entreprise de petite dimension.

De plus, et comme déjà souligné, la planification stratégique, par exemple, est un courant de la stratégie d'entreprise réservé beaucoup plus à l'entreprise de grande taille. Or, dans ce qui a précédé, nous avons constaté qu'il y a eu des tentatives, soit de transposition, soit de faire adapter un tel courant au contexte spécifique de l'entreprise de petite taille. Ainsi, la question est de savoir est-ce qu'il n'y a pas des courants en stratégie d'entreprise qui seront taillés sur mesure pour la PME, ou encore, celle-ci va se contenter d'une transposition ou bien d'une adoption en faisant adapter ce qui est initialement conçu pour la grande entreprise.

#### 4. PME, quel courant spécifique en stratégie d'entreprise ?

Vue l'inadéquation de la perspective traditionnelle en stratégie d'entreprise avec le contexte spécifique de la PME qui semble être pleine de controverse, des courants se sont développés spécialement pour la petite entreprise, à titre d'exemple : le courant d'apprentissage et de la vision (*Edmilson. O. L, 2003*)<sup>86</sup>. Ainsi, *Wyer et Mason (1998)*<sup>87</sup> soutiennent qu'au cours de leur processus stratégique, les PME font appel à une démarche axée sur l'apprentissage plutôt que sur la perspective traditionnelle compte tenu, bien sûr, de la dynamique et la complexité de leur environnement qui est souvent en perpétuelle évolution.

De son côté, *Filion. L. J (1998)*<sup>88</sup>, soutient le fait que l'évolution de la gestion stratégique en PME se fait à base de l'image mentale que le dirigeant a de son avenir désiré, baptisé « vision ». Dès lors, notre propos ici n'est pas d'approfondir l'apport de ces deux courants, mais de mentionner l'essentiel de leur apport.

##### 4.1. Le courant de l'apprentissage en stratégie de PME

Le courant de l'apprentissage en stratégie a émergé, comme déjà souligné, en réaction à la perspective traditionnelle et plus particulièrement, en raison de son manque de compatibilité avec les pratiques en vigueur dans les organisations de petite taille. La perspective de l'apprentissage en stratégie fait ses premiers pas avec *Quinn. J. B (1978)*<sup>89</sup>.

Précédemment, nous avons mis en lumière le fait que les PME manquent de moyens notamment financiers qui les empêchent d'acquérir des compétences dans le domaine du management stratégique d'une façon globale, ou encore de consulter des experts en la matière en vue de formuler une stratégie adéquate ou bien de prendre une décision stratégique. De ce fait, elles ont besoin d'un temps considérable pour *apprendre* à analyser leur environnement, et ce

<sup>86</sup> : Edmilson. O. L , *ibid.* pp7-22.

<sup>87</sup> : Wyer, P & Mason, J (1998), «An Organizational Learning Perspective to Enhancing Understanding of People Management in Small Businesses», International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, vol. 4, no. 2, pp112-128.

<sup>88</sup> : Filion, L. J. (1998) «Two Types of Entrepreneurs: The Operator and the Visionary – Consequences for Education», Rencontres de St-Gall. Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship at the University of St. Gallen, pp271-280.

<sup>89</sup> : Quinn, J. B (1978), « Strategic Change: Logical Incrementalism», Sloan Management Review, pp7-19.

quelle que soit la méthode utilisée, et **apprendre** encore à scruter les atouts dont elles ont besoin, en vue de mieux définir leurs actions stratégiques.

Autrement dit, au sein des organisations, les acteurs stratégiques peuvent **apprendre**, au fil du temps, à nuancer le contexte et les problèmes stratégiques auxquels ils s'attaquent. Ainsi, ces acteurs peuvent concevoir une stratégie et/ou une vision et cette stratégie et/ou vision pourra évoluer selon la progression de leur connaissance des problèmes et du contexte qui eux-mêmes évoluent constamment (*Edmilson. O. L, 2003*)<sup>90</sup>.

Ce courant développe le concept de « *l'organisation apprenante* » (*Senge, P. M, 1990*)<sup>91</sup> ce qui implique désormais que le propriétaire dirigeant de la PME n'a pas besoin, en tant qu'acteur stratégique, d'assumer seul le processus stratégique, mais ce sont tous les membres de l'organisation qui peuvent y contribuer ce qui implique plus de créativité et de flexibilité.

#### 4.2. Le courant de la vision en stratégie de PME

La définition de la vision ne fait pas le consensus dans les écrits en stratégie de PME. Toutefois, dans ce domaine, la notion selon laquelle la vision implique une image mentale ou une idée de l'avenir désiré est amplement acceptée<sup>92</sup>.

Ce courant se situe à *l'opposé* de l'ensemble des approches de la perspective traditionnelle qui néglige les composantes humaines, plus personnelles, de la direction d'entreprise du fait de son caractère distinctif mettant en valeur **l'intuition, le jugement, la sagesse et l'expérience**. Tous ces aspects occupent d'ailleurs une place centrale majeure dans ce courant qui soutient que c'est par le biais de la réflexion du dirigeant et en prenant appui sur les grandes lignes de sa vision que les décisions stratégiques prennent forme (*Edmilson. O. L, 2003*)<sup>93</sup>. Par ailleurs, en plus de la définition déjà donnée par *Filion*, la vision que le dirigeant a du développement de son entreprise est le fruit de ses **connaissances, expériences** et de ses **valeurs** (*Hambrick et Mason, 1984*)<sup>94</sup>.

#### 4.3. L'intersection apprentissage-vision : besoin de recherche en stratégie de PME

Nous avons précédemment mis en exergue les courants d'apprentissage et de vision d'une façon dichotomique. En fait, la vision se nourrit essentiellement de l'apprentissage (*Bayad et Grand, 1998*)<sup>95</sup>: « le style d'apprentissage<sup>96</sup> précéderait et serait la clef d'entrée de la vision stratégique, puisque les stratégies cognitives de l'individu déterminent sa façon d'apprendre, de

<sup>90</sup> : Edmilson. O. L (2003), *ibid.* p14.

<sup>91</sup> : Senge. P. M. (1990), «*The Fifth discipline: the Art and practice of the Learning Organization*», New York: Doubleday Currency, p23.

<sup>92</sup>: Edmilson. O. L (2003), *ibid.* p17.

<sup>93</sup> : Idem, p11.

<sup>94</sup> : Hambrick D & Mason P (1984), « *Upper echelons: The organization as a reflexion of its top managers* », *Academy of Management Review*, vol.9, p195.

<sup>95</sup> : Bayad, M., Grand, D. J. (1998), «*Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action*», Actes du 4ème Congrès international francophone de la PME. Metz, pp9-10.

<sup>96</sup> : Les attitudes, valeurs et intentions d'une personne découlent de l'ensemble de son processus individuel d'apprentissage, façonné au cours des années par ses antécédents familiaux, ses expériences de travail, sa formation (éducation formelle ou informelle), et ses relations passées ou actuelles (travail, amis, famille). Ces informations, acquises et enregistrées dans sa mémoire à long terme, lui ont permis d'élaborer peu à peu sa propre façon d'apprendre et de mémoriser : *son style d'apprentissage* (*Bayad et Grand, 1998 : 10*).

percevoir, d'emmagasiner et d'extraire de sa mémoire les éléments jugés utiles à la formation de sa vision et à la prise de décisions ».

Ainsi, **l'apprentissage stratégique** du propriétaire-dirigeant preneur pourrait donc se définir comme le processus lui permettant d'apprendre à arbitrer entre les opportunités et les risques de l'environnement de sa PME, ainsi que les capacités et les ressources de celle-ci, **afin de réaliser sa vision** par l'entremise du processus décisionnel.

La présente section est entièrement consacrée à la stratégie d'entreprise de petite taille. Par conséquent, après la controverse animée sur le fait que la PME ne possède guère de stratégie, des auteurs ont soutenu et prouvé le contraire, pourvu que la stratégie de la PME, en raison de sa spécificité, soit très différente de celle de la grande entreprise.

Par conséquent, les essais de la transposition ou bien de l'adaptation de la perspective traditionnelle en stratégie au contexte de la PME semble être révolu du fait que les méthodes d'analyse stratégique des grandes entreprises sont jugées trop complexes pour être simplement transposées aux PME (*Cristallini. V & Demissy. B, 2000*)<sup>97</sup>. Dans cette optique, de nombreux travaux du domaine spécifique de la stratégie de PME se sont développés à partir des travaux faits dans le domaine de la stratégie en général. C'est particulièrement vrai pour les écrits sur les courants de **l'apprentissage et de la vision** (école entrepreneuriale) en stratégie de PME.

En outre, et faisant référence à la définition synthétique de la stratégie d'entreprise donnée par Marchesnay, nous pouvons considérer que la stratégie n'est rien d'autre qu'un ensemble de décisions stratégiques mises en action, autrement dit, la décision est inhérente au concept de stratégie (*Fowler. W, 1997*)<sup>98</sup>. Pour faire suite à tout ce qui vient d'être présenté jusqu'ici, il convient de nous intéresser à la décision stratégique dans la PME.

#### **Section 04 La décision stratégique dans le contexte de la PME**

La **décision** est la partie la moins visible de la politique d'entreprise. C'est pourtant son moteur principal puisque, à travers elle, les idées, les sentiments, les ambitions des individus se transforment en actions stratégiques (*Strategor, 2004*)<sup>99</sup>.

Avant d'entamer le sujet de la décision stratégique, il convient de faire un petit rappel concernant le processus décisionnel. Ainsi, dans ses réflexions sur le processus décisionnel et ses relations avec l'information, *Simon. H (1980)*<sup>100</sup> distingue quatre phases<sup>101</sup> ; chacune d'elles étant souvent elle-même un processus : **la phase d'intelligence** (perception par le

<sup>97</sup> : Cristallini. V & Demissy. B (2000), « **Simplification et instrumentation de la démarche stratégique de la PME** », IXème conférence de l'AIMS, Montpellier, p1.

<sup>98</sup> : Fowler. W. S (1997), « **High-risk strategic decision making: the case of investment in China** », School of Business, University of North Carolina., p2.

<sup>99</sup> : « **STRATEGOR** », 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, 2004, p594.

<sup>100</sup> : Cité par Haouet. C (2008), « **Informatique décisionnelle et management de la performance de l'entreprise** », Cahier de recherche, université Orléans, p8.

<sup>101</sup> : En 1960, Simon a défini uniquement Trois phases : intelligence, modélisation choix (Modèle IMC).

décideur d'un problème -une situation- qui appelle une décision), **la phase de modélisation** (découverte, analyse et formulation des voies d'actions possibles pour résoudre le problème), **la phase de choix** (sélection d'une voie parmi les voies d'actions possibles et sa mise en œuvre) et, enfin, **la phase d'évaluation** (expertise du choix opéré et suivi de l'exécution de la décision).

Bien évidemment, ces quatre phases de base de tout processus de décision sont parcourues de façon itérative et non séquentielle. La quatrième phase, par exemple, peut amener le décideur à remettre en cause le scénario choisi (avant, voire après, le début de sa mise en œuvre) et à revenir sur une phase précédente. Ce modèle de processus de prise de décisions, au demeurant «classique», sert constamment de cadre de référence à la plupart des auteurs ayant consacré des développements au processus décisionnel.

La décision stratégique dans le contexte spécifique de la PME se distingue largement du contexte de la grande entreprise par le rôle prépondérant du dirigeant-proprétaire. Il est au centre de toutes les décisions prises au sein de sa PME. Il est le maître à bord qui conduit son entreprise à la réussite et même, dans certains cas, à la disparition.

### 1. La décision stratégique dans la littérature

La décision stratégique est inscrite dans une abondante littérature qui la traite selon trois perspectives principales (*Lauriol. J, 1994*)<sup>102</sup> :

- La décision comme un **problème** à résoudre, qui a fait l'objet du modèle rationnel de la décision telle que l'école de la planification stratégique d'Igor Ansoff.
- La décision comme un **résultat** d'un processus permettant d'effectuer des choix stratégiques. Ces choix sont largement influencés par des dimensions bureaucratiques et organisationnelles (Cyert & al, 1970) et/ou politiques (Linblom, 1959), sans négliger les dimensions cognitives limitant la rationalité des acteurs de ces processus (Simon 1947).
- La décision comme un **processus continu** dans un contexte **d'action** (Pettigrew, 1985, 1987).

Une telle classification permet largement d'enrichir notre compréhension des recherches traitant la prise de décision stratégique. Toutefois, notre recherche s'intéresse plutôt à la distinction faite par *Elbanna. S (2006)*<sup>103</sup> qui considère que **la prise** de décision stratégique, qui a fait l'objet de nombreuses études, est plutôt scindée en deux groupes :

- Les études s'intéressant **au contenu** de la décision stratégique (diversification, alliances, IDE, etc.) ;
- Les études traitant **du processus** par lequel la prise de décision est effectuée ainsi que les facteurs qui l'influencent.

---

<sup>102</sup> : Lauriol. J (1994), « **Décision et action stratégiques** », Les Actes des Congrès AGRH, Montpellier, p1.

<sup>103</sup> : Elbanna. S (2006), «**Strategic decision making: process perspectives**», International Journal of Management Review, Vol 8, n°1, p02.

En fait, il est nécessaire de souligner que notre recherche s'inscrit globalement dans le second groupe, et prend particulièrement en compte les facteurs qui influencent la prise de décision stratégique dans la PME<sup>104</sup>.

### 1.1. La décision stratégique : un contenu

Le précurseur de ce courant est *Ansoff. I (1965)*<sup>105</sup>. Il traite la stratégie, et par conséquent les décisions stratégiques, sous l'angle de **contenu**. Dans cette optique, la stratégie est conçue comme la manière de mener son organisation à devancier ses concurrents par le découpage du champ de la concurrence en certaines zones vitales qu'il faut conquérir et en d'autres zones, sans importance, à négliger. C'est ainsi que des outils d'analyse stratégique se sont développés dans cette période comme les cabinets de conseil BCG, McKinsey, ADL, etc. Dans le même contexte, Porter. M (1980) a proposé ses stratégies génériques pour permettre aux entreprises de mener leurs batailles de conquêtes de marchés, en y associant les produits adaptés.

### 1.2. La décision stratégique : un processus

Ce courant, quant à lui, a comme initiateur *Andrew. K (1971)*<sup>106</sup> qui se réfère plutôt à l'art de la guerre de Sun Tzu et considère la stratégie, et donc les décisions stratégiques, comme un **processus**. Celui-ci porte sur le choix des objectifs de l'organisation, sur les changements de ces objectifs, sur les ressources à employer pour atteindre ces objectifs, et sur les politiques qui devront gouverner l'acquisition, l'emploi, et la cession de ces ressources. Ce courant de pensée a bénéficié, dans un premier temps, des apports de l'École de Harvard (*Learned et al, 1965*) qui avait insisté sur l'importance des études de cas pour comprendre le comment de la stratégie de l'entreprise.

## 2. La décision stratégique : définition et caractéristiques

La décision stratégique est au cœur de la PME (*Julien. P. A & Marchesnay. M, 1991*)<sup>107</sup>. Chaque fois qu'un dirigeant de PME prend une décision de cette nature, cela aura un impact sur le devenir de son entreprise. Ainsi, nous percevons tout le poids que peut prendre la décision stratégique au sein de l'entreprise de petite dimension, mais aussi, tout le pouvoir qu'elle procure à l'individu qui en investit, en l'occurrence, le propriétaire-dirigeant.

Par ailleurs, une définition de la décision stratégique ainsi que ses principales caractéristiques vont nous aider à mieux l'appréhender.

### 2.1. Définition

Tout d'abord, on doit distinguer la décision stratégique des autres types de décisions (tactiques, organisationnelles), car dans la PME, **l'imbrication** entre ces différents types de décision est forte (*Torrès. O, 2002*)<sup>108</sup>. *Ansoff. I(1965)*<sup>109</sup> circonscrit, le premier, le périmètre du

<sup>104</sup> : Voir chapitre II.

<sup>105</sup> : Cité par Smida. A (2006), « **Les moments de décision stratégique : un essai de conceptualisation et de modélisation** », XVème conférence de l'AIMS, Annecy, Genève, p9.

<sup>106</sup> : Idem.

<sup>107</sup> : Julien. P.A et Marchesnay, M (1991), « **Des procédures aux processus stratégiques dans les PME** », Cahier de Recherche: GREPME, Université du Québec à Trois-Rivières, p5.

<sup>108</sup> : Torrès. O (2002), « **Face à la mondialisation, les PME doivent mettre de la proximité et du territoire dans leurs stratégies de glocalisation** », communication présentée à la Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), ESCP, Paris, 5-7 juin, p4.

management stratégique en proposant une typologie hiérarchique des différentes décisions managériales prises dans une entreprise :

### 2.1.1. Les décisions opérationnelles

Elles concernent l'exploitation quotidienne de l'entreprise. Ce sont des décisions à court terme, facilement réversibles, c'est-à-dire, en cas d'erreur, l'entreprise pourra entreprendre des actions correctrices dont les effets bénéfiques se feront sentir rapidement.

### 2.1.2. Les décisions tactiques

Elles concernent la gestion des ressources dans une optique de l'efficacité. Elles peuvent faire l'objet d'une acquisition ou d'une production ou de l'organisation ou encore du développement des ressources. Elles concernent des choix de structure et de gestion non productive. Ce sont des décisions à moyen terme, elles sont moins réversibles et les actions correctives deviennent plus ou moins coûteuses et lentes à entraîner le résultat attendu.

### 2.1.3. Les décisions stratégiques

Elles renvoient aux relations de l'entreprise avec son environnement et portant essentiellement sur les marchés ciblés et les produits offerts afin d'obtenir ce que l'on appelle « une adaptation de la firme à son milieu ». Elles conditionnent le développement et surtout la pérennité de la firme. Par rapport aux décisions courantes (achat de fournitures, entretien, maintenance, gestion des activités...) et aux décisions tactiques, les décisions stratégiques présentent certaines particularités. Nous présentons ci-après les principales caractéristiques associées à une prise de décision stratégique.

Par ailleurs, **l'imbrication** des niveaux de décision en contexte de PME fait que la distinction entre le niveau opérationnel, tactique et stratégique semble être une tâche très difficile. En fait, dans un tel contexte, il est souvent admis que le niveau tactique n'existe pas, et que seul le niveau opérationnel ou encore les décisions courantes qui permettent de gérer le quotidien, et le niveau stratégique ou les décisions stratégiques qui ont une influence majeure sur le devenir de la PME, car elles impliquent souvent des sommes d'argent importantes et/ou des changements d'orientation globale (*Rice. Jr, 1983*)<sup>110</sup> qui sont souvent admis dans la PME. Ainsi, ces deux niveaux caractérisent les décisions du dirigeant d'une PME avec un haut degré de confusion. Or, dans certains cas, une décision opérationnelle à première vue, peut avoir des conséquences purement stratégiques sur le fonctionnement global de la PME.

## 2.2. Les caractéristiques de la décision stratégique

Il existe un nombre considérable d'auteurs qui ont caractérisé ou bien discuté des caractéristiques de la décision stratégique. Ainsi, *Johnson. G & al (2005)*<sup>111</sup> nous rappellent des caractéristiques suivantes :

---

<sup>109</sup> : Cité par Ballereau. V (2012), « Analyse proxémique des parties prenantes dans la décision stratégique des entrepreneurs de PME/TPE : expérimentation sur l'influence du genre », Thèse de Doctorat, Torrès. O (sous la direction), Université Montpellier I, p32.

<sup>110</sup> : Rice, G. H. Jr (1983), « *Strategic decision making in small business* », Journal of General Management, Vol 9, n°1, Automne, pp58-65.

<sup>111</sup> : Johnson. G & al (2005), « *Stratégique* », 7<sup>ème</sup> édition, Pearson, pp06-12.

- **Complexité, incertitude, risque et globalité:** Les décisions stratégiques sont de nature complexe. En effet, elles sont prises en s'appuyant sur une vision **globale** de l'entreprise et ne portent pas sur une fonction en particulier, à la différence de la stratégie marketing ou financière. Elles répondent en général à des situations **complexes et incertaines** (les multiples acteurs sur le marché, la complexité des sociétés dans lesquelles s'insèrent les entreprises, les changements des variables de l'environnement, les changements de la technologie, etc.), où la prise de **risque** est élevée. Il est en effet très rare que les décisions stratégiques reproduisent des démarches déjà testées ou expérimentées. Les décisions stratégiques s'appuient de ce fait rarement sur des éléments connus ou familiers.
- **Introduction du changement :** les décisions stratégiques peuvent avoir des répercussions non seulement au niveau organisationnel, mais aussi au niveau culturel. Or, non seulement il est problématique de décider et de planifier de tels changements, mais il est encore plus difficile de les mettre en œuvre, surtout si l'organisation a été accoutumée à fonctionner selon des routines qui ne sont plus en adéquation avec la stratégie souhaitée.
- **Influence sur les décisions opérationnelles :** c'est notamment dans le sens où la décision stratégique se caractérise sur le terrain par la mise en œuvre d'une décision opérationnelle.

De son côté, *Meier. O (2009)*<sup>112</sup> nous rajoute les caractéristiques suivantes :

- **Faible niveau de délégation :** les décisions stratégiques sont traditionnellement prises par les dirigeants eux-mêmes. Il y a donc dans ce domaine un faible niveau de délégation de l'autorité. Au plan stratégique, les décisions se prennent souvent à quelques-uns au sommet de la hiérarchie, même s'il est souhaitable que les décisions qui sont prises soient comprises et acceptées par le plus grand nombre ;
- **Coûts élevés :** la prise de décision stratégique est généralement un acte coûteux et risqué, qui peut nécessiter des études et analyses, des confrontations et le plus souvent une prise de risques souvent difficile à évaluer en termes de coûts et de conséquences pour l'organisation (perte de parts de marché, détérioration de l'image de l'entreprise, procès...).

### 3. Les modèles de comportement du décideur

*Plane. J-M (2005)*<sup>113</sup> distingue trois conceptions fondamentales de la prise de décision dans les organisations : le modèle décisionnel classique, le modèle organisationnel développé par Herbert Simon et le modèle politique développé par Charles Linblom.

#### 3.1. Le modèle décisionnel classique: l'hypothèse de la rationalité parfaite

L'analyse économique classique repose, en effet, sur deux hypothèses fondamentales : la première hypothèse est que l'acteur économique a un but particulier, tandis que la deuxième

<sup>112</sup> : Meier. O (2009), « **Dico du Manager** », Dunod, Paris, pp56-57.

<sup>113</sup> : Plane. J-M (2005), « Théorie des organisations » 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, pp58-62.

hypothèse stipule que l'acteur économique est substantivement rationnel (*Ernest. D & Miermont. D, 1992*)<sup>114</sup>.

En fait, notre attention sera portée beaucoup plus sur la deuxième hypothèse mettant l'accent sur la rationalité parfaite ou substantive des décideurs. Autrement dit, un agent économique est qualifié de parfaitement ou substantivement **rationnel** s'il agit de façon **cohérente** par rapport à l'information détenue et si ses décisions sont prises dans le but **d'optimiser** sa satisfaction, cela implique qu'un agent dit « rationnel » est ainsi capable de traiter, à chaque instant, l'information reçue et de réviser ses choix sur la base de cette information avec seul objectif qui est la détermination de l'action lui permettant d'atteindre le meilleur résultat (*Marie. P & Patrick. R, 2013*)<sup>115</sup>.

### 3.2. Herbert Simon et la théorie de la rationalité limitée

L'hypothèse de rationalité parfaite a été remise en cause à de nombreuses reprises et cette contestation n'est pas récente puisque, déjà en 1947, *Herbert Simon*<sup>116</sup> introduisait la notion de rationalité limitée (bounded rationality). Celle-ci met en exergue **la limitation des capacités cognitives** du décideur, qui désormais, n'est pas en mesure d'optimiser les alternatives qui s'offrent à lui. Dans un tel contexte, le décideur est incapable, d'une part, de rechercher exhaustivement l'ensemble des solutions possibles au problème posé par la situation et, d'autre part, d'évaluer chacune d'elles et de sélectionner la meilleure. En fait, face à un problème donné, il repère un certain nombre de solutions envisageables, le plus souvent en puisant dans son expérience acquise dans des situations similaires, et il sélectionne la première solution satisfaisante qu'il lui vient à l'esprit plutôt que de s'efforcer à trouver une solution optimale.

### 3.3. Charles Linblom et le modèle politique

Le modèle est construit autour des intérêts propres des différents acteurs d'une organisation. Ces derniers sont tous dotés **d'intérêts et objectifs propres** et contrôlent différentes ressources telles que l'autorité, le statut, les idées et le temps, etc. La conception de Linblom suppose que les décisions sont prises par des acteurs relativement indépendants pouvant avoir des intérêts divergeants.

Par ailleurs, nous trouvons également d'autres modèles de décision en l'occurrence :

➤ Le modèle de la **rationalité adaptative** de *Cyert et March* qui suggère que les responsables ne cherchent des solutions que sous la pression des problèmes qui exigent des solutions. Ils disposent de répertoires de solutions ou procédures standards qui ont fait leurs preuves dans le passé, grâce à l'expérience de problèmes identiques (décision opérationnelle par exemple) ou proches. Enfin, si une première tentative de solution de problème ne marche pas (échoue), le décideur va chercher des solutions toutes faites, au voisinage du problème ou du premier essai.

<sup>114</sup> : Ernest. D & Miermont. D (1992), « **De la rationalité substantive à la rationalité procédurale** » (traduction française de l'article de Simon. H publié en 1973), Revue PISTES, n° 3, Octobre, p2.

<sup>115</sup> : Marie. P & Patrick. R (2013), «**La prise de décision : l'apport de l'économie expérimentale en stratégie**», RIMHE, Vol 1, n°5, p84.

<sup>116</sup> : Cité par Marie. P & Patrick. R (2013), *ibid.*, p85.

➤ Le modèle de la poubelle (**Garbage can**) de *Cohen, March et Olsen*

Appelé aussi le modèle anarchique ou le modèle de la corbeille, ce modèle entend expliquer la complexité de la prise de décision au sein des entreprises et qui prend donc en compte plusieurs logiques décisionnelles. Cette poubelle contient des problèmes et des solutions non traitées et auxquels le décideur peut s'intéresser en fonction de circonstances diverses. *Cohen, March et Olsen (1972)*<sup>117</sup> ont proposé une thèse différente des solutions prises dans les organisations. À travers leur modèle de la corbeille (**Garbage can model**) les auteurs exposent que les entreprises sont des anarchies organisées définies par trois éléments :

- ❖ des préférences incertaines, "les organisations font des choix sans objectifs cohérents et partagés ;
- ❖ une technologie floue, les fonctions formelles ne sont a priori ni fixées, ni définie. Elles sont peu connues de ses membres ce qui provoque un apprentissage par essai-erreur ;
- ❖ une participation fluctuante, les acteurs participent avec un engagement différent dans les processus et les activités.

Les auteurs expliquent, en utilisant une métaphore de la corbeille, que la prise de décision est un lieu de rencontre de divers éléments : problèmes, choix, solutions et participants. Il est ainsi possible de rencontrer trois types de solution aux problèmes (*Cohen, et al. 1972*)<sup>118</sup> :

- ❖ la résolution, les problèmes trouvent une solution après un long travail effectué ;
- ❖ le survol, c'est la rencontre d'un choix alors que le problème n'était pas crucial ;
- ❖ le glissement des choix, qui est le passage d'un problème à un autre après un temps de non-résolution.

Le modèle de la corbeille est une réponse différente aux problèmes de la décision, plutôt descriptive et explicative, et peu prescriptive. Il donne une possibilité de résoudre des problèmes dans une situation d'ambiguïté d'objectifs, de conflits, de problèmes mal compris qui entrent et sortent, d'un environnement variable et de décideurs qui ont autre chose à faire que penser. Les limites de l'approche sont ainsi l'incapacité à expliquer tous les problèmes de l'organisation. Par ailleurs, si des décisions peuvent être expliquées par ce modèle, les acteurs dans l'entreprise doivent prioriser la rationalité (même limitée) pour donner une solution aux problèmes de l'entreprise.

En outre, *Dammak. A (2004)*<sup>119</sup> nous rappelle des différentes manières ou méthodes avec lesquelles un dirigeant peut prendre une décision, notamment celle qui est à caractère stratégique :

<sup>117</sup> : Cité par Sanchez. V (2006), «**Construction d'un processus de décision stratégique dans la PME pour améliorer sa performance globale**», Thèse de doctorat, Université JEAN MOULIN, Lion 3, p260.

<sup>118</sup> : Cité par Sanchez. V (2006), op Cit, p

<sup>119</sup> : Dammak. A (2004), «**Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel**», Colloque CIDEGEF – CEMADIMO « le management face à l'environnement socio-culturel », Université St Joseph ; Beyrouth, octobre, pp02-03.

### ➤ La méthode classique

Dans ce cas, le dirigeant utilise la séquence analytique « classique » de prise de décision : *recherche* → *analyse* → *choix (décision)*. Il doit, alors, effectuer, une recherche minutieuse des alternatives de choix, une analyse approfondie de leurs conséquences respectives, et le choix de l'alternative satisfaisant le mieux des critères préétablis. Il pourra s'aider de techniques quantitatives et analytiques ou de systèmes de simulation.

### ➤ La méthode intuitive

Avec cette deuxième méthode, le dirigeant, et après avoir saisi le problème dans sa globalité, suit la première intuition qui lui vient à l'esprit et qui s'impose à lui comme la meilleure sans recours à la moindre analyse (Voir notamment *Agor. W. H, 1986, 1989 ; Lebraty. J-F, 1996, 2007*). La séquence devient donc, comme nous l'avons déjà souligné, « intuition-décision-action ». Il est, dès lors, admis que c'est la méthode la plus fréquente dans les PME.

### ➤ La méthode hybride

Dans cette dernière méthode, le dirigeant combine les deux méthodes précédentes, c'est-à-dire en essayant de confronter ses intuitions à des analyses plus approfondies. Concernant cette méthode, *Mintzberg*, dans l'un de ses ouvrages<sup>120</sup>, a consacré un chapitre entier pour discuter ce couplage entre analyse et intuition dans le management, et parmi les interrogations qu'il a émis, celle concernant la façon dont les organisations devraient utiliser les processus analytiques et intuitifs.

Ainsi, il a noté : « une utilisation excessive de *l'intuition*, qui était si commune il y a un siècle, peut mener les organisations à des comportements *particuliers et arbitraires*. Mais un recours excessif à *l'analyse*, ce qui est, je crois le cas aujourd'hui, peut conduire à des comportements *indifférents et amorphes*. La façon dont nous pouvons coupler ces deux processus est grosse de conséquences fondamentales, non seulement pour ce qui concerne l'efficacité de nos organisations, mais également pour la société dont laquelle nous vivons »<sup>121</sup>. Par ailleurs, une telle méthode peut également constituer l'apanage des PME, mais uniquement avec des degrés d'utilisation largement inférieurs à la méthode intuitive.

De son côté, *Williams. K. C (2012)*<sup>122</sup> mentionne que les dirigeants des entreprises emploient à la fois l'analyse et l'intuition pour prendre des décisions. De ce fait, analyse et intuition sont deux méthodes **complémentaires** de prise de décision.

Après avoir présenté les principaux modèles de comportement du décideur, l'information que celui-ci utilise s'impose. Autrement dit, pour prendre une décision stratégique, le propriétaire-dirigeant a besoin de se procurer une information en quantité et en qualité.

<sup>120</sup> : Mintzberg. H (2005), « **Le Management : voyage au centre des organisations** », 2<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation.

<sup>121</sup> : H. Mintzberg (2005), op Cit, p111.

<sup>122</sup> : Williams. K. C (2012), « **Business Intuition: The Mortar among the Bricks of Analysis** », Journal of Management Policy and Practice, Vol 13, n°5, pp48-65.

#### 4. L'information dans la décision stratégique de la PME

L'information n'est pas bien sûr, une fin en soi, or elle constitue la base de processus de décision (*Mintzberg. H, 2005*)<sup>123</sup>. Toutefois, il faut accorder une importance relative à l'information dans le processus. C'est en ce sens qu'il est difficile pour un propriétaire-dirigeant d'avoir accès à une information claire et précise.

##### 4.1. Qu'est-ce que l'information

Il n'existe pas vraiment de définition unique du mot **information**. Les définitions varient en fonction des référentiels. Parmi les nombreuses définitions proposées, retenons celle donnée par *Gerry. J & al (2005)*<sup>124</sup> : « L'information est un élément de connaissance diminuant l'incertitude où se trouve le décideur », mais également celle donnée par *Foray. D (2000)*<sup>125</sup> qui définit l'information comme « un élément de connaissance potentielle, subjectif, itératif, cumulatif, non appropriable, hybride (privée et publique), complexe, qui évolue et se dégrade avec le temps et qui demande d'être mise en contexte et évaluée ».

L'information a une valeur, car elle permet de choisir, de prendre des décisions et d'agir. Sa valeur est donc liée à son emploi dans le contexte de prise de décisions. Autrement, l'information est la matière première de toute décision. En effet, l'information n'aura de valeur, théoriquement du moins, que si elle a une influence sur les décisions à prendre ou les actions à mener. Comme le notent *Amabile & Caron-Fasan (2002)*<sup>126</sup> : « l'attention se recentre sur les conditions qui lui permettent de prendre sens, et de fonder une interprétation utile pour l'action ».

En revanche, cette information n'est pas utilisée à l'état brut lors de la décision, elle est notamment traitée et transformée par la perception subjective du décideur. Cela nous amène à parler de « système d'information ».

##### 4.2. Définition et caractéristique du système d'information de la PME

La notion de « système d'information » a donné lieu à différentes interprétations et sa définition est loin de faire l'unanimité. Parmi les nombreuses définitions, retenons celle donnée par *Reix. R (2004)*<sup>127</sup> et : « un 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 données, textes, images, sons, etc.) dans et entre des organisations ». D'autre part, *Gerry. J & al (2005)*<sup>128</sup> donnent d'ailleurs une définition très proche de celle de *Reix* : « Un système d'information est ensemble de ressources humaines et matérielles permettant la collecte, le traitement, la diffusion et le stockage des informations nécessaires aux décisions et au fonctionnement de l'entreprise ».

<sup>123</sup> : Mintzberg. H. (2005), « **Structure et dynamique des organisations** », Paris, 2<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation, p43.

<sup>124</sup> : Johnson. G & al (2005), op Cit, p449.

<sup>125</sup> : Cité par : Julien P. A (2012), « Entrepreneur, incertitude et information un essai d'application », Actes du 11<sup>ème</sup> CIFEPME, p4.

<sup>126</sup> : Cité par Haouet. C (2008), « **Informatique décisionnelle et management de la performance de l'entreprise** », Cahier de recherche, université Orléans, p5.

<sup>127</sup> : Reix, R. (2004), « **Systèmes d'information et management des organisations** », 5<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris, p3.

<sup>128</sup> : Johnson. G & al (2005), op Cit, p453.

Le système d'information de l'entreprise se caractérise donc par l'ensemble des moyens et procédures qu'il utilise (traitements manuels et/ou automatisés, traitements centralisés et/ou répartis, système éclaté ou intégré, etc.). Sa finalité est de restituer, au moment opportun, des informations sous forme directement utilisable, à ceux qui en ont besoin pour contrôler, coordonner ou prendre des décisions.

Des telles définitions mettent l'accent sur la possession de moyens considérables pour mettre en place un système d'information, chose qui constitue souvent le cas de l'entreprise de grande taille. Toutefois, qu'en est-il du système d'information de la PME. Celle-ci mobilise-t-elle tant de moyens ?

En fait, la principale caractéristique qui définit le système d'information interne et externe de la PME est sa **simplicité** et sa **faible structuration** (Torrès. O, 2000)<sup>129</sup>. Or, au niveau interne, le dirigeant de la PME chapeaute le système d'information de son organisation. Il préconise souvent un fonctionnement par dialogue ou par contacts directs, donnant ainsi une grande place à l'information verbale écartant ainsi en grande partie les moyens qui sont généralement à la portée des grandes entreprises. La préférence des chefs de PME pour la communication orale, qui constitue d'ailleurs une culture prédominante (Fournier. C, 1992)<sup>130</sup>, se traduit par le recours à des processus mentaux de mémorisation et de traitement d'information. Cela est dû essentiellement, comme nous l'avons déjà souligné, au fait que, d'un côté, les dirigeants de PME sont débordés par plusieurs tâches dont ils sont amenés à réaliser quotidiennement, et d'autre côté, les PME souffrent d'un manque flagrant de moyens en particulier les moyens financiers.

Un tel contexte rend également le système d'information externe de la PME très simple. L'étroitesse de ses marchés, et particulièrement la faible distance géographique qui la relie notamment avec ses clients et fournisseurs, procure encore à la PME la nécessité d'utiliser le dialogue et le contact directs avec ses principales parties prenantes externes.

#### 4.3. Les différentes sources d'informations

Pour le contexte de la PME, Bourgelat. S (1999)<sup>131</sup> mentionne l'existence de deux principales catégories de sources d'informations : il y a celles dites **face-à-face** (professionnelles et personnelles) et les **sources impersonnelles** (écrites, institutionnelles et électroniques).

L'auteur a souligné que les propriétaires-dirigeants ont plutôt une préférence envers les sources d'informations de type face-à-face, car ce type leur permettent une rétroaction immédiate. En outre, ces sources d'informations sont basées à la fois sur l'écoute et la vision, ce qui procure au décideur un mode de communication beaucoup plus riche que celui des sources impersonnelles. Grâce aux échanges de types face-à-face, les propriétaires-dirigeants peuvent

---

<sup>129</sup> : Torrès. O, (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion de la PME », CIFPME, Octobre, p10.

<sup>130</sup> : Cité par Lakhdari. H (2011), «Le comportement stratégique des petites entreprises dans un contexte de transition : cas du secteur laitier en Algérie », Thèse de doctorat, Université de Montpellier I, p33.

<sup>131</sup> : Bourgelat. S (1999), « le processus décisionnel stratégique des entrepreneurs des PMI », Mémoire de maîtrise en gestion des PME et de leur environnement, Université de Québec, pp36-37.

intercepter toute une gamme d'expressions, de gestes et d'informations que les rapports et tous autres documents écrits sont incapables de transmettre.

D'autre part, les caractéristiques du décideur ainsi que sa perception de l'environnement ont un impact sur l'utilisation des sources d'information dans le sens où, par exemple, plus la complexité et les changements de l'environnement perçus augmentent (incertitude), plus les sources d'information de type face-à-face sont préférées aux sources impersonnelles.

En somme, l'information pour les propriétaires-dirigeants provient d'abord des connaissances cumulées, de l'expérience acquise, de la formation complémentaire en cours de route et, ensuite, du partage, de façon délibérée ou non, des connaissances et de l'expérience des proches, tels des membres de la famille qui font des affaires (*Drennan, et coll., 2005*)<sup>132</sup>.

En outre, sur une étude menée auprès de 34 PME françaises, *Mazouz. B et Viola. J-M (2001)*<sup>133</sup> ont identifié cinq sources d'informations : le recours au spécialiste externe (cabinet de conseil), sources internes (collaborateurs), démarche individuelle approfondie, idées intuitives (dirigeant/collaborateur), autres sources. Par conséquent, l'étude a débouché sur un résultat de 41% de PME qui utilisent les idées intuitives comme étant la source d'informations principale dans les processus de prise de décision. Ainsi, l'intuition<sup>134</sup> occupe une place capitale dans les décisions prises dans la PME.

#### 4.4. Traitement de l'information

Ces sources d'information de type face-à-face ou impersonnelles que le propriétaire-dirigeant a à sa disposition prennent une tout autre dimension lorsqu'on les considère dans leur forme réelle. Celle-ci inclut les journaux commerciaux, les publications techniques, gouvernementales ou associatives, les journaux hebdomadaires, la famille, les amis, les associés de commerce ainsi que les clients, les employés, les vendeurs, la compétition, les consultants professionnels tels les avocats, les banquiers, les comptables. Bref, il dispose d'un réseau de contacts plus ou moins vaste, et il a accès à une grande quantité d'information écrite.

En fait, la question est de se demander si le propriétaire-dirigeant peut procéder à un traitement adéquat de cette information? Il semble que non, puisque l'une des spécificités de la PME réside encore dans la nature de traitement de l'information nécessaire à son fonctionnement (*Meyssonier. F & Zawadzki. C, 2008*)<sup>135</sup>. Trop souvent, le propriétaire-dirigeant de petite entreprise va baser ses décisions sur une **faible interaction** des faits qu'il aura lui-même sélectionnée. Il ne fait aucune analyse complète de l'information. Cela s'explique parce qu'il a rarement le personnel et les mécanismes nécessaires pour filtrer ou

<sup>132</sup> : Cité par Julien P. A & St-Pierre. J (2012), «**Entrepreneur, incertitude et information un essai d'application** », Actes du 11ème CIFEPME, p4.

<sup>133</sup> : Mazouz. B & Viola. J-M (2001), « **Les styles de décision en action** », Actes de la XIème Conférence de l'AIMS, juin, p10.

<sup>134</sup> : Pour plus de détails sur l'intuition, voir chapitre II, section 02.

<sup>135</sup> : Meyssonier. F & Zawadzki. C, (2008), « **L'introduction du contrôle de gestion en PME : étude d'un cas de structuration tardive de la gestion d'une entreprise familiale en forte croissance** », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 21, n° 1, p 71.

condenser l'information qu'il reçoit des différents milieux. Il perçoit alors l'information comme étant désorganisée, anormale et remplie de faits sans importance (*Rice Jr. & Hamilton, 1979*)<sup>136</sup>. Dans cette optique, le propriétaire-dirigeant n'est pas en mesure de traiter et de réviser à chaque fois toutes les informations collectées, chose qui implique qu'il ne possède pas une rationalité parfaite. En revanche, sa rationalité limitée est fortement mise en exergue.

Il est donc difficile pour le propriétaire-dirigeant de prendre une décision efficace face à un problème ayant comme base une telle information. *Vaughan (1984)*<sup>137</sup> mentionne que l'intuition permet alors au propriétaire-dirigeant de suppléer aux informations qui sont fréquemment fragmentaires. De cette façon, il peut parvenir à prendre des décisions correctes, tout en acceptant de courir certains risques.

#### 4.5. Information et incertitude

Avec une telle façon de traitement d'information, le dirigeant se trouve donc face à un degré plus ou moins important d'incertitude. Or, L'incertitude «constitue la pierre angulaire conceptuelle pour la plupart des théories sur le propriétaire-dirigeant » (*McMullen et Shepherd, 2006*)<sup>138</sup>. Le véritable défi de tout propriétaire-dirigeant est donc de faire face à l'incertitude, en particulier l'incertitude externe en fonction des différents marchés sur lequel il s'engage et de leur niveau de concurrence et de complexité, et aussi, dans le cas de l'incertitude interne, en fonction des chocs touchant l'organisation comme la perte d'un employé clef, diverses formes de résistances au changement ou l'échec d'une innovation (*Julien P. A & St-Pierre. J, 2012*)<sup>139</sup>.

L'incertitude, qui est pour le propriétaire-dirigeant plus subjective qu'objective et relevant notamment de sa perception que d'une analyse fondée, a tendance à augmenter chaque fois que l'industrie est nouvelle, complexe et turbulente et s'accroît avec le dynamisme, la complexité et la volatilité de l'environnement (*Wilson, P.A, 1999*)<sup>140</sup>.

L'incertitude pose un vrai problème pour tout propriétaire-dirigeant. Or, la réponse à celle-ci par l'information n'est toutefois jamais complète, puisque celle-ci n'est pas nécessairement disponible, qu'elle est coûteuse en recherche et analyse, et surtout, qu'elle comporte un autre obstacle qu'est l'ambiguïté ou le flou dans l'information, et que cette ambiguïté provient principalement du caractère équivoque et changeant de l'information et relève de sa polysémie ou du très grand nombre de données disponibles et de leur qualité variable, exigeant le plus souvent d'autres informations et une grille pour en saisir toute l'essence. (*Julien P. A & St-Pierre. J, 2012*)<sup>141</sup>.

---

<sup>136</sup> : Cité par Bourgelat. S (1999), « le processus décisionnel stratégique des entrepreneurs des PMI », Mémoire de maîtrise en gestion des PME et de leur environnement, Université de Québec, pp37-38.

<sup>137</sup> : Idem.

<sup>138</sup> : McMullen, J.S. et D.A. Sherferd (2006), « Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur », Academy of Management Review, vol. 31, no 1, p133.

<sup>139</sup> : Julien P. A & St-Pierre. J (2012), ibid. pp2-3.

<sup>140</sup> : Cité par Julien P. A & St-Pierre. J (2012), ibid. p4.

<sup>141</sup> : Julien P. A & St-Pierre. J (2012), ibid. p4.

La prise de décision stratégique dans le domaine particulier de la PME est le domaine réservé au propriétaire-dirigeant. Celui-ci dispose d'une rationalité trop limitée, le fait qu'il utilise fréquemment des informations verbales, chose qui le contraint souvent à se fier à son intuition (méthode intuitive). Ainsi, et en faisant allusion aux propos concernant le lien PME et stratégie, il convient de citer deux principales façons différentes de prendre des décisions stratégiques, selon que cette même PME soit de type classique ou managérial.

Dans le premier type les décisions stratégiques se prennent à base d'un processus intuitif, dont le propriétaire-dirigeant est l'acteur principal, alors que dans le deuxième type, ces mêmes décisions se prennent à base d'un processus formel, clair, bien établi et débouchant en fin de compte sur un plan détaillé de la situation qui va constituer un élément de référence pour prendre des décisions importantes ou stratégiques.

### Conclusion

Alors que les différents courants traditionnels en stratégie d'entreprise (SWOT, planification stratégique...) se focalisent davantage sur les **procédures** à suivre en vue d'élaborer une stratégie, ou bien de prendre une décision à caractère stratégique, et en réaction aux limites de la perspective traditionnelle en stratégie, les nouveaux courants qui se sont développés principalement en stratégie de PME se focalisent davantage, quant à eux, sur les **processus**. Les contributions de ces nouveaux courants sont de plus en plus importantes dans les études académiques et la pratique en stratégie.

Nous avons mis en lumière, tout au long de ce chapitre, des notions telles que Stratégie d'entreprise, planification stratégique, réflexion stratégique et décision stratégique. En fait, elles sont fortement reliées. Or, la planification et la réflexion constituent des **processus et/ou procédure de formation** de la stratégie, avec seule grande différence à savoir la formalisation ou non du processus, et que la stratégie d'entreprise n'est qu'un ensemble de décisions stratégiques. Dès lors, parler globalement de stratégie, ou particulièrement de la décision stratégique semble plus ou moins être la même chose.

En s'inscrivant dans **la perspective du processus**, et également dans la perspective de la spécificité de la PME, le chapitre suivant va être consacré à l'étude des éléments influençant le processus de prise de décision stratégique, notamment dans le contexte spécifique de PME. Par ailleurs, notre recherche s'inscrit dans le courant de la spécificité couronnée par le management de la proximité.

# *Chapitre II*

---

**Les facteurs influençant le  
processus de décision  
stratégique dans la PME**

## Chapitre II

### *Les facteurs influençant le processus de décision stratégique dans la PME*

#### Introduction

Quel que soit sa taille ou encore le secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise, les décisions stratégiques de celle-ci sont influencées par un ensemble d'éléments d'ordre interne et externe. Comme nous l'avons déjà constaté, la grande spécificité de la PME est bel et bien la personne de son propriétaire dirigeant<sup>1</sup> qui joue un rôle capital dans tout le fonctionnement de sa PME, notamment lorsqu'il s'agit de prendre une décision à caractère stratégique.

Selon *Paturel. R (1997)*, il existe principalement trois dimensions conditionnant la stratégie de la PME, et du coup, ses décisions stratégiques : le propriétaire dirigeant, l'environnement et les caractéristiques organisationnelles. Dans cette optique, le présent chapitre vise à mettre en lumière les différents éléments qui influencent ou peuvent influencer la prise de décision stratégique dans la PME. Ainsi, et bien que la littérature sur le management stratégique nous renseigne sur le fait que le modèle de positionnement (les cinq forces concurrentielle) de *Porter. M (1979, 1985)* est le domaine réservé à la grande entreprise, nous allons, essayer de faire adapter ce modèle au contexte de la PME, en faisant encore appel au concept du « management de proximité » développé par *Torres. O (1999, 2000)*.

Détecter ces facteurs internes et externes nécessite un diagnostic stratégique. C'est grâce à ce diagnostic que le choix de la stratégie va pouvoir s'effectuer, autrement, le diagnostic stratégique est un prérequis incontournable à la prise de décision managériale (stratégique, tactique et opérationnelle) et à la mise en œuvre de stratégies efficaces, qu'elles visent à optimiser la performance des activités existantes ou à développer avec succès de nouvelles activités (*Franck Brulhart, 2009*)<sup>2</sup>.

Par ailleurs, le vocable diagnostic nous semble plus adéquat au contexte de la grande entreprise puisqu'il fait référence à une démarche beaucoup plus proactive à caractère formel. En revanche, le cas de la PME est souvent loin d'être identique à celui de la grande entreprise. Les PME adoptent fréquemment une démarche beaucoup plus réactive (*Bender. A-F, 2004 ; Gueguen. G, 2004*) à caractère informel. C'est pour cela, qu'il nous conviendra de substituer la notion de « diagnostic » par « prise en compte des éléments influant le fonctionnement de la PME ».

<sup>1</sup> : En gardant le même sens, dans ce qui suit, nous allons parler uniquement de « dirigeant ».

<sup>2</sup> : Franck Brulhart, « les 7 points clés de la segmentation stratégique », édition d'Organisation, 2009, p14.

En outre, les éléments qu'un dirigeant prend ou peut prendre en considération en vue de trancher dans une décision stratégique dépendent beaucoup plus de son rôle majeur dans la PME, de son profil, de ses buts et de sa vision, et du système d'information qu'il met en place, ainsi que sa perception de son environnement.

La première section sera donc consacrée au rôle du dirigeant dans les décisions stratégiques de la PME. Dans la seconde section, nous allons traiter l'influence de l'intuition dans la prise de décision. Les facteurs internes et externes seront le sujet de la troisième section. Autrement dit, et encore au sens de *Paturol (1997)*, il existe trois types de facteurs qui peuvent influencer les décisions stratégiques du dirigeant de la PME et qui feront le sujet du présent chapitre : tout ce qui a trait au dirigeant, nous les appelons « **facteurs intrinsèques** » (buts, vision, profil, intuition), l'importance de dirigeant de la PME nous a incités à le traiter à part entière malgré qu'il constitue un des principaux facteurs internes à prendre en considération (*Bayad. M, & al, 2012*)<sup>3</sup>, les **autres facteurs internes** à l'organisation et enfin les **facteurs externes** qui prennent en considération notamment les parties prenantes externes.

### **Section 01** Le dirigeant de la PME

Si les PME se signalent par leur diversité, elles partagent néanmoins une caractéristique essentielle : l'existence d'un personnage clé, **le dirigeant** auquel est dévolu un rôle essentiel. Il est la base, le fondement de l'entreprise et la condition de son existence, de sa survie et de sa croissance (*Wtterwulghé. R, 2008*)<sup>4</sup>. En outre, il est le sculpteur de la stratégie de son organisation, bref, il est l'individu qui assume la responsabilité des décisions stratégiques (*Varrault. N, 1998*)<sup>5</sup>.

En fait, qu'est-ce qu'un dirigeant ? « Le dirigeant peut se définir comme ayant la responsabilité d'une organisation ou d'une des unités de cette dernière (*Mintzberg. H, 2005*)<sup>6</sup> ». De son côté, *Marchesnay. M (2004)*<sup>7</sup> définit l'entrepreneur, ou encore le propriétaire dirigeant, comme étant la personne qui est en mesure de prendre les décisions stratégiques. En outre, lorsqu'on parle du dirigeant d'une PME, généralement c'est celui qui a la responsabilité d'une organisation ou d'une entreprise, et souvent, il est le propriétaire.

De son côté, et vue la complexité de la personne du dirigeant, *Filion. J (1997)*<sup>8</sup> le décrit plutôt comme une « personne imaginative, caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts, qui maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires, et prend des décisions modérément risquées qui visent à innover ». En ce sens, le propriétaire dirigeant conçoit, développe et réalise ses visions<sup>9</sup> en se basant sur

<sup>3</sup> : Bayad. M & al (2012), ibid. p02.

<sup>4</sup> : Wtterwulghé. R (2008), op Cit, p 31.

<sup>5</sup> : Varrault. N (1998), « Démarche stratégique du dirigeant-propriétaire de PME », 4<sup>ème</sup> congrès internationale de PME, Nancy-Metz, Octobre, p4

<sup>6</sup> : Henry Mintzberg (2005), op Cit, p36.

<sup>7</sup> : Marchesnay. M (2004), « Management stratégique », les éditions de l'ADREG, septembre. p210.

<sup>8</sup> : Filion, L.J. (1997), « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », Revue internationale PME, vol. 10, no. 2, 1997, p150.

<sup>9</sup> : Voir ci-après la notion de « vision stratégique », p59.

son expérience, ses intuitions, ses apprentissages et sa cognition dans le but de discerner les variables du marché qu'il identifie comme étant des facteurs de succès ou de menaces.

### 1. Le profil du dirigeant

Le profil de dirigeant d'une PME est devenu indispensable dans le management stratégique de la P.M.E. Ses buts, ses traits personnels, sa vision, ses valeurs figurent parmi les éléments qui influencent particulièrement sa prise de décision et déterminent ainsi le fonctionnement de l'entreprise (*Lakhdari. H, 2011*)<sup>10</sup>.

Pour appréhender le profil du dirigeant, il nous paraît nécessaire de souligner d'abord les critères fréquemment utilisés dans la littérature pour élaborer une typologie de dirigeants de PME, pour ensuite s'intéresser au contenu d'une telle typologie.

#### 1.1. Les critères couramment utilisés pour l'élaboration des typologies de dirigeants

Parmi les différentes synthèses qui ont été faites sur ces différents critères, nous citons celle de *Paradas. A* et celle de *Daval. H et al.* Les synthèses de ces derniers sont certes anciennes, à compter jusqu'à nos jours, mais elles restent très opérationnelles quant à leurs utilisations dans les différents travaux portant sur le profil du dirigeant de la PME.

##### 1.1.1. Synthèse de Paradas. A

Pour élaborer sa synthèse, *Paradas. A (1996)*<sup>11</sup>, en s'appuyant principalement sur une vaste revue de littérature élaborée jusque-là concernant les éléments qui influencent l'établissement de typologies de dirigeants, a établie trois grands ensembles de profils de dirigeants. Ainsi, il est reconnu à Paradas de classer ces éléments, contrairement à *Daval & al.*, qui citent ces derniers comme un seul ensemble. Toutefois, nous allons juste nous intéresser uniquement aux deux premiers ensembles. Le troisième ensemble, sera à notre niveau, développé à part entière, du fait qu'il porte essentiellement sur la vision du dirigeant, et vue encore le fait que la prise de décision dans la petite entreprise est un processus qui dépend largement de celle-ci (la vision du dirigeant).

##### ➤ Les éléments historiques

Différents éléments liés à l'histoire du dirigeant seront déterminants de son profil. À cet effet, nous pouvons compter l'**âge** du dirigeant qui influence sa vision, tout comme son **expérience**, sa **culture**, sa **formation** initiale et continue dont le niveau constitue notamment une variable déterminante dans la favorisation de l'innovation à titre d'exemple. Enfin, le dirigeant n'aura pas le même profil, selon que son affaire est **familiale** ou non. La stratégie à moyen et long terme de l'entreprise sera fortement influencée par les intérêts personnels et familiaux de l'entrepreneur.

##### ➤ Les éléments de personnalité

De très nombreux auteurs ont travaillé sur les caractéristiques psychologiques communes aux propriétaires-dirigeants. Nous n'en citerons que quelques-unes.

<sup>10</sup> : Lakhdari. H (2011), «Le comportement stratégique des petites entreprises dans un contexte de transition : cas du secteur laitier en Algérie », Thèse de doctorat, Université de Montpellier I, p32.

<sup>11</sup> : Paradas. A (1996), « Typologies du dirigeant et styles de gestion des ressources humaines dans les PME », 3ème Congrès International Francophone de la PME, Québec, Trois-Rivières, pp2-6.

Le trait psychologique le plus souvent avancé est le **need of achievement** (besoin de réalisation personnelle, d'accomplissement, plus que d'argent). Il n'est pourtant pas accepté par tous. Le **locus of control** (sentiment de capacité de contrôler sa destinée de contrôler les événements autour de soi, pouvant expliquer les blocages liés à la délégation) est également souvent cité.

D'autres éléments peuvent être mentionnés comme la propension au risque, la tolérance à l'ambiguïté, la confiance en soi, la détermination, le besoin de se faire reconnaître et intégré dans un milieu, le besoin d'indépendance. Pourtant, ces traits de personnalité ne permettent pas d'établir une distinction très nette entre les propriétaires-dirigeants qui ont réussi et ceux qui ont moins bien réussi. De plus, il n'existe pas réellement de consensus pour l'acceptation de ces traits, c'est-à-dire qu'il n'existe pas de repère absolu sur les caractéristiques du propriétaire dirigeant. Une dernière limite à ces propositions semble être le fait de l'existence de ces caractéristiques ne permettent pas de dire à l'avance qui sera entrepreneur ou encore propriétaire dirigeant.

### 1.1.2. Synthèse de Daval. H & al

À partir d'une revue de la littérature portant sur 25 typologies de propriétaires-dirigeants, une grille de lecture pédagogique permettant d'aborder cet acteur a été proposée par *Daval. H et al. (1999)*<sup>12</sup>. Ces auteurs ont donc adopté une démarche inverse à celle de *Paradas. A (1996)*, puisque ce dernier est parti des éléments qui vont déterminer l'établissement d'une typologie de dirigeants, alors que *Daval et al (1999)*, ont dégagé les critères les plus couramment utilisés à base d'un ensemble de typologies déjà établies : Besoin d'autonomie, Réalisation de soi / Confiance en soi, Besoin de croissance, Créativité / Innovation, Recherche de profit, Recherche de sécurité / pérennité, Attitude face au risque, Expérience, Besoin d'indépendance, Besoin de pouvoir, Style de management, Vision stratégique, Éducation, L'âge, et enfin Locus of control.

Par ailleurs, la difficulté de parler d'un profil-type de dirigeant de PME est évidente. Cette difficulté est due principalement au fait que ce dirigeant est un individu ayant sa propre identité physique, psychique et socioculturelle qu'il l'accompagne là où il se trouve, et donc qu'il n'est pas en mesure de délaissier lorsqu'il arrive à son bureau et participe à l'action collective dans son organisation (*Paradas. A, 1996*)<sup>13</sup>.

En d'autres termes, tout individu est exposé à plusieurs sources d'influence, en fonction des différents groupes auxquels il appartient : sa nation, sa région, sa famille, son genre, sa religion, ainsi que d'autres caractéristiques personnelles comme son âge, ses occupations et bien d'autres caractéristiques professionnelles (formation, expérience) et culturelles.

## 1.2. Les typologies de dirigeants : une revue de la littérature

Depuis l'engouement porté à la PME, considéré souvent comme étant l'acteur principal dans celle-ci, une abondante typologie de dirigeant a été élaborée par de nombreux auteurs. Ceux-ci, chacun selon son opinion, selon le contexte de son étude ont pu dégager des classifications, des

<sup>12</sup> : Daval, H & al (1999). « Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs », 1er congrès de l'académie de l'entrepreneuriat, Lille, Novembre.

<sup>13</sup> : Paradas. A (1996), « **Typologies du dirigeant et styles de gestion des ressources humaines dans les PME** », 3ème Congrès International Francophone de la PME, Québec, Trois-Rivières, pp2-3.

fois proches, des fois complètement différentes. Dans ce sens, le tableau suivant nous présente un résumé concernant les principales typologies de dirigeants de PME abordées dans la littérature.

**Tableau n° 03 : Un récapitulatif de quelques typologies publiées**

<i>Auteurs</i>	<i>Typologie</i>
<b>Chalvain (1971)</b>	<p><b>Le participatif</b> privilégie la coopération à l'engagement, il est contre l'existence des relations verticales dans l'entreprise et préfère le travail en équipe avec ses subordonnés.</p> <p><b>L'entrepreneur</b> privilégie l'engagement, il exerce son pouvoir et impose ses idées. Il est, autrement dit, l'opposé du participatif.</p> <p><b>Le maximaliste</b> est l'intermédiaire entre les deux ; il privilégie à la fois l'engagement et la coopération et a pour objectif principal la croissance de son entreprise et l'obtention de bons résultats.</p>
<b>Miles et Snow (1978)</b>	<p><b>Le prospecteur</b> est un innovateur pur dont la création est le centre d'intérêt. Son intérêt pour la gestion et le suivi de son entreprise diminue ensuite.</p> <p><b>L'innovateur</b> est aussi un créateur, mais il montre un intérêt égal à toutes les étapes du processus de l'apparition de l'idée jusqu'à son développement et sa mise en œuvre.</p> <p><b>Le suiveur</b> est un imitateur qui n'innove pas, mais cherche à s'améliorer en s'inspirant des autres.</p> <p><b>Le réactif</b> s'adapte après coup. Il est plutôt passif et existe souvent dans des environnements peu turbulents.</p>
<b>Lafuente et Salas (1989)</b>	<p><b>L'artisan</b> intéressé par la nature même de son activité</p> <p><b>Le familial</b> intéressé par le bien-être de sa famille</p> <p><b>Le managérial</b> motivé par le prestige de son travail</p> <p><b>Le preneur de risque</b> motivé par le challenge et par le risque</p>
<b>Siu (1995)</b>	<p><b>Le citoyen</b> : commerçant, faible niveau d'éducation, capital familial, peu d'intérêt pour la croissance</p> <p><b>Le travailleur</b> : créateur, l'entreprise occupe tout son temps, éducation technique, sait s'entourer, le capital peut provenir de l'extérieur</p> <p><b>Le danseur</b> : ancien technicien de grandes entreprises, motivation pour créer sa propre affaire, jeune, faiblement éduqué, logique à court terme</p> <p><b>L'idéaliste</b> : fort besoin de réalisation et d'indépendance, niveau d'éducation moyen, le capital est familial.</p> <p><b>Le voltigeur</b> : a lancé son affaire par manque de satisfaction dans l'ancien travail, bon niveau technique, connaissances managériales, stratégie claire.</p>
<b>Julien et Marchesnay (1996)</b>	<p><b>Le PIC</b> : Pérennité, Indépendance et Croissance réactive : il cherche la stabilité et l'indépendance de son capital, la croissance est secondaire, c'est un « risk averse »</p> <p><b>Le CAP</b> : la croissance est essentielle, l'indépendance est reléguée en second lieu, c'est un « risk taker »</p>
<b>Filion (2000)</b>	<p><b>Le bûcheron</b> : le temps est une ressource très précieuse pour lui. Il est ambitieux et possède de bonnes capacités de travail. Ainsi, il réalise souvent une quantité de travail supérieure à la moyenne</p> <p><b>Le papillon</b> : C'est un type sociable qui compte beaucoup de relations. il aime s'impliquer intensément, mais cela ne dure pas longtemps. C'est un type qui aime beaucoup le changement.</p> <p><b>Le sportif</b> : Il aime le loisir, le divertissement, la fête, le jeu. Il mène une vie sociale active. Il regarde la pratique d'au moins un sport comme une activité vitale pour lui. Celui auquel il accorde le plus de temps variera au cours des années. Cela sera aussi lié à l'évolution de son système de relations.</p> <p><b>Le bricoleur</b> : Il consacre toute son énergie et tous ses temps libres à son entreprise. Il a un autre emploi, officiel celui-là, mais il ne le conserve que par besoin de sécurité et parce qu'il contribue à lui permettre de mieux supporter son entreprise.</p> <p><b>Le converti</b> : Il a trouvé «l'affaire». Par conséquent, tout dans sa vie découle de cette découverte fondamentale. La plupart du temps, cela représente le début d'une nouvelle carrière pour lui. Cela faisait des années qu'il recherchait quelque chose, ce quelque chose qui lui permettrait de vraiment se réaliser, d'utiliser son potentiel dans un sens vraiment positif. Il l'a finalement trouvé. C'est maintenant l'obsession.</p> <p><b>Le missionnaire</b> : La plupart du temps, il a lancé son entreprise lui-même, sinon il l'a</p>

	transformée substantiellement. Il connaît très bien son produit ainsi que son marché. Il est dévoré par une véritable passion de ce qu'il fait. Il est convaincu que ce qu'il fait constitue un élément important pour la communauté où il opère. D'une certaine façon, on peut dire qu'il est un converti qui a acquis un certain degré de maturité. Cependant, il est moins impliqué émotivement que le converti. Il a réussi à couper assez tôt le cordon ombilical qui le reliait à son entreprise et voit davantage les choses dans leur ensemble.
<b>Fayolle (2001)</b>	<b>Ingénieur entrepreneur de type X</b> : créateur, porté vers le développement de son entreprise, le plus important pour lui est l'argent et le pouvoir <b>Ingénieur entrepreneur de type Y</b> : peut-être créateur ou repreneur, suit un rythme dans la moyenne du secteur, attaché à sa formation et à son statut d'ingénieur <b>Ingénieur entrepreneur de type Z</b> : repreneur d'entreprise familiale, suit un rythme de croissance soutenu, le plus important pour lui est la notoriété de son diplôme d'ingénieur
<b>Lagarde (2006)</b>	<b>Réactif-suiveur</b> : pluriactivité subie, aucune logique managériale <b>Proactif-entrepreneur</b> : activités et systèmes innovants
<b>Jaouen (2008)</b>	<b>Carriériste</b> : recherche de croissance, pluridisciplinaire, s'entoure de collaborateurs <b>Hédoniste</b> : prise de risque, manque de compétence, stratégie intuitive <b>Alimentaire</b> : manque de ressources financières, absence de réseaux, stratégie émergente <b>Paternaliste</b> : entreprise familiale, absence de stratégie, pluri-compétent, s'entoure de collaborateurs.
<b>Ben-hamadi. Z et Chapellier. P (2012)</b>	<b>Les « jeunes gestionnaires »</b> : composé de dirigeants qui disposent d'un niveau de formation supérieur ou égal à la maîtrise (Bac+4). La majorité est titulaire d'un diplôme en gestion. Ils ont le plus souvent entre 35 et 45 ans et ont créé eux-mêmes leur PME. Culturellement, ces « jeunes gestionnaires » possèdent un esprit masculin et individualiste avec une grande distance au pouvoir et une forte aversion au risque. <b>Les « majeurs accomplis »</b> : Il est composé de dirigeants ayant pour la plupart un âge compris entre 45 et 65 ans et un niveau de formation qui ne dépasse pas Bac+2. Leur type de formation (gestionnaire ou non gestionnaire) est en revanche très variable. La plupart d'entre eux sont à la tête de leur entreprise soit suite à une acquisition, soit suite à un héritage. <b>Les « patriarches expérimentés »</b> : il est composé de dirigeants ayant, pour la plupart, un âge compris entre 45 et 71 ans, disposant d'une formation de niveau peu élevé et de type non gestionnaire. Une majorité d'entre eux sont des héritiers ou les créateurs de leur entreprise.
<b>Julien. P-A et St-Pierre. J (2012)</b>	<b>Minimiser l'incertitude</b> : on trouve les entrepreneurs qui choisissent un projet de faible incertitude. Ils engagent peu de capitaux, préférant rester petits et se positionnant ainsi sur des marchés locaux relativement protégés de la concurrence. <b>Gérer l'incertitude</b> : ce sont ceux qui agissent sur un marché plus large et de moyenne incertitude sur lequel, grâce à leurs connaissances et leurs expériences, ils pensent pouvoir affronter la concurrence et le changement technologique, tout en s'adaptant à mesure que le changement l'exige et que l'information devient disponible. <b>Affronter l'incertitude</b> : ils acceptent d'investir dans des entreprises avec un environnement particulièrement turbulent justement pour profiter de l'incertitude.

Source : Ben-hamadi. Z & Chapellier. P (2012), « Profil et culture des dirigeants de PME tunisiens », 11<sup>ème</sup> CIFEPME, pp4-5 (modifié).

Il existe de nombreuses typologies du dirigeant, mais elles reprennent pour la plupart les mêmes bases de réflexion. L'analyse des typologies fait ressortir des éléments communs : d'une part on présente des caractéristiques personnelles et psychologiques, d'autre part, on identifie les objectifs poursuivis et les comportements empruntés par les types d'entrepreneurs (propriétaires-dirigeants).

### 1.3. Le profil PIC et CAP

En dépit de l'existence de plusieurs typologies de profils de dirigeants que l'on peut rencontrer, comme le montre le tableau ci-dessus, et bien qu'il n'existe pas de typologie assez complète pour pouvoir classer tous les propriétaires-dirigeants de la PME (Filion. L. J, 2000)<sup>14</sup>, nous allons nous contenter de détailler la typologie **PIC** et **CAP** de Julien. P. A & Marchesnay. M (1987, 1996), et de Marchesnay. M (1991)<sup>15</sup>, qui synthétisent avec justesse deux dynamiques de PME (Gueguen. G, 2009)<sup>16</sup> ou encore deux type de propriétaire dirigeant de la PME : l'un est axé sur la croissance (CAP) et l'autre sur la pérennité (PIC). Par ailleurs, notre motivation à détailler les profils PIC et CAP vient du fait que ceux-ci sont les plus cités par les auteurs (Gueguen. G, 2009 ; Olekalo. R, 2011 ; Frimousse. S, 2013, etc.)

#### 1.3.1. Le profil PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance)

Le profil PIC nous conduit à un dirigeant dont le premier souci est de **Pérenniser (P)** son entreprise, et donc il met beaucoup plus l'accent sur l'accumulation et la conservation de son patrimoine. Ainsi, il est animé du souci de rester **indépendant (I)** et que cette indépendance se manifestant en terme de disposition de son patrimoine, chose qui rend le dirigeant répugnant à augmenter son capital soit par exemple en s'endettant auprès d'une banque ou bien d'accepter un associé extérieur. Le recours à l'autofinancement sera donc la règle, et l'endettement sera l'exception. La **Croissance (C)** pour ce type de dirigeant n'est pas une fin en soi, mais uniquement une conséquence de la recherche de l'accumulation du patrimoine. De plus, le dirigeant ayant ce profil se caractérise par d'autres spécificités comme le montre le tableau suivant :

**Tableau n° 04 : les autres spécificités du dirigeant à profil PIC**

<i>Autres spécificités du dirigeant à profil PIC</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formation plutôt technicienne</li> <li>▪ Vision introvertie sur son activité axée beaucoup plus sur les problèmes de production</li> <li>▪ Vision étroite de l'environnement. Ainsi il tend à fidéliser ses relations avec les fournisseurs, les clients, etc. De cette fidélisation, il compense les risques de toute dépendance.</li> <li>▪ Absence du personnel commercial</li> <li>▪ Peu de temps qui est consacré à l'analyse du marché.</li> <li>▪ Il prospère généralement dans des industries peu complexes, fortement accessibles.</li> <li>▪ Leur avantage compétitif est fondé beaucoup plus sur la maîtrise du métier.</li> <li>▪ Le processus d'élaboration de la stratégie se fait en dehors de toute procédure. Le PIC est plutôt de tendance réflexive (il mûrit longuement la décision, comme l'achat d'un gros matériel). Sa stratégie est de type gradualiste (incrémentale), car elle s'élabore au fur et à mesure des décisions prises, notamment celles à caractère stratégique, ce qui implique un comportement réactif (stratégie réactive).</li> <li>▪ Il possède une vision globaliste de son entreprise.</li> <li>▪ Il est centralisateur, il prend la majorité des décisions à différente nature.</li> </ul>

Source : Marchesnay. M (1991), « La PME : une gestion spécifique », Economie Rurale, n° 206, nov-déc, pp11-17.

#### 1.3.2. Le profil CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité)

Alors que le profil PIC est dominé par la logique d'accumulation, le profil CAP, quant à lui, est dominé par une **logique de valorisation des capitaux**. Ainsi, le premier souci du dirigeant est la **Croissance (C)** de son entreprise, même si elle s'avère risquée. Cette croissance signifie

<sup>14</sup> : Filion. L. J, « Six types de propriétaires-dirigeants de PME », Revue Organisations & Territoires, volume 9, n°1, hiver 2000, p9.

<sup>15</sup> : Marchesnay. M (1991), « La PME : une gestion spécifique », Economie Rurale, n° 206, nov-déc, pp14-15.

<sup>16</sup> : Gueguen. G (2009), *ibid.*, p19.

pour lui (le dirigeant) une réussite personnelle. Les profits dégagés sont principalement utilisés dans le financement de la croissance à travers la saisie d'opportunités. En outre, en insistant vivement à voir son entreprise se développer, le dirigeant n'hésitera jamais à s'endetter ou à ouvrir son capital à de nouveaux associés. Si le PIC recherche avant tout une indépendance patrimoniale, le CAP recherche l'**autonomie (A)** de décision et de gestion de son affaire.

En revanche, il ne se préoccupe pas des problèmes d'indépendance du capital, car il n'hésite pas de s'endetter ou d'ouvrir son capital, comme nous venons de le souligner. Enfin, le CAP n'est intéressé par la **pérennisation (P)** de son affaire que si elle se justifie par l'obtention de revenus plus maximisant que satisfaisants. De ce fait, il est moins attaché à la persistance de son entreprise qu'un dirigeant à profil PIC, autrement dit, si par exemple le résultat de son entreprise s'avérait insatisfaisant, il n'hésitera pas à s'en débarrasser le fait qu'il est souvent animé par des activités susceptibles de permettre l'obtention de profits élevés, avec des risques élevés. De plus, le dirigeant ayant ce profil se caractérise par d'autres spécificités comme le montre le tableau suivant :

**Tableau n° 05 : les autres spécificités du dirigeant à profil CAP**

<i>Autres spécificités du dirigeant à profil CAP</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Il prospère globalement dans des activités turbulentes, évolutives et en expansion ;</li> <li>▪ Leur avantage compétitif est fondé beaucoup plus sur l'innovation en ayant souvent des idées nouvelles le fait qu'il a toujours tendance à changer d'activité ;</li> <li>▪ Un management qui favorise la participation et l'implication des membres de l'organisation. De ce fait, il y a moins de centralisation ;</li> <li>▪ Le système d'information est plus complexe, plus diversifié ;</li> <li>▪ Existence d'un personnel commercial ;</li> <li>▪ La séparation entre décision stratégique et opérationnelle est souvent impossible à opérer, dans la mesure où la nature des activités manifeste une grande fluidité.</li> </ul>

Source : élaboré par nos soins à partir de : Marchesnay. M (1991), *ibid.*, p15.

Notons que le type PIC ou CAP doit être recoupé avec quelques variables contingentes, qui viennent en nuancer le portrait :

- Le profil comporte des caractéristiques inhérentes à chaque dirigeant comme l'âge, le sexe, l'influence du niveau et de la nature de l'éducation ainsi que l'expérience antérieure ;
- L'influence du milieu social d'appartenance ;
- L'influence des variables d'ordre psychologiques : besoins de réalisation, de pouvoir et d'affiliation, aptitude au commandement et à l'animation, etc.

Ces caractéristiques influencent, entre autres, les décisions que ces mêmes dirigeants sont en mesure de prendre. Par exemple, un dirigeant plus expérimenté est amené à prendre des décisions moins risquées qui s'avèrent souvent être les bonnes.

La typologie PIC et CAP est élaborée par les auteurs en considérant trois aspirations socio-économique chez le propriétaire dirigeant : la pérennité, l'indépendance et la croissance (**Julien. P. A & Marchesnay. M, 1996**)<sup>17</sup>. Par ailleurs, la notion de profil du dirigeant est une variable explicative importante de la nature de sa vision de l'organisation et de son environnement.

<sup>17</sup> : Julien. P. A & Marchesnay. M (1996), « **L'entrepreneuriat** », édition ECONOMICA, Paris, p58.

## 2. Les valeurs, vision et intention stratégiques du dirigeant

*Drucker. P (1985)*<sup>18</sup> définit les fonctions du dirigeant d'entreprise, et considère que la réussite est une question de **comportement** plus que de **traits de caractère**. D'ailleurs, cela fut l'une des raisons qui nous ont poussés à détacher, de la classification de *Paradas*, l'élément portant notamment sur la vision, puisque les deux premiers types d'éléments considérés par l'auteur portent sur les traits de caractère du dirigeant. L'approche par le comportement (ce que fait le dirigeant) permet de déterminer l'influence des valeurs et de la vision du dirigeant (*Louart. P & al, 2005*)<sup>19</sup>.

### 2.1. Valeurs du dirigeant

Le système de valeurs des dirigeants détermine leur mode de management, et les orientations stratégiques impulsées. Ce système comprend les valeurs, les orientations profondes qui structurent les représentations et les actions des individus, les buts et les objectifs (*Louart. P & al, 2005*)<sup>20</sup>.

En effet, toute l'importance est révélée par le fait que les valeurs des dirigeants peuvent *agir dans tous les sens*. Elles peuvent être une source d'énergie considérable, notamment pour la mise en œuvre de la stratégie. Mais elles peuvent aussi être à la source de difficultés considérables et d'un déni des réalités qui peuvent être dommageables pour l'organisation (*Séguin. F & al, 2008*)<sup>21</sup>. ainsi, une stratégie qui entre en conflit avec les valeurs des dirigeants n'est pas viable, voire n'est pas réalisable. Dans tous les cas, les valeurs des dirigeants ne peuvent être négligées dans l'appréciation des natures des décisions que l'entreprise prend ou doit prendre.

### 2.2. La vision et l'intention stratégiques

Les concepts de vision et d'intention stratégiques sont particulièrement pertinents pour appréhender la spécificité du processus de prise de décision stratégique dans la PME. Ainsi, ces deux concepts sont susceptibles d'envisager justement le système référentiel de décision du propriétaire dirigeant (*Varraut. N, 1998*)<sup>22</sup>.

Selon le même auteur, ces deux concepts sont largement cités dans la littérature. En revanche, aucun consensus ne s'est établi quant à leurs définitions. Parfois, vision et intention stratégique ont tendance à être confondues, alors que sur le plan de leur nature, ils sont différents.

#### 2.2.1. Qu'est-ce qu'une vision stratégique ?

Le concept de « vision stratégique » est si ambigu et soulève depuis quelques années un intérêt grandissant auprès des praticiens, consultants et chercheurs (*Cossette. P, 2003*)<sup>23</sup>. Il est actuellement considéré comme étant la pierre angulaire du succès d'une entreprise, en

<sup>18</sup> : Cité par : Louart. P & al (2005), «**Regard sur les PME : dirigeant de PME, un métier?** », édition GIE OSEO services, n° 8, septembre, Paris, p42.

<sup>19</sup> : Louart. P & al (2005), *ibid.* p42.

<sup>20</sup> : Idem.

<sup>21</sup> : Séguin. F & al (2008), « **Le management stratégique : de l'analyse à l'action** », Les Editions Transcontinental, p59.

<sup>22</sup> : Varraut. N (1998), « **Démarche stratégique du dirigeant-propriétaire de PME** », 4<sup>ème</sup> congrès internationale de PME, Nancy-Metz, Octobre, p3.

<sup>23</sup> : Cossette. P (2003), « **Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : Illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant** », Revue de l'Entrepreneuriat, Vol 2, n°1, p2.

l'occurrence la PME (Bayad. M, & al, 2012)<sup>24</sup>. La vision du propriétaire dirigeant est si importante du fait que ses objectifs et ses buts y sont inscrits (Marchesnay. M & Messeghem. K, 2011)<sup>25</sup>, et que ces mêmes buts et objectifs sont également ceux de la PME en question, et conditionnent ainsi les décisions stratégiques au sein de celle-ci.

En effet, la notion de vision a été introduite dans le champ du management stratégique au début des années 1970 par Mintzberg. H (1973)<sup>26</sup> qui considère que la stratégie est plutôt guidée par la vision personnelle du dirigeant que par des plans bien rédigés.

Sur la base des écrits d'un ensemble d'auteurs, Varraut. N (1998)<sup>27</sup> a donné une définition que nous pouvons qualifier de synthétique : « la vision stratégique du dirigeant est sa représentation mentale actuelle du futur de son organisation, de ses activités et de son environnement ». Ainsi, cette définition met en relief trois principales dimensions : la première dimension concerne la nature de la vision : c'est une représentation mentale que le dirigeant développe. La deuxième est la dimension future de la vision stratégique. Sur ce point, il est à noter que le dirigeant peut se représenter le futur de son organisation sans pour autant le désirer.

Se représenter le futur n'est pas obligatoire pour tout dirigeant dans le cas où il ne ressent pas le besoin, ou à cause de la turbulence de l'environnement. La troisième dimension met l'accent sur le fait que la vision stratégique comporte deux volets : l'un interne (organisation, activités) et l'autre externe (environnement).

Toutefois, il est possible d'imaginer que le dirigeant peut ne pas se représenter, ensemble le futur de son environnement, de son organisation et de ses activités, mais seulement un ou deux de ces trois dimensions. Par ailleurs, il est intéressant de noter que la projection que le dirigeant réalise par la représentation qu'il développe du futur se fait dans le présent.

D'Amboise, G. Bouchard S. (1990)<sup>28</sup> suppriment l'aspect prédictif de la vision du dirigeant en la définissant ainsi : « la vision stratégique n'est pas concernée par l'idée vague de prédiction du futur. Elle se rapporte à la perspicacité du dirigeant, fondée sur son expérience et son intuition ».

Par ailleurs, en admettant que la vision stratégique soit beaucoup plus une projection du futur de l'entreprise, et en prenant en considération les éléments de la spécificité de la PME, peut-on parler aisément d'une vision stratégique du dirigeant de PME ? En fait, ce n'est pas toujours évident.

Ainsi, Jougleux. M et Bernard. O (2011)<sup>29</sup> parlent plutôt de vision à court terme (vision opérationnelle, ou simplement vision) du dirigeant de la PME. Cela est expliqué, d'un côté, par

---

<sup>24</sup> : Bayad. M & al (2012), « Vision stratégique et facteurs clés de succès en PME », 11<sup>ème</sup> CIFEPME, p01.

<sup>25</sup> : Marchesnay. M & Messeghem. K (2011), « Cas de stratégie de PME et d'entrepreneuriat », édition management et société, p21.

<sup>26</sup> : Mintzberg. H (1973), «Strategy making in three modes », California Management Review, Vol XVI, n°2, p45.

<sup>27</sup> : Varraut. N (1998), ibid. p6.

<sup>28</sup> : D'Amboise, G. et Bouchard S. (1990), « De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations », Document de travail vol90, n°02, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, janvier, p14.

<sup>29</sup> : Jougleux. M et Bernard. O (2011), « la réflexion stratégique du propriétaire dirigeant de petite entreprise, incidence sur le système de contrôle de gestion », Actes de l'AIMS, Nantes, pp5-11.

l'omniprésence du dirigeant dans toutes les fonctions de son organisation, due essentiellement à un faible degré de délégation, chose qui lui rend encore le facteur temps comme élément très rare. Ainsi un dirigeant s'avère très occupé par les tâches opérationnelles et d'exploitation quotidienne. D'autre côté, tout événement trop éloigné de l'instant présent sort du champ de la vision du dirigeant.

Cependant, celui-ci peut poursuivre un objectif qui n'apparaît clairement ni aux acteurs de l'entreprise ni à l'observateur, il cherche alors la réalisation d'une vision stratégique issue de son intuition. De ce fait, la vision stratégique existe, mais reste peu exprimée et profondément enfoncée dans l'esprit du dirigeant. Cela se traduit par la quasi-inexistence de la communication de cette vision stratégique à ses collaborateurs, souvent faute de manque de temps. Par conséquent, nous pouvons admettre l'appellation « vision stratégique » du dirigeant de la PME dans le cas où l'on peut considérer les notions de « vision » et de « vision stratégique » comme synonymes (Cossette. P, 2003)<sup>30</sup>.

### 2.2.2. L'intention stratégique, est-elle l'apanage de la PME ?

En visualisant les pratiques des entreprises japonaises, le centre d'intérêt est porté non seulement sur les entreprises en position forte, mais également sur celles ayant une position plus ou moins faible. Par conséquent, parmi les pionniers en la matière, Hamel et Prahalad (1989)<sup>31</sup> suggèrent qu'il convient de substituer au paradigme de l'adaptation une nouvelle philosophie : **l'intention stratégique**. L'objectif clés de cette nouvelle approche n'est plus l'adaptation aux conditions de l'environnement, mais leur transformation et leur renouvellement.

En effet, l'intention stratégique occupe le second courant dans l'évolution de la pensée stratégique. Alors que le premier courant en stratégie se focalise davantage sur une logique d'adaptation aux évolutions de l'environnement, le courant de l'intention stipule que la stratégie est faite de mouvement, de réajustement, voire de remise en cause. La stratégie se fonde ainsi sur un contexte interne et externe sans cesse mouvant où des acteurs nombreux, concurrents, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, organisations internationales, etc., modifient, par leurs actions, les bases sur lesquelles cette dernière repose. (Saïs. M & Métais. E, 2000)<sup>32</sup>

La domination des grandes entreprises dans les différentes industries pendant de longues périodes ainsi que les barrières à l'entrée qu'elles ont pu instaurer en dissuadant tous nouveaux entrants ont poussé ces derniers à faire preuve de créativité et d'imagination. Il est devenu davantage question de **modifier** les règles du jeu que de les subir, de **contourner** les barrières à l'entrée plutôt que de s'effacer devant elles. Ainsi, il est clair que l'intention stratégique était, dans un premier temps, l'apanage de l'entreprise de grande taille.

Par conséquent, peut-on définir, dans le contexte de la PME, l'intention stratégique comme étant la capacité de celle-ci à modifier les règles de concurrence qui caractérisent son environnement ? En fait, la réponse est généralement négative, puisqu'il est de tradition de reconnaître les ressources limitées de la PME qui lui confèrent souvent une position réactive au lieu de celle qui est plutôt proactive.

<sup>30</sup> : Cossette. P (2003), ibid. p3.

<sup>31</sup> : Hamel G. & Prahalad C (1989), « **Strategic Intent** », *Harvard Business Review*, may-June, pp...

<sup>32</sup> : Saïs. M & Métais. E (2000), « **la stratégie d'entreprise : évolution des pratiques et de la pensée** », n°566, Janvier, pp02-37.

Dans cette optique, et en se basant sur un ensemble d'écrits, *Varraut. N (1998)*<sup>33</sup> définit l'intention stratégique comme étant « un collectif de tâches en instance caractérisée par un état mental qui dirige l'attention du dirigeant vers la recherche et la mise en place de moyens particuliers dans le but de réaliser un projet stratégique spécifique ». L'état mental correspond à un collectif de tâches en instance, c'est-à-dire des objectifs intermédiaires ayant une fonction de moyens devant permettre de réaliser le projet stratégique. L'intention stratégique combine donc buts et moyens.

Par ailleurs, l'auteur ajoute à la notion d'intention stratégique celle d'**action stratégique** qui est constituée de l'ensemble de décisions et des actions qui concourent à la réalisation de la première notion. Ainsi, vision et action stratégiques sont indissociables. Le fait que sans action stratégique, le dirigeant n'a pas de vision, mais il fait que rêver (*Bayad. M, & al, 2012*)<sup>34</sup>.

En somme, la vision stratégique est avant tout le fruit de valeurs et d'aspiration profondes, personnelles du dirigeant. Elle est définie comme une représentation mentale du futur et l'intention stratégique comme un état d'esprit qui combine des moyens à un ou plusieurs buts. Ainsi, les deux concepts de vision et d'intention stratégiques s'avèrent **complémentaires** plutôt que de s'exclure mutuellement ou de se substituer l'un à l'autre. Au bout du compte, la vision est le résultat d'un mixage d'aspirations personnelles du dirigeant, de valeurs, de perspectives du secteur ou du métier, de ressources disponibles, de limites cognitives (*Jaouen. A, 2008*)<sup>35</sup>, d'intuition (*Jougleux. M & Bernard. O, 2011*)<sup>36</sup>, et enfin d'intentions stratégiques (*Smida. A & Condor. R, 2001 ; Varraut. N, 1998*) et d'actions (*Varraut. N, 1998*)<sup>37</sup>.

### 3. Les rôles du propriétaire dirigeant dans la PME

L'opinion générale accordée au dirigeant concernant ses tâches nous renseigne sur le fait que ce dernier se consacre aux grands plans de développement de son entreprise, aux constructions d'empires industriels, aux réorientations stratégiques, bref, à tout ce qui relève de la stratégie de l'entreprise. Or, lorsque l'on observe un dirigeant sur le terrain, on s'aperçoit vite que ses tâches sont beaucoup plus variées et diversifiées qu'on ne le conçoit habituellement, cela est encore plus vérifié lorsqu'il s'agit d'un dirigeant d'une PME.

Ainsi, on constate donc le grand fossé qui réside entre ce qui est généralement cru comme tâches du dirigeant et ce qui constitue son véritable travail sur le terrain. De ce fait, *Mintzberg. H (1975)*<sup>38</sup> est l'un des premiers à avoir attiré l'attention sur l'existence d'un tel fossé, dans la mesure où, et contrairement à ce que l'on croit, le dirigeant consacre peu de temps à la stratégie et aux plans de développement. Son activité est souvent éclatée entre plusieurs domaines de préoccupations qu'il doit souvent traiter sous la pression du *temps*, en parallèle et sans, pour autant, posséder une information complète et fiable (*Thiétart. R. A & Xuereb, 2005*)<sup>39</sup>. Ainsi, la

<sup>33</sup> : Varraut. N (1998), *ibid.* p6.

<sup>34</sup> : Bayad. M & al (2012), *ibid.* p02.

<sup>35</sup> : Jaouen. A, (2008), « **Le dirigeant de très petite entreprise : éléments typologiques** », 9<sup>ème</sup> CIFEPME, Louvain-la-Neuve, p 5.

<sup>36</sup> : Jougleux. M et Bernard. O (2011), *ibid.* pp5-11.

<sup>37</sup> : Varraut. N (1998), *ibid.* p9.

<sup>38</sup> : H. Mintzberg, « **The Manager's Job: Folklore and Facts** », Harvard Business Review, July–August 1975, pp15-16.

<sup>39</sup> : Thiétart. R. A & Xuereb. J-M (2005), « **STRATEGIES : concepts, méthodes et mise en œuvre** », édition Dunod, Paris, p 15.

profession du dirigeant peut être décrite en termes d'un ensemble de tâches ou de rôles qu'il doit accomplir au sein ou en dehors de l'entreprise.

### 3.1. Les rôles interpersonnels

L'**autorité formelle**, pour le cas de la PME, est acquise par le dirigeant du fait qu'il est souvent le propriétaire. Ses rôles interpersonnels lui confèrent d'abord **le rôle du leader** à base duquel il influence fortement ses subordonnés. Puis **le rôle de figure de proue** dans la mesure où il se voit accomplir quelques obligations cérémoniales. Enfin, **le rôle d'agent de liaison**, du fait qu'il se met en contact avec des parties prenantes externes (contacts en externe) comme les clients, les fournisseurs, etc. Il cultive de tels contacts parce qu'il est constamment à la recherche d'informations. Ce rôle d'agent de liaison a, en effet, pour but principal de construire le propre réseau extérieur d'information du dirigeant qui est informel, privé et verbal, certes, mais très efficace.

### 3.2. Les rôles liés à l'information

Un dirigeant diffuse beaucoup d'informations et en reçoit autant en vertu de ses relations interpersonnelles avec ses subordonnés et le réseau de ses contacts en dehors de l'organisation. Ainsi, le dirigeant paraît comme étant au centre du système nerveux de celle-ci. Il ne sait pas toujours tout, mais il en sait souvent plus que n'importe lequel de ses subordonnés. Cela est permis par le fait que le dirigeant a un accès formel et facile à chacun de ses subordonnés, et donc un accès à des informations provenant à la fois de l'intégralité de ces derniers. Par ses contacts comme agent de liaison, il peut avoir accès à des informations extérieures auxquelles ses subordonnés ne peuvent pas prétendre. Dans cette optique, le dirigeant arrive à développer une puissante base de données.

Le dirigeant observe attentivement son environnement interne et externe pour collecter les informations nécessaires lui permettant de prendre les décisions les plus judicieuses (**rôle d'observateur actif**). Et comme nous l'avons déjà constaté, une bonne partie de ces informations lui parvient sous forme verbale, puisqu'il préconise le contact direct avec toutes les parties prenantes. Ensuite, une partie de ces informations seront diffusées (**rôle de diffuseur**) pour ses subordonnés, quant à une autre partie, dont les informations les plus importantes, elle sert à prendre des décisions stratégiques. Enfin, il est le principal représentant de son entreprise. Dans ce rôle, il communique à l'extérieur des informations concernant son organisation (**rôle de porte-parole**).

### 3.3. Les rôles liés à la décision

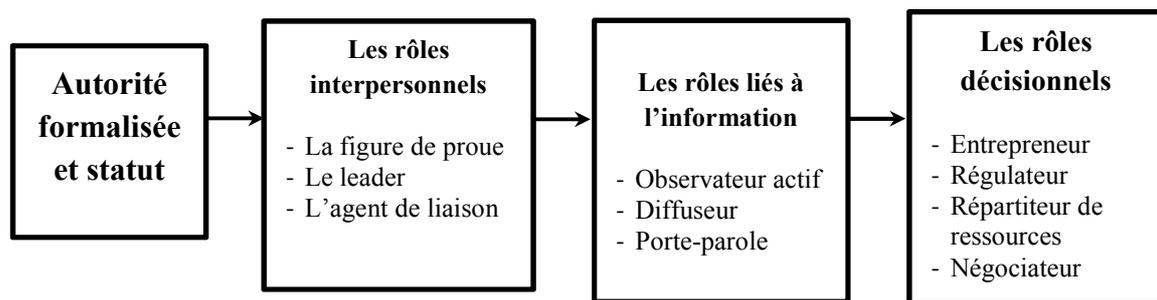
La dimension essentielle du métier de dirigeant est l'aspect décisionnel. Même si le dirigeant doit avoir d'autres rôles et fonctions, la prise de décision reste un acte fondamental de son métier (*Duchéneaut, 1996*)<sup>40</sup>.

L'information n'est pas, bien sûr, une fin en soi, c'est-à-dire l'objectif n'est pas d'avoir une information donnée, mais d'utiliser celle-ci pour prendre une décision. L'information est la base du processus de prise de décision et le dirigeant en joue le rôle principal. Ainsi, les rôles liés à la

<sup>40</sup> : Cité par Louart. P & al (2005), «**Regard sur les PME : dirigeant de PME, un métier?**», édition GIE OSEO services, n° 8, septembre, Paris, p46.

décision sont : d'abord, le dirigeant dispose d'un **rôle d'entrepreneur** ; il est le seul à prendre les décisions à caractère stratégiques. Celles-ci ont vocation de créer de profonds changements dans l'organisation. Puis, il a un **rôle de régulateur**, le fait qu'il s'adapte aux différentes pressions, souvent de source externe, pour effectuer un changement, par une ou plusieurs décisions importantes. Il a encore le rôle de **répartiteur de ressources** ; ainsi, il décide par exemple de la configuration d'ensemble de sa PME et de la structure de ses opérations c'est-à-dire comment le travail (en tant que ressource) doit être divisé et coordonné. Enfin, il est le **négociateur**, notamment avec des parties prenantes externes, puisqu'il est le premier responsable de son organisation, et surtout, il est le mieux informé pour mener à bien ces négociations et d'en prendre à chaque fois les décisions qu'il perçoit comme pertinentes. Les dix rôles du dirigeant sont repris dans la figure suivante :

Figure n° 07 : les dix rôles du dirigeant.



**Source:** H. Mintzberg (1975), *ibid.* p15.

La figure ci-dessus nous renseigne sur les trois rôles majeurs attribués à un dirigeant comme suit: d'abord, il faut souligner que ces mêmes rôles sont chapeautés par une **autorité formelle** (être le propriétaire dans le cas d'une PME) dans l'organisation dont le dirigeant fait partie. De cette autorité formelle découle un statut qui conduit lui-même à différentes formes de **relations interpersonnelles** et de ces dernières découle l'accès à **l'information**. L'information laquelle, à son tour, permet au dirigeant de prendre des **décisions** de différentes natures (stratégiques, tactiques et organisationnelles). Bref, le dirigeant a des rôles interpersonnels, des rôles liés à l'information et enfin, des rôles liés à la décision.

En effet, les dix rôles du dirigeant qu'on vient d'exposer jusqu'à présent sont *indissociables*. Par exemple, un dirigeant qui ne voudrait pas jouer son rôle d'agent de liaison manquerait d'information extérieure. Par conséquent, il ne pourrait ni transmettre l'information dont ses subordonnés auraient besoin ni prendre les décisions reflétant les conditions extérieures (de l'environnement de l'entreprise). Par ailleurs, ces rôles de dirigeant doivent être accomplis convenablement puisqu'ils constituent des facteurs clés de réussite pour une entreprise moderne (Olekalo. R, 2011)<sup>41</sup>.

<sup>41</sup> : Olekalo. R (2011), «Analyse du profil des dirigeants des pme à Brazzaville : cas des entreprises de service », Revue Congolaise de Gestion, Vol 1, n°13, p9.

Nous avons souligné tout au long de la présente section le fait que le dirigeant est l'acteur principal dans le fonctionnement global de la PME. Ainsi, le sort de celle-ci est entre les mains de son dirigeant puisqu'il est le premier responsable qui doit assurer, entre autres, la pérennité, la croissance et le développement de son organisation par un ensemble de décisions, surtout celles à caractère stratégique. La prise de décision stratégique dans la PME est donc l'apanage de son dirigeant.

Néanmoins, une telle prise de décision est influencée par un ensemble de traits essentiellement historiques et personnels (âge, expérience, aversion au risque, confiance en soi, etc.). Bref, ceux-ci représentent les facteurs intrinsèques au dirigeant et qui influencent d'une façon plus ou moins importante sa prise de décision. En outre, ce sont les aptitudes propres au dirigeant qui l'aident à voir ce que les autres ne voient pas et à prendre en compte des facteurs que les processus logiques et rationnels ne peuvent pas manipuler (*Kammoun. M & Gherib. B. B. J, 2008*)<sup>42</sup>

Par ailleurs, parmi ces facteurs inhérents, nous comptons **l'intuition**. Cependant, elle semble ne pas être évoquée dans la présente section. Or, nous avons voulu la traiter à part entière (*Masmoudi. A & Gherib. B, 2004*)<sup>43</sup>, vu le rôle prépondérant qu'elle occupe dans le processus de prise de décision au contexte de la PME (*Julien. P. A, 1994 ; Kammoun. M & Gherib. J. B. B, 2008*), et vue encore qu'elle a suscité le centre d'intérêt d'innombrables auteurs dans diverses disciplines, particulièrement en management (*Lebraty. J-F, 1996, 2007; Khatri & Ng, 2000; Dammak, 2004; Samuel. G & Richard. S, 2007; Dane & Pratt, 2007; Kammoun. M & Gherib. B. B. J, 2008 ; etc.*). Dans ce contexte, la section suivante va être consacrée à l'analyse du rôle de l'intuition dans la prise de décision stratégique au contexte de la PME.

## **Section 02 L'intuition du dirigeant dans la prise de décision stratégique**

L'étude de la prise de décision au niveau individuel a commencé à intéresser les chercheurs en gestion depuis les années 40. Des phénomènes émotifs et intuitifs ont ainsi été mis en relief (*Barnard, 1938*)<sup>44</sup>. Mais le réel envol s'est fait à la fin des années 90 avec une multiplication des publications et des recherches empiriques intégrant des facteurs explicatifs cognitifs et l'étude du rôle de l'individu et du groupe dans la *décision stratégique* (*Laroche et Nioche, 1994*)<sup>45</sup>. Longtemps ignorée, la notion *d'intuition* a durant cette période suscité un regain d'intérêt des chercheurs comme mécanisme de prise de décision à part entière.

Cet intérêt se justifie par **l'échec** des modèles normatifs (analytiques, formels) de prise de décisions à saisir la multitude des situations existantes. En effet, l'observation des pratiques des décideurs et la consultation de certains travaux en management stratégique (*Agor,*

<sup>42</sup> : Kammoun. M & Gherib. J. B. B (2008), « L'intuition et la prise de décision stratégique dans les PME », *XVII<sup>ème</sup> conférence de AIMS*, p22.

<sup>43</sup> : Masmoudi. A & Gherib. B (2004), « Rapidité et performance : cas des entreprises industrielles familiales tunisiennes », *13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS*. Normandie. Vallée de Seine, p7.

<sup>44</sup> : Cité par Zeribi-Benslimane. O & Kammoun. M (2011), « L'utilisation de l'intuition dans la prise de décision des dirigeants de PME : proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle », *20<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS*, Nantes, Juin, p02.

<sup>45</sup> : Laroche. H & Nioche. J-P (1994), « L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise », *Revue française de gestion*, n°99, pp81-105.

1989 ; Lebraty, 1996 ; Khatri et Ng, 2000 ; Dammak, 2004, etc.)<sup>46</sup> permettent de relever que **la plupart des dirigeants recourent à l'intuition** dans leur prise de décision avec des degrés qui varient cependant selon **la nature de la décision** et **la personnalité ou le profil du décideur**. En raison de son recours par un nombre croissant de dirigeants, l'intuition s'est donc progressivement imposée comme un sujet légitime de recherche (Sogbossi. B, 2012)<sup>47</sup>.

## 1. Retour sur le concept de « l'intuition »

Dans cette revue de littérature, trois principales approches traitant du sujet de l'intuition dans la prise de décision seront mises en exergue : l'approche de la cognition managériale, l'approche psychophysique, et enfin, l'approche de la neuroscience.

### 1.1. L'approche de la cognition managériale de l'intuition

D'abord, cette approche considère l'environnement comme un construit mental : les décisions sont élaborées en référence à un environnement perçu qu'elles contribuent à façonner. En ce sens, ces décisions ne se fondent donc pas sur un environnement objectif et extérieur à l'organisation, c'est-à-dire elles ne prennent pas l'environnement tel qu'il est réellement, mais dépendent du sens qu'il (l'environnement) revêt dans l'esprit du dirigeant. Ainsi, la décision est fondée sur la base de simple perception qu'a le dirigeant de son environnement.

Ensuite, cette approche considère encore les mécanismes cognitifs qui donnent un sens à la décision. La décision intuitive provient donc d'une certaine capacité à lire le monde environnant et à lui donner un sens pour agir. Pour comprendre et rendre intelligible l'environnement, par essence complexe, l'individu simplifie, agrège les données, et donc perd une certaine somme d'informations (Samuel. G & Richard. S, 2007)<sup>48</sup>.

Ainsi, face à la complexité et l'abondance informationnelle, les individus développent des **structures cognitives** à partir desquelles ils ne seront sensibles qu'à certains aspects du réel. Une structure cognitive est un schéma d'interprétation qui permet de rendre intelligible la réalité. Elle est généralement définie comme des cadres généraux qu'un individu utilise pour imposer une cohérence à des informations ou à des situations et ainsi en faciliter la compréhension (Smircich et Stubbart, 1985 ; Walsh, 1995 ; Huff, 1997 ; Prasad et Prasad, 2002). Elle joue donc un rôle de réducteur de la complexité et d'incertitude.

Enfin, cette approche met l'accent sur le fait que ces mécanismes ou cadres cognitifs font souvent référence à un ensemble de représentations et de faits passés stockés dans l'esprit du dirigeant et activés en cas de besoin. Dans cette optique, le décideur peut ne pas analyser les problèmes présents et trouver une décision appropriée (Hodgkinson. G. P & Thomas. A. B, 1997)<sup>49</sup>. Par exemple, il peut reproduire des décisions ayant fonctionné dans le passé, pour faire face à des événements présents. Cependant, la forte stabilité qui caractérise ces cadres cognitifs

<sup>46</sup> : Parmi les grands auteurs qui se sont intéressés au rôle de l'intuition dans la prise de décision.

<sup>47</sup> : Sogbossi. B. B (2012), « **Prise de décision des dirigeants de petites entreprises face à la complexité de l'environnement : l'intuition comme alternative stratégique ?** », 11<sup>ème</sup> CIFEPME, p01.

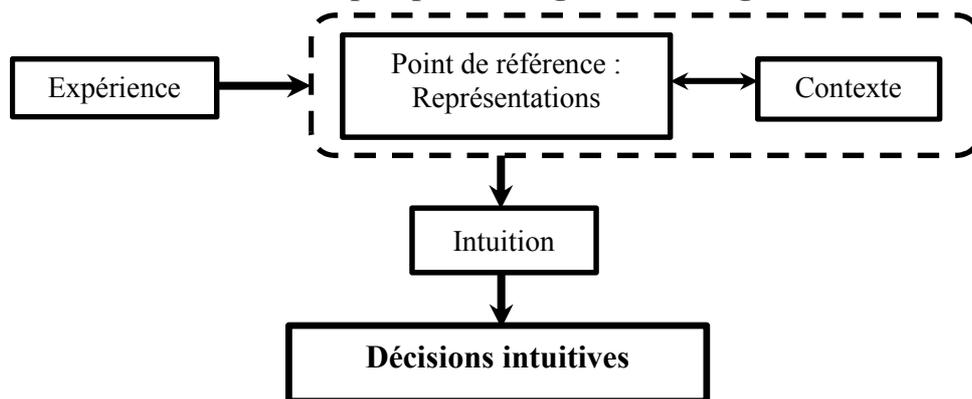
<sup>48</sup> : Samuel. G & Richard. S (2007), « L'intuition managériale : une aptitude ésotérique ? », XVI<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, p6.

<sup>49</sup> : Hodgkinson, G.P. & A.B. Thomas (1997), « Thinking in organizations », Journal of Management Studies, Vol, 34, n°6, pp845-952.

du décideur peut l'empêcher de prendre conscience et d'interpréter correctement les changements qui surviennent dans l'environnement.

L'**expérience** apparaît donc à l'origine de l'apprentissage, du renouvellement de ces schémas cognitifs (*Meyer. A, 1982*)<sup>50</sup>, mais également, contribue largement au succès du dirigeant, et donc de son organisation (*Bayad. M, & al, 2012*)<sup>51</sup>. De son côté, *Mintzberg. H (1990, 2005)* mentionne : «Au travail, le potier est assis devant un tas d'argile placé sur le tour. Son esprit est concentré sur l'argile, mais il est également conscient de se situer entre ses expériences passées et ses projets futurs. Il sait exactement ce qui a « marché » et ce qui « n'a pas marché » pour lui dans le passé. Il a une intime connaissance de son travail et de ses capacités. En tant qu'artiste, il sent toutes ces choses plutôt qu'il ne les analyse, son savoir est tacite. Tout cela fonctionne dans son esprit alors que ses mains pétrissent l'argile. L'œuvre, peu à peu, émerge du tour et dans la ligne de la tradition de ses précédentes réalisations. Mais il peut s'en échapper et suivre de nouveaux sentiers. Et, toutefois, en agissant ainsi, le passé n'en demeure pas moins présent, se projetant dans l'avenir »<sup>52</sup>. Ainsi, le décideur modèle son action au fil de ses expériences managériales. L'**intuition** serait donc le **résultat de l'expérience** (*Agor. W, 1984 ; Parikh, J, 1994 ; Khatri & Ng, 2000 ; etc.*)

Figure n° 08 : L'intuition dans la perspective cognitive managériale



Source : Samuel. G & Richard. S (2007), *ibid*, p8.

## 1.2. L'approche psychophysiological de l'intuition

Dans cette approche, l'intuition serait la capacité qui permet à un organisme (le corps humain) de guider ses actions et de connaître son environnement sur la base des informations fournies par ses sens (les sens de l'organisme ou du corps humain) (*Samuel. G & Richard. S, 2007*)<sup>53</sup>. Les études scientifiques menées dans le champ de la psychophysiological (*McCraty. L & al, 2004a ; 2004b*), soulignent que les mécanismes d'intuition ne résident pas uniquement dans le cerveau, comme le faisait entendre l'approche de la cognition managériale, mais dans le corps tout entier.

<sup>50</sup> : Meyer, A. (1982), How ideologies supplant formal structures and shape responses to environments, *Journal of Management Studies*, Vol 19, n°1, pp45-61.

<sup>51</sup> : Bayad. M & al (2012), *ibid.*, p02.

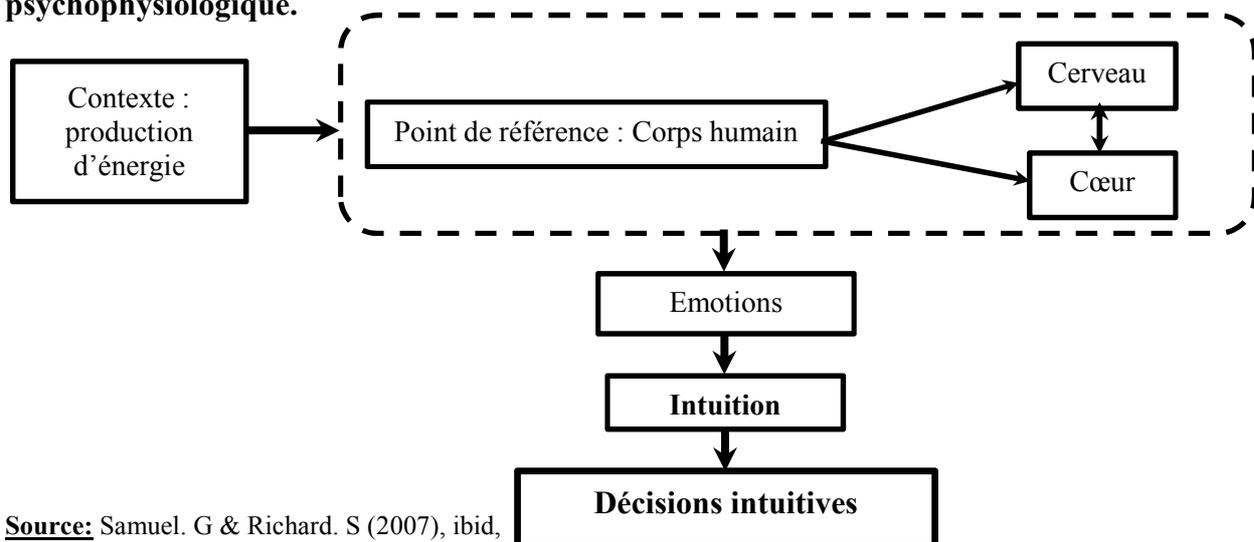
<sup>52</sup> : Mintzberg. H (2005), « Le management : voyage au centre des organisations », Les Editions d'Organisation, Paris, pp58-59.

<sup>53</sup> : Samuel. G & Richard. S (2007), « L'intuition managériale : une aptitude ésotérique ? », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, p8.

Ainsi, le système physiologique (à la fois le cœur et le cerveau) est impliqué dans les processus intuitifs. Dans ce contexte, notre corps sert de relais entre notre cerveau et l'environnement en transmettant l'information au cerveau, qui déclenche une réaction émotionnelle. En ce sens, le cœur peut être assimilé à un petit cerveau le fait qu'il n'est plus une simple pompe dans le corps humain, il enverrait plus d'informations au cerveau que le cerveau n'en envoie au cœur, déclenchant ainsi la sécrétion d'hormones des émotions.

Dans une telle perspective, plusieurs auteurs (*Kuhl, J, 2000 ; Sinclair et al, 2002 ; Bradley. R. T, 2006, etc.*) mentionnent que **les émotions** (la joie, la tristesse, le dégoût, la peur, la colère, etc.) constituent **le facteur explicatif de l'intuition**. Par ailleurs, la rationalité est souvent associée à la tête, et donc au cerveau, tandis que l'intuition est plutôt assimilée au cœur (*Dane & Pratt, 2007*)<sup>54</sup>. Une étude menée par *Tomasino, D(2006)*<sup>55</sup> a démontré qu'effectivement la nature des émotions influent largement l'intuition. De ce fait, les émotions positives (sensation de bien-être, paix intérieure...) seraient à l'origine de l'intuition. À l'opposé, l'anxiété, les tensions et les stress auraient des effets négatifs sur l'utilisation de l'intuition.

**Figure n° 09: Les principales dimensions de l'intuition selon la perspective psychophysiologique.**



**Source:** Samuel. G & Richard. S (2007), *ibid*, p11.

D'un point de vue pratique, *Samuel. G & Richard. S (2007)*<sup>56</sup> considèrent que lorsque l'individu parvient à créer un état émotionnel positif (l'activité du cœur est calme et régulière), son corps entier est dans une situation d'attention supérieure, de sensibilité plus grande aux informations provenant de l'objet ou de l'évènement sur lequel se porte la concentration du sujet, ce qui peut déclencher des perceptions intuitives.

<sup>54</sup> : Dane. E & Pratt. M. G (2007), « **Exploring intuition and its role in managerial decision making** », *Academy of Management Review*, Vol. 32, n°01, p39.

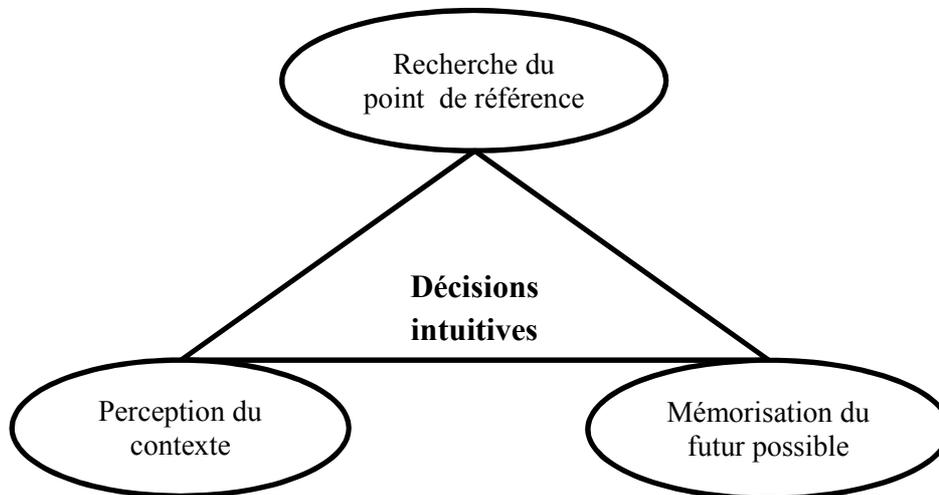
<sup>55</sup> : Cité par Samuel. G & Richard. S (2007), *ibid*, p9.

<sup>56</sup> : Samuel. G & Richard. S (2007), « **L'intuition managériale : une aptitude ésotérique ?** », *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, p8.

### 1.3. L'approche de la neuroscience de l'intuition

*Samuel. G & Richard. S (2007)*<sup>57</sup> résument l'apport de l'approche de la neuroscience comme suit : dans **la phase de perception du contexte**, les émotions jouent un rôle primordial en préparant le contexte dans lequel l'action doit se passer, en catégorisant le monde. La justesse de la perception du contexte va dépendre de l'intelligence émotionnelle du dirigeant. La **phase de recherche du point de référence** fait appel à la mémoire contextuelle des expériences passées. Cette mémoire est surtout empreinte des expériences marquantes pour le dirigeant. **La phase mémorisation du futur possible** est la phase de décision intuitive. Elle suppose la mise en scène dans des scénarii virtuels avant de prendre la décision. Lors de la prise de décision, les images mentales se succèdent et sont manipulées pour résoudre le problème. Elles proviennent de souvenirs réels ou imaginaires (phase passée), de perceptions (phase présente) et rassemblent toutes les images de ce qui pourrait ou aurait pu se passer.

**Figure n° 10 : Processus de la décision intuitive dans la perspective neuroscientiste**



**Source:** Samuel. G & Richard. S (2007), *ibid.*, p17.

La littérature relative au concept de l'intuition est foisonnante. Elle trouve ses racines dans les disciplines telles que la philosophie, la psychologie, le management et les sciences cognitives (*Zeribi-Benslimane. O & Kammoun. M, 2011 ; Samuel. G & Richard. S, 2007*). Notre propos ici n'est pas de faire l'historique de cette notion, mais de présenter quelques définitions du terme « intuition » apparu dans les recherches managériales et se rapportant plus précisément à notre champ de recherche qui est celui de la prise de décision individuelle, plus exactement la prise de décision stratégique par un dirigeant d'une PME.

### 2. L'intuition : à la recherche d'une définition opérationnelle

Par un ensemble de définitions présentées dans la littérature, nous espérons éclaircir encore davantage la notion d'intuition. Par ailleurs, ces définitions vont être inscrites dans deux approches différentes (*Kammoun. M & Gherib. J. B. B, 2008*)<sup>58</sup> : l'approche sémantique et l'approche par les caractéristiques.

<sup>57</sup> : Samuel. G & Richard. S (2007), *ibid.*, p17.

<sup>58</sup> : Kammoun. M & Gherib. J. B. B (2008), « L'intuition et la prise de décision stratégique dans les PME », *XVII<sup>ème</sup> conférence de AIMS*, pp4-5.

## 2.1. Approche sémantique

Étymologiquement, l'intuition vient du mot latin « intueri », qui signifie: « **regarder attentivement à l'intérieur de soi** ». Elle désigne à la fois, la saisie immédiate de la vérité sans l'aide du raisonnement, et une faculté de prévoir, de deviner. Avoir de l'intuition, c'est avoir du flair<sup>59</sup>.

Dans la littérature managériale, même si la notion d'intuition y a été identifiée comme le facteur principal dans les processus de créativité et de la prise de décision stratégique (*Andersen, 2000 ; Raidl & Lubart, 2001*)<sup>60</sup>, une définition opérationnelle de l'intuition tarde encore à émerger (*Kammoun. M & Gherib. B. B.J, 2008*)<sup>61</sup>.

### 2.1.1. Définition de l'intuition

Avant de se focaliser sur les controverses qui animent la définition de l'intuition nous allons présenter quelques unes et qui s'avèrent plus larges :

- L'intuition émane des perceptions du dirigeant, de ses représentations emmagasinées, de sa façon de les mémoriser, ainsi que de son vécu et de son apprentissage, c'est-à-dire des processus cognitifs construits au cours de son existence (*Bayad et Garand, 1998*)<sup>62</sup>
- L'intuition renvoie à des situations courantes dans la vie des organisations : des situations où en quelques secondes, une sorte de « préconscient » met en évidence des interactions entre des données acquises via l'expérience, des réflexions, des rencontres, des lectures, des hypothèses sans lien apparent, qui ont été accumulées au cours des semaines, des mois voire des années passées (*Emilie. C et al, 2011*)<sup>63</sup>.

### 2.1.2. Définition de l'intuition : expérience Versus émotion

Dans la revue de littérature que nous avons cité ci-dessus, nous avons souligné, dans la première et deuxième approche que les facteurs qui influencent le plus l'utilisation de l'intuition dans la prise de décision sont successivement l'expérience et les émotions. Ainsi, nous allons faire appel à quelques définitions qui mettent différemment les notions d'expérience et d'émotions. De ce fait, l'intuition est un processus de prise de décision inconscient qui se base essentiellement sur *l'expérience* et le jugement accumulés (*Robbins. S, 1999*)<sup>64</sup>. De son côté, *Flora. C (2007)*<sup>65</sup> considère l'intuition comme un genre de jeu assorti basé sur *l'expérience*. *Sinclair. M & Ashkanasy. M (2005)*<sup>66</sup>, quant à eux, ne renient pas certes l'importance de l'expérience, mais ils définissent plutôt l'intuition comme un mode de traitement de l'information

<sup>59</sup> : Dictionnaire Encyclopédique, Larousse 2001.

<sup>60</sup> : Cité par Zeribi-Benslimane. O & Kammoun. M (2011), *ibid.*, p02.

<sup>61</sup> : Mohja Kammoun & Jouhaina. B. B. Gherib, « L'intuition et la prise de décision stratégique dans les PME », *XVIIème conférence de AIMS*, 2008, p04.

<sup>62</sup> : Bayad, M., Garand, D. J (1998), « **Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action** », Actes du 4ème Congrès international francophone de la PME. Metz, Octobre, p5.

<sup>63</sup> : Emilie. C et al (2011), « **De la place de l'intuition dans la décision : le cas des équipes médico-sociales des conseils généraux** », *Management & avenir*, n°49, 2011, p151.

<sup>64</sup> : Robbins, S. (1999). Decision making: The essence of the manager's job. Management, Y: Prentice Hall, p192.

<sup>65</sup> : Flora. C, (2007), Gut almighty. Psychology Today, May/June, p69.

<sup>66</sup> : Sinclair. M & Ashkanasy. M (2005), « Intuition: Myth or a Decision-Making Tool? », *Management Learning*, Vol 36, n°3, p360.

non séquentiel, qui comprend à la fois des éléments *cognitifs et émotionnels* et qui est le résultat d'une connaissance immédiate sans aucune utilisation consciente du raisonnement.

Cependant, certains auteurs définissent l'intuition en combinant expérience et émotions. Ainsi, en interviewant 60 managers dans diverses industries aux Etats-Unis, **Burke & Miller (1999)** obtiennent un taux de réponse de **56%** de la part de ceux qui mettent l'expérience au centre de leur processus décisionnel intuitif, et un taux de réponse de **40%** de la part de ceux qui en mettent plutôt l'émotion. Dès lors, les auteurs définissent l'intuition « comme une conclusion cognitive basée sur les *expériences* précédentes et des *entrées émotionnelles* en vue de prendre une décision »<sup>67</sup>. Dans le même sens, **Sogbossi. B. B (2012)**<sup>68</sup> souligne que les dirigeants, qui ont la charge de piloter les processus de prise de décision stratégique, ont souvent recours à leur propre intuition qui est influencée par leurs expériences et leurs émotions.

### 2.1.3. Définition de l'intuition : rationalité Versus irrationalité

En analysant la majorité des conceptions données à la notion d'intuition, **Lebraty. J-F (1996)**<sup>69</sup> a conclu qu'il est possible de scinder ces mêmes conceptions en deux groupes de recherches différents, opposant l'approche d'**H. Simon (1987)**<sup>70</sup> qui stipule qu'il n'y a rien de mystique ou de magique au sujet des processus intuitifs et que l'intuition est rattachée à une certaine forme de **rationalité** et trouve une explication logique, et celle d'**H Mintzberg (1994)**<sup>71</sup> pour qui, l'intuition ne se limite pas à une reconnaissance rapide, mais elle représente un concept plus riche, faisant intervenir les notions de perception, d'imagination, d'inférence et d'évaluation et relève ainsi de l'inexplicable et surtout de **l'irrationnel**.

Les définitions et conceptions de l'intuition sont nombreuses et controversées (**Hodgkinson. G. P et al, 2008**)<sup>72</sup>. Ainsi, **Kammoun. M & Gherib. B (2008)** ont synthétisé les principales définitions accordées au concept « d'intuition » comme le montre le tableau suivant :

<sup>67</sup> : Burke, L. A., & Miller, M. K. (1999), «Taking the mystery out of intuitive decision making», Academy of Management Executive, Vol 13, n°4, p93.

<sup>68</sup> : Sogbossi. B. B (2012), « **Prise de décision des dirigeants de petites entreprises face à la complexité de l'environnement : l'intuition comme alternative stratégique ?** », 11<sup>ème</sup> CIFEPM, p6.

<sup>69</sup> : Lebraty. J-F (1996), «L'intuition dans les décisions managériales : aspects conceptuels et théoriques», *Revue Française de Gestion*, N°109, Juin-Juillet-Aout, p61.

<sup>70</sup> : Voir Simon, H.A (1987), «**Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion**», the Academy of Management Executive, Feb.

<sup>71</sup> : Voir Henry Mintzberg, «The rise and fall of Strategic Planning», New York: Prentice-Hall, 1994.

<sup>72</sup> : Hodgkinson. G. P & al (2008), « Intuition: A fundamental bridging construct in the behavioral sciences», *British Journal of Psychology*, n°99, pp01-27.

Tableau n° 06 : Définition de l'intuition : rationalité Versus irrationalité

Définitions <sup>73</sup>	Auteurs
<i>L'intuition comme forme de rationalité</i>	
« L'intuition ne dénote pas de quelque chose de contraire à la raison, ce n'est ni un sixième sens magique ni un processus paranormal. C'est une forme sophistiquée de raisonnement basée sur des années d'expériences ».	Jung (1926)
« La source du processus non logique (intuitif) consiste dans la masse des faits, modèles, concepts, techniques, abstractions, et généralement tout ce qu'on appelle connaissance ou croyance imprimée dans nos cerveaux plus au moins par effort conscient. Cette source grandit avec l'expérience, les recherches et l'éducation ».	C. Barnard (1938)
L'intuition est une sous partie de la pensée logique, une sur laquelle les étapes du processus sont cachées dans la partie subconsciente du cerveau.	Sprecher (1983)
L'intuition est une compétence inductive, rationnelle et logique du cerveau qui peut être employée pour aider à la prise de décision. C'est la capacité de sentir les possibilités et les implications de toute situation particulière ou une décision potentielle en regardant le problème en entier plutôt que chacun de ses éléments. C'est la capacité de fournir une solution réalisable à un problème même lorsque les données pour prendre cette décision sont insatisfaisantes ou indisponibles	Agor (1986) et (1989)
L'intuition n'est pas l'opposé de la rationalité. C'est une forme d'expérience distillée fondée sur une connaissance profonde du problème étudié.	Simon (1987) Prietula et Simon (1989)
Les processus intuitifs évoluent à partir des longues années d'expériences et de recherches.	Isenberg (1984), Simon (1987), Prietula et Simon (1989), Agor (1989), Kleinmuntz (1990), Ray et Myers (1990), Harung (1993), Seebo (1993), Parikh (1994).
L'intuition n'est pas un processus irrationnel, elle est fondée sur une compréhension profonde de la situation. C'est un phénomène complexe qui puise dans le réservoir de connaissances subconscientes et ancrées dans les expériences antérieures.	Khatri et Ng (2000)
<i>L'intuition comme forme d'irrationalité</i>	
L'intuition est une perception holistique de la réalité qui dépasse les manières raisonnables du savoir. C'est une fonction psychologique synthétique parce qu'elle appréhende la totalité d'une situation donnée.	Vaughan (1979)
La sensibilité intuitive ou la perspicacité du dirigeant (insight), est la capacité de comprendre instantanément toute la structure d'une nouvelle information provenant de l'assemblage de fragments de mémoire regroupant diverses informations.	Shimizu (1980)
L'intuition est un pouvoir paranormal ou un sixième sens, relevant des pouvoirs extra-sensoriels. Elle est un facteur d'eureka et une compétence obtenue sans la pensée rationnelle.	Rowan (1986)
L'intuition est un sixième sens magique et un trait inné de personnalité.	Behling et Eckel (1991)
L'intuition est un processus holistique, non conscient, dans lequel les jugements sont portés sans compréhension des règles ou du savoir mobilisé pour l'inférer et qui peut entraîner un sentiment de certitude, malgré l'impossibilité d'en justifier la raison.	Shapiro et Spence (1997)
Les réponses intuitives se manifestent avec peu d'effort apparent et typiquement sans l'utilisation de la conscience. Elles impliquent peu ou pas de délibération consciente.	Hogarth (2001)

**Source :** Kammoun. M & Gherib. J. B. B (2008), « **L'intuition et la prise de décision stratégique dans les PME** », XVII<sup>ème</sup> conférence de AIMS, p05.

<sup>73</sup> : À partir des résultats de l'enquête qu'on aura à mener, on va essayer de donner une définition qui nous convient à la notion d'intuition.

Alors que l'approche sémantique nous a donné des éclaircissements sur la notion d'intuition en fournissant un arsenal de définitions qui lui sont consacrées, l'approche par les caractéristiques va nous renseigner encore davantage sur les éléments caractérisant l'intuition pour se rapprocher encore plus d'une assimilation claire de celle-ci.

## 2.2. L'approche par les caractéristiques

Cette approche a pour objectif de détailler la définition de l'intuition par l'ensemble des caractéristiques de celle-ci. Ainsi, en suivant une perspective chronologique, nous allons présenter l'apport de quelques-uns de ces auteurs ayant marqué cette approche.

### 2.2.1. L'approche par les caractéristiques selon Shapiro et Spence

Pour *Shapiro et Spence (1997)*<sup>74</sup>, l'intuition se caractérise par trois dimensions centrales : **La vitesse d'exécution**, par opposition aux décisions à fort contenu analytique qui prennent souvent un temps considérable ; **L'inconscience**, par opposition aux décisions dont les structures sous-jacentes apparaissent logiques pour l'objet ; et enfin, **la confiance dans la décision**, issue d'un sentiment de certitude très fort quant à l'occurrence de l'évènement qui la justifie. Pour ces raisons, l'intuition implique un phénomène paranormal et surnaturel. De ce fait, l'intuition revêt une forme **d'irrationalité**.

### 2.2.2. L'approche par les caractéristiques selon Khatri et Ng

Selon *Khatri et Ng (2000)*<sup>75</sup>, l'intuition revêt plutôt une forme de **rationalité**, et s'identifie par un éventail de six caractéristiques :

- ***L'intuition est un phénomène subconscient (Intuition is subconscious)***

Le décideur détient un schéma subconscient des expériences innombrables qui a stockées. Une partie de ces expériences stockées (ou de connaissances) dans le subconscient est plus aisément disponible que d'autres par l'intermédiaire de *l'intuition*. Or, notre système nerveux permet d'enregistrer en permanence une quantité énorme d'informations, et cet enregistrement permanent se fait le plus souvent à notre insu, c'est-à-dire sans que l'individu lui-même se rend compte qu'il détient telle ou telle information, et dès qu'un besoin de décider se manifeste, un puisage dans ces informations enregistrées pour parvenir à une prise de décision se réalise (*Lebraty. J-F, 1996*)<sup>76</sup>.

- ***L'intuition est complexe (Intuition is complex)***

L'intuition peut « traiter des systèmes plus complexes que ceux qui peuvent être figurés en dehors dans nos esprits conscients » (*Parikh, 1994*)<sup>77</sup>. L'intuition permet donc de surmonter des limites de la rationalité dans un environnement instable et incertain. D'ailleurs, *Lebraty. J-F (1996)*<sup>78</sup> est allé au point de s'interroger sur le fait que l'intuition pourrait constituer une nouvelle stratégie décisionnelle face à la complexité.

<sup>74</sup> : Cité par Samuel. G & Richard. S (2007), *ibid.*, p 3.

<sup>75</sup> : Khatri. N & Alving. Ng. H (2000), «**The role of intuition in strategic decision making**», *Human Relations*, Vol 1, n°53, Jan, pp60-62.

<sup>76</sup> : Lebraty. J-F (1996), *ibid.* p59.

<sup>77</sup> : Parikh, J (1994), *ibid.* p33.

<sup>78</sup> : Lebraty. J-F (1996), *ibid.* p57.

- ***L'intuition est rapide (Intuition is quick)***

Comparée à une prise de décision classique, l'intuition est rapide, car elle est souvent considérée comme la « perception immédiate de la connexion possible entre différentes idées ». En effet, l'intuition est un processus mental non logique capable de prendre en charge une masse d'expériences en quelques secondes.

- ***L'intuition ne vient pas de l'émotion (Intuition is not emotion)***

La part de l'émotion dans la prise de décision intuitive partage encore les chercheurs en deux groupes distincts. *Khatri et Ng (2000)* font partie de groupe d'auteurs qui avancent l'idée que l'intuition ne vient pas de l'émotion, alors que *Parikh. J(1994)* et *Lebraty (1996)* font partie du groupe d'auteurs qui reconnaissent la part de l'émotion dans le processus intuitif.

- ***L'intuition n'est pas un processus biaisé (Intuition is not biased)***

*Khatri et Ng (2000)* se positionnent dans le courant de recherche qui indique que l'intuition n'est pas nécessairement un processus biaisé (« *biais cognitif*<sup>79</sup> au sens de *H. Laroche et J. P Nioche (1994)*<sup>80</sup> », quant à *Lebraty. J-F (2007)*<sup>81</sup>, il nous renseigne que généralement un *bon résultat* d'une intuition est assimilé à une *intuition*, alors qu'un *mauvais résultat* est assimilé à un *biais cognitif*), et peut-être précis et employé d'une manière équivalente à l'emploi des principes statistiques formels.

- ***L'intuition fait partie de toutes les décisions (Intuition is part of all decisions)***

Dans la dernière caractéristique, *Khatri et Ng (2000)* avancent que les méthodes analytiques rationnelles peuvent *rarement* être employées *exclusivement* et que l'intuition est centrale à toutes les décisions, même celles basées sur les faits les plus concrets et les plus complexes.

### 2.2.3. L'approche par les caractéristiques selon Dane et Pratt

Enfin, l'examen de la diverse littérature sur l'intuition par *Dane et Pratt (2007)*<sup>82</sup> a tendu à converger vers quatre caractéristiques qui composent l'intuition : l'intuition est un processus non conscient, impliquant des associations holistiques, qui sont produites rapidement, résultant dans des jugements affectifs chargés :

- ***L'intuition est un processus non conscient (Intuiting Is Nonconscious)***

Pour clarifier cette caractéristique, Dane et Pratt s'intéressent plus à la distinction entre les processus et les résultats intuitifs. Tandis que les jugements et les résultats intuitifs sont clairement accessibles à la pensée consciente, accéder aux déroulements des processus intuitifs s'avère une tâche trop difficile, voire impossible, à accomplir. Par conséquent, il n'y a aucune conscience de règles des connaissances utilisées pour l'inférence pendant l'intuition.

<sup>79</sup> : Ils ont défini le biais cognitif comme étant l'écart entre la pensée (l'intuition) le modèle rationnel.

<sup>80</sup> : H. Laroche et J. P Nioche (1994), *ibid.*, p84.

<sup>81</sup> : Lebraty. J-F (2007), *ibid.* p33.

<sup>82</sup> : Dane. E & Pratt. M. G (2007), « **Exploring intuition and its role in managerial decision making**», *Academy of Management Review*, Vol. 32, n°01, pp33–54.

- ***L'intuition implique des associations holistiques (Intuiting Involves Making Holistic Associations)***

Par défaut d'analogie et d'harmonie entre les idées et informations, l'intuition, en tant que processus non conscient, vient faire des associations et liaisons entre ces idées et informations relativement aux stimuli environnementaux, et donc permettre la prise de décision, intuitive bien sûr.

- ***L'intuition est rapide (Intuiting Is Fast)***

Le fait qu'elle émane d'un processus non conscient, l'intuition prend souvent peu de temps pour surgir. Ainsi, une caractéristique est dévolue à l'intuition : sa vitesse.

- ***L'intuition résulte d'émotions chargées de jugements (Intuiting Results in Affectively Charged Judgments)***

L'intuition a comme essence les jugements qui impliquent souvent des émotions. Par conséquent, il est possible de considérer que l'intuition trouve son existence à base d'un ensemble d'émotions.

Cette brève revue de littérature sur l'approche de l'intuition par les caractéristiques nous amène au constat suivant : l'intuition est un processus subconscient (non conscient, inconscient), l'intuition est rapide. Ces deux caractéristiques sont largement partagées par les auteurs que nous venons de citer (*Shapiro & Spence, 1997 ; Khatri & Ng, 2000 ; Dane & Pratt, 2007*). Cependant, l'apport de *Khatri et Ng* s'inscrit dans l'approche de la cognition managériale puisqu'ils considèrent *l'expérience* comme le facteur déterminant de l'intuition, et quant à *Dane et Pratt*, en gardant l'importance du rôle de l'expérience, ils s'inscrivent plutôt dans l'approche psychophysiological puisqu'ils considèrent *les émotions* comme étant le facteur le plus influent de l'intuition.

### 3. Les facteurs influençant le recours à l'intuition lors de la prise de décision

Les auteurs et chercheurs sur le sujet de l'utilisation de l'intuition dans le processus décisionnel ont donné, chacun son point de vue, par rapport aux éléments ou facteurs encourageant l'individu à faire appel à son intuition pour résoudre un quelconque problème.

#### 3.1. Selon Agor. W (1989)

À partir d'une vaste étude portant sur 3000 managers aux Etats-Unis, *Agor (1989)*<sup>83</sup> recense cinq situations dans lesquelles le recours aux capacités intuitives semble être le plus fréquent chez les décideurs-cadres supérieurs. Ainsi, le recours à l'intuition est lorsque :

- **Le niveau d'incertitude est élevé** : chaque fois que le degré d'incertitude d'une situation donnée augmente, chaque fois l'intuition gagnera du terrain face à l'analyse ;
- **Les précédents à l'action sont peu nombreux**. Autrement, face à de nouvelles tendances qui apparaissent, il y a peu d'éléments et de situations vécus pouvant servir de base à l'action ;
- **Les variables sont scientifiquement peu prévisibles et les faits sont peu nombreux**, ou encore les données sont limitées, voire inutilisables ;
- **Il y a plusieurs alternatives possibles au choix**, alternatives qui toutes sont valables et cadres avec les faits dont on dispose ;

<sup>83</sup> : Cité par Kammoun. M & Gherib. J. B. B (2008), *ibid.* pp08-09.

- **Le temps pour décider est limité et la pression s'accroît pour prendre la bonne décision.**
- **L'intuition est proportionnelle à l'expérience**, au nombre d'années de travail et de formation académique et inversement proportionnelle au manque de confiance et à la peur d'être remplacé. L'expérience des situations permet de percevoir un grand nombre de variables et d'alternatives en même temps<sup>84</sup>.

### 3.2. Selon J. F. Lebraty (1996, 2007)

Dans son premier article consacré au rôle de l'intuition dans les décisions managériales, **J. F. Lebraty (1996)**<sup>85</sup>, en rappelant d'abord des éléments cités en dessus par Agor (1989) et qu'il qualifie de « cas classiques d'appel à l'intuition » où la partie intuitive n'est pas éliminée au profit d'un processus entièrement formalisé et automatisé, il a ajouté les facteurs suivants: Le premier fait référence à **la complexité** que nous avons précédemment soulignée, c'est-à-dire, chaque fois que la complexité du problème augmente, notamment en raison du flou des données et de leur ambiguïté, plus l'analyse de la situation se révèle peu efficace. Le second, quant à lui, fait allusion à une **pénétration dans l'inconnu** c'est-à-dire le décideur est en face d'une situation qui ne possède pas les outils analytiques adéquats pour la résoudre. Le dernier facteur stipule, que pour faire face à **l'urgence et à l'imprévisible**, et étant donné que l'analyse prend généralement un temps considérable, le décideur va préférer dans ce cas de se fier à son intuition.

Dans un récent article, **Lebraty (2007)**<sup>86</sup> nous a mis au courant sur d'autres éléments qui exercent une influence sur la mise en œuvre de l'intuition à savoir *l'expérience du décideur, ses modèles mentaux, ses émotions et ses croyances*.

- **Ses modèles mentaux** : il estime que les individus élaborent des représentations simplifiées de la situation perçue comme variable selon la tâche qu'ils ont à gérer ;
- **son expérience** : c'est-à-dire, le nombre de situations qu'il a eu à gérer et la manière avec laquelle il a internalisé les triplets « situation-actions-effets ». Selon **Lebraty (1996)**<sup>87</sup>, l'expérience accroît les facultés intuitives du décideur, autrement dit, chaque fois que le décideur est expérimenté, chaque fois son intuition devient de grand usage.
- **Ses émotions** : selon le contexte dans lequel le décideur doit agir, par exemple, en situation d'urgence ou de risque, ses émotions vont exercer une influence sur ces capacités cognitives et notamment sur sa manière de reconnaître une situation ou de simuler un mode d'action. Dans sa conclusion, **Bernard Cadet (2012)**<sup>88</sup> nous rappelle le fait que les données scientifiques obtenues au cours des deux dernières décennies montrent l'importance de l'émotion dans les prises de décision et que toute décision s'accompagne ou repose sur un contenu émotionnel, mais aussi, sur un état émotionnel du sujet.
- **Ses croyances** : qui contribuent à exercer une influence sur les modes d'action envisagés.

<sup>84</sup> : Cité par Dammak. A (2004), *ibid.* pp07-08.

<sup>85</sup> : Lebraty. J-F (1996), *ibid.* pp63-66.

<sup>86</sup> : Lebraty. J-F (2007), « **Décision et intuition** », Education et Management, vol 33, p35.

<sup>87</sup> : Lebraty. J-F (1996), *ibid.* p59.

<sup>88</sup> : Cadet. B (2012), « **Émotions, langage et prises de décision : un réseau cognitif** », Holism and Health, vol.1, p27.

Ainsi donc, un décideur expert confronté à une situation dont il a une certaine conscience va élaborer très rapidement un mode d'action. Ce processus quasi instantané, de croisement d'une perception avec une expérience passée, s'appelle *l'intuition*. De plus, la confiance en soi est un élément qui ne manque pas d'importance pour stimuler le décideur à utiliser son intuition.

### 3.3. Selon A. Dammak (2004)<sup>89</sup>

Cet auteur, quant à lui, en synthétisant notamment les travaux de Schneider et Meyer (1991) et de Pettigrew (1992), fait ressortir trois types de facteurs influençant le recours à l'intuition ainsi que son intensité :

- **Des facteurs inhérents au décideur** comme son expérience, l'âge, la position hiérarchique, etc. Ainsi, l'utilisation de l'intuition augmente dès que l'on s'élève dans la hiérarchie. Et puisque le dirigeant de la PME se situe au sommet de la hiérarchie, il est supposé être une personne qui fait souvent appel à son intuition ;
- **Des facteurs relatifs à la décision elle-même** comme l'urgence, la nature, et le degré de structuration de la décision. Dans une situation urgente, le décideur n'a généralement pas le temps pour traiter les informations et évaluer les alternatives possibles. Ainsi, le dirigeant utilise uniquement les informations actuelles et pertinentes en éliminant toutes les informations n'étant pas directement liées au problème posé. De plus, l'intuition aide les dirigeants à réagir rapidement. Quant à la nature du problème, elle est déterminante dans la pondération à accorder à l'intuition et à l'analyse. Enfin, le degré de structuration de la décision est déterminant aussi dans le recours à l'utilisation de l'intuition, autrement, à chaque fois que la décision a un haut niveau de risque avec peu de données analytiques ou peu de précédents sur lesquels elle se fonde (ce qui caractérise d'ailleurs une décision stratégique), chaque fois le recours à l'utilisation de l'intuition est important.
- **Des facteurs ayant trait au contexte de la décision**, qu'il s'agisse du contexte organisationnel ou de l'environnement plus large de l'organisation. Ces facteurs sont notamment mis en lumière par *Khatri et Ng (2000)* avec notamment l'introduction d'un nouveau concept qui est « *la synthèse intuitive* ».

### 3.4. Selon Khatri et Ng (2000)<sup>90</sup>

Les décisions stratégiques étant caractérisées par des connaissances incomplètes, surtout dans un contexte d'environnement dynamique et changeant, il est difficile d'identifier des variables précises et d'établir des équations quantitatives pour aider à la décision, c'est pourquoi la « *synthèse intuitive* »<sup>91</sup> serait, pour les deux auteurs, mieux appropriée.

- **La synthèse intuitive est plus appropriée dans la prise de décision stratégique**, c'est parce que les décisions stratégiques sont caractérisées par la connaissance inachevée,

<sup>89</sup> : Dammak. A (2004), *ibid.* pp07-11.

<sup>90</sup> : Khatri. N & Ng. Alving (2000), *ibid.* pp62-65.

<sup>91</sup> : C'est-à-dire ils ont synthétisé la définition du concept intuition par trois variables :

*Le jugement* : utilisé entres autres dans les situations manquantes d'informations ;

*L'expérience* : accumulation de connaissances sur des événements et de solutions sur divers problèmes rencontrés constituant ainsi une sorte de base de donnée dont le décideur, qu'il soit par exemple dirigeant d'une PME, puise pour résoudre des problèmes et de prendre des décisions de nature différentes dans un temps futur ;

*Les pressentiments* : faire confiance à son " sentiment d'intestin ".

particulièrement dans les environnements dynamiques d'affaires de l'ère actuelle. En conséquence, il peut être impossible d'identifier des équations quantitatives parmi des variables ou trouver des valeurs numériques pour des paramètres et des états initiaux. Dans une telle situation, le décideur utilise son expérience, ses jugements et pressentiments. Ainsi, *Khatri et Ng (2000)*, par une enquête auprès d'un échantillon de dirigeants dans différents secteurs, ont conclu que la majorité utilisent ces trois indicateurs dans la prise de décision stratégique, et encore d'une façon plus importante «l'expérience». Celle-ci constitue selon plusieurs auteurs la variable la plus évoquée et utilisée par les dirigeants d'une entreprise.

- **La synthèse intuitive est plus appropriée dans un environnement instable que dans un environnement stable** : dans un environnement stable, les données sont fiables, il n'y a pas de pressions pour une collecte rapide de données et cette collecte n'est, généralement, pas coûteuse. Les décisions peuvent, dès lors, être bâties sur des faits et analyse. En revanche, si un environnement n'est pas stable il pose trois problèmes : contrainte du temps pour la collecte de données et d'informations, besoin d'un grand nombre de données pour contourner cette instabilité et manque de fiabilité des données et informations. Dans ces situations, *Khatri et Ng (2000)* ont conclu, dans la même enquête citée précédemment, que les décideurs se tournent vers la synthèse intuitive qui leur permet de comprendre la situation en s'inspirant *des expériences* passées et d'informations précédentes. Quant au contexte organisationnel, et si nous prenons en considération l'aspect taille de l'entreprise, nous allons trouver que l'utilisation de l'intuition dans le processus de décision dans la grande entreprise et dans une PME n'est pas du tout la même chose *Van Cawenbergh et al. (1996)*<sup>92</sup> ont montré que les dirigeants de petites entreprises privées sont plus intuitifs que les dirigeants de filiales de multinationales où les normes et standards sont préétablis et rigides.

En résumé, d'abord il faut mettre en exergue le fait que la majorité des études portant sur l'utilisation de l'intuition dans le processus décisionnel s'accordent à dire que l'expérience joue le facteur essentiel (*Agor. W, 1984 ; Parikh, J, 1994 ; Lebraty. J-F, 1996, 2007 ; Khatri & Ng, 2000 ; etc.*). Néanmoins, les facteurs qui influencent le recours à l'intuition sont divers et loin d'être exhaustifs. Il faut, cependant affiner la recherche et l'axer sur certains facteurs plus que sur d'autres. Le problème est de savoir s'il est possible d'établir un classement entre les divers facteurs. Or par exemple, on peut trouver un dirigeant expérimenté, mais qui s'avère toujours hésitant en raison d'un manque de confiance en soi, là, son expérience ne va pas lui servir de bon stimulant pour faire appel à son intuition, mais au contraire, il peut préférer l'analyse qui semblera à ses yeux la moins risquée. Dans ce contexte, on voit bien que la confiance en soi doit précéder l'expérience, mais ce classement que nous venons de faire est loin d'être vérifié facilement sur le terrain.

#### 4. L'intuition : substitut ou complément à l'analyse rationnelle ?

L'utilisation de l'intuition soit en tant que complément (méthode hybride) ou substitut à l'analyse formelle (méthode intuitive) s'impose de plus en plus au vu des évolutions des contextes de décision (*A. Dammak, 2004*)<sup>93</sup>. Pour ce qui nous intéresse le plus, nous posons

<sup>92</sup> : Cité par Dammak. A (2004), ibid. p11.

<sup>93</sup> : Dammak. A (2004), ibid. p03.

encore l'interrogation suivante : *pourquoi le recours à l'intuition par un dirigeant de PME est quasi-obligatoire, notamment lorsqu'il s'agit de prendre une décision stratégique ?*

#### 4.1. L'intuition comme substitut à l'analyse rationnelle

Si l'on substitue complètement l'analyse rationnelle par l'intuition, ne serait-ce que la conséquence de deux raisons principales : d'un côté, les dirigeants de PME sont souvent résistants à l'analyse rationnelle. Le fait qu'ils sont souvent débordés par les problèmes d'exploitation à court terme qui exigent des décisions immédiates, et le peu du temps qu'ils leur reste pour les décisions stratégiques garantit à l'intuition sa place comme méthode de décision, et d'un autre côté, les consultants sont rarement accessibles en raison de coût élevé qu'ils appliquent, d'incompatibilité de langage et d'outils qu'ils utilisent qui sont conçus pour les grandes entreprises (Meunier. A, 2007)<sup>94</sup>.

De plus, sur cette question, Mintzberg (2005)<sup>95</sup> nous renseigne sur le fait qu'un dirigeant, vu la quantité considérable d'informations qu'il détient et du fait que la plupart des informations importantes (qui peuvent déboucher sur des décisions stratégiques) viennent sous une forme verbale et qu'elles se stockent donc dans sa tête, le dirigeant ne peut pas tout dire à ses collaborateurs afin de lui donner l'aide souhaitée. Alors que faire ? Dans ce contexte, souvent un dirigeant choisit de se fier à son intuition, d'improviser, avec des résultats parfois spectaculaires, mais malheureusement parfois catastrophiques (Meunier. A, 2007)<sup>96</sup>. Quant au résultat de l'utilisation de l'intuition, Lebraty. J-F (1996)<sup>97</sup> nous rappelle la fameuse phrase du grand savant Albert EINSTEIN : « la pensée rationnelle ne m'a jamais permis de découvrir quoi que ce soit ». Là, on trouve qu'EINSTEIN faisait peut-être allusion à l'intuition. Ainsi, on s'aperçoit clairement que même dans les domaines les plus compliqués, tels que la physique et les mathématiques, l'intuition n'a pas manqué sa place.

#### 4.2. L'intuition comme complément à l'analyse rationnelle

Largement perçues comme des notions antagonistes, rationalité et intuition sont de plus en plus admises comme des dimensions complémentaires de la démarche stratégique (Sogbossi. B, 2012)<sup>98</sup>. D'ailleurs, l'une des conclusions données par Masmoudi. A & Gherib. B (2004)<sup>99</sup> est que l'intuition n'est pas forcément opposée à l'analyse rationnelle, mais qu'il lui est souvent complémentaire.

Ainsi, Dammak. A(2004)<sup>100</sup>, nous livre deux raisons principales encourageant, entre autres, les dirigeants de PME, à coupler analyse et intuition :

D'une part, depuis maintenant quelques années, l'environnement des entreprises n'est plus stable, il est devenu changeant et incertain, l'analyse formelle seule ne fait plus l'affaire. En effet les hommes n'arrivent pas à produire des outils sophistiqués de manière aussi rapide que l'évolution de l'environnement, les différents instruments et méthodes préétablis de prise de décision se trouvant de plus en plus vite dépassés et obsolètes. C'est pour cela que les

<sup>94</sup> : Meunier. A (2007), op Cit, pp02-04.

<sup>95</sup> : Henry Mintzberg (2005), op Cit, p 34.

<sup>96</sup> : Meunier. A (2007), op Cit, p04.

<sup>97</sup> : Lebraty. J-F (1996) , ibid. p57.

<sup>98</sup> : Sogbossi. B (2012), ibid. p07.

<sup>99</sup> : Masmoudi. A & Gherib. B (2004), ibid. p7.

<sup>100</sup> : Dammak. A (2004), ibid. p03.

managers se penchent de plus en plus vers une adjonction de l'intuition aux analyses rigoureuses pour essayer d'anticiper les évolutions éventuelles, de compenser les données qu'ils ne peuvent appréhender et améliorer, ainsi, le confort de la décision.

D'autre part, les spécificités des décisions incombant aux managers « militent » elles même pour un recours à l'intuition. Ces décisions sont caractérisées par une *grande incertitude et complexité*, un manque de données fiables, des conséquences importantes et un engagement de l'entreprise pour le long terme (décision stratégique). Par ces caractéristiques, le dirigeant ne comprend donc que peu de choses et pour lesquelles il n'existe pas de méthode prédéterminée permettant de parvenir à une solution. Dès lors, le dirigeant préfère s'appuyer sur l'information verbale et en suivant des processus intuitifs, non explicites.

En somme, les dirigeants de PME sont amenés à utiliser l'intuition soit en tant que substitut soit en tant que complément à l'analyse formelle puisqu'elle permet à la fois de prendre une décision d'une manière rapide et en même temps d'avoir une vue d'ensemble de la situation en effectuant une faible recherche d'information et en puisant de leur expériences antérieures (**Kammoun. M & Gherib. B, 2008**)<sup>101</sup>. Par conséquent, l'explication de la notion d'intuition par le recours à l'expérience apparaît comme la dimension la plus étudiée dans la littérature managériale (**Burke & Miller, 1999 ; Khatri & Ng, 2000, Sinclair & Ashkanasy, 2005, etc.**). En ce sens, la prise de décision intuitive est un processus qui contient uniquement deux étapes (**Zeribi-Benslimane. O & Kammoun. M, 2011**)<sup>102</sup> : d'abord, le décideur identifie les sélections dans une situation similaire à celle précédemment produite ensuite, il sélectionne ou modifie les actions qui ont été efficaces dans une situation identique.

L'intuition n'est pas si importante uniquement sur le plan théorique. Par conséquent, l'étude menée sur les PME tunisiennes du secteur de service par **Gherib. B et Souissi. L (2004)**<sup>103</sup> a révélé que **60%** des dirigeants de PME recourent à leur intuition dans la prise de décision stratégique. Dans le même sens, et en utilisant le test d'**Agor (1989)**<sup>104</sup>, l'étude réalisée par **Kammoun. M & Gherib. B (2008)**<sup>105</sup> auprès de 35 PME œuvrant dans le secteur agro-alimentaire a démontré que plus de **70%** des dirigeants utilisent également l'intuition dans la prise de décisions stratégiques.

Cependant, ces derniers auteurs soulignent le fait que les études empiriques ayant exploré le rôle de l'intuition dans les processus de décisions stratégiques, notamment au contexte de la PME, présentent particulièrement des insuffisances méthodologiques qui proviennent principalement de la difficulté de mesure du concept d'intuition –surtout le fait qu'il est intimement lié, entre autres, à la cognition du décideur, à ses représentations mentales, à ses expériences et à ses émotions– et de la variation des méthodes et outils utilisés à cet effet. En

<sup>101</sup> : Kammoun. M & Gherib. J. B. B (2008), *ibid.*, p22.

<sup>102</sup> : Zeribi-Benslimane. O & Kammoun. M ( 2011), *ibid.*, p5.

<sup>103</sup> : Gherib. J. B. B & Souissi. L (2004), «**Processus de décision stratégique et performance de l'entreprise : cas des entreprises familiales tunisiennes dans le secteur des services**», 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée juin, p14.

<sup>104</sup> : Le test d'Agor figure comme l'un des outil les plus utilisé pour la mesure de l'intuition dans la prise de décision (**Lebraty. J-F, 1996**). Ainsi, nous allons l'utiliser également dans notre enquête de terrain.

<sup>105</sup> : Kammoun. M & Gherib. J. B. B (2008), *ibid.* p16.

fait, l'intuition est l'un des facteurs intrinsèques qui influencent la prise de décision stratégique des dirigeants de PME, mais qu'en est-il des autres facteurs internes et des facteurs externes à la PME ?

### **Section 03** Les autres facteurs influençant la prise de décision stratégique dans la PME

Vu que la prise de décision a comme essence l'information, et vu ses manques de ressources, la PME devra profiter particulièrement de l'information qui se situe à proximité (*Gueguen. G, 2001*)<sup>106</sup>. C'est ainsi que celle-ci joue un rôle prépondérant dans la spécificité de gestion de la PME (*Torrès. O, 1999*) en générale, et dans les éléments qui influencent la prise de décision stratégique en particulier. D'ailleurs, c'est à partir d'une telle constatation que le concept de proximité apparaît si important pour notre recherche, pour justement essayer de mettre en lumière le fait que les éléments, d'ordre interne et externe à l'organisation, qui influencent la prise de décision stratégique dans la PME s'inspirent beaucoup de cette proximité.

La proximité organisationnelle et environnementale permet donc une prise de décision stratégique dans le contexte de la PME qui semble encore être spécifique au regard du contexte de l'entreprise de grande taille. En fait, en parlant de l'organisationnel et de l'environnemental, nous faisons allusion aux parties prenantes de l'entreprise. Ainsi, nous retiendrons comme définition de parties prenantes, la définition de *Freeman. R (1984)*<sup>107</sup> : une partie prenante (ou "stakeholder" en anglais) est tout groupe ou individu qui peuvent affecter ou qui peuvent être affecté par l'accomplissement des objectifs de l'organisation». Par ailleurs, en écartant les éléments inhérents au dirigeant, nous pouvons aisément parler de l'influence des parties prenantes dans la prise de décision stratégique du dirigeant à la place de l'influence d'un ensemble d'éléments.

Les salariés, la famille du dirigeant, les clients, les fournisseurs, les concurrents actuels et potentiels, l'État sont tout autant des parties prenantes internes et externes (*Julien. P. A & Schmitt. C, 2002*)<sup>108</sup> qui seront retenue dans la présente section. Celle-ci prend également en compte le concept de proximité qui sera fortement intégré dans l'explication des autres facteurs internes et des facteurs externes qui influencent la prise de décision stratégique par le dirigeant de la PME.

#### **1. Les autres facteurs internes**

Outre que le dirigeant et son intuition, il existe d'autres facteurs internes à la PME qui peuvent influencer, d'une façon plus ou moins importante, la prise de décision stratégique par le dirigeant.

<sup>106</sup> : Gueguen. G (2001), « **Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet** », Thèse de doctorat, Université Montpellier I, p113.

<sup>107</sup> : Freeman, R. (1984), « **Strategic Management: A stakeholder approach** », Boston: Pitman, p 46.

<sup>108</sup> : Cité par Ballereau. V (2012), « **Analyse proxémique des parties prenantes dans la décision stratégique des entrepreneurs de PME/TPE : expérimentation sur l'influence du genre** », Thèse de Doctorat, Université Montpellier I, p37.

### 1.1. La famille du dirigeant

La famille du dirigeant, qu'elle soit actionnaire de l'entreprise ou non, est l'une des parties prenantes internes qui constituent, pour le cas de la PME, une nouvelle force qui influence, plus ou moins consciemment, les décisions de toute nature prises par le dirigeant, notamment lorsqu'il s'agit des décisions stratégiques (*Ballereau. V, 2012*)<sup>109</sup>. Cet auteur, considère la famille comme la partie la plus proche du dirigeant, c'est-à-dire, celle qui se situe le plus à sa proximité. Dans cette optique, *Moles et Rohmer (1978)*<sup>110</sup> ont d'ailleurs mis en exergue la loi proxémique qui considère, toutes choses égales par ailleurs, ce qui est proche comme le plus important de ce qui est loin.

*Ballereau. V (2012)*<sup>111</sup> ajoute et considère la notion de **confiance** comme étant corrélé positivement à la notion de proximité. Pour le dirigeant, sa famille est l'élément le plus proche, c'est à sa famille qui a plus de confiance que n'importe quelle autre partie prenante. Ainsi, la famille apparaît encore comme un élément qui pèse lourd dans les décisions du dirigeant de la PME.

### 1.2. La proximité du dirigeant de ses salariés

Le concept d'autorité n'a pas la même ampleur selon que l'entreprise en question soit de petite ou de grande taille, du fait qu'il est généralement admis que les patrons de PME sont très proches de leurs salariés : c'est la proximité hiérarchique (*Torrès. O, 1999*)<sup>112</sup>. En outre, plus l'entreprise est de petite taille, plus la centralisation du pouvoir opérée par le dirigeant sera forte (*Frimousse. S, 2013*)<sup>113</sup>. Ainsi, la gestion de la PME est fortement centralisée, voire exclusivement incarnée en la personne du dirigeant (*Torrès. O, 2000*)<sup>114</sup>.

La P.M.E se caractérise souvent par l'absence d'un contre-pouvoir, le dirigeant, lui-même le propriétaire de l'entreprise, le créateur de l'entreprise, le détenteur principal du capital, toutes ces qualités font de lui le patron de la P.M.E et renforcent d'ailleurs le caractère centralisé de la gestion de la P.M.E autour d'une seule personne qui est le dirigeant-propriétaire (*Lakhdari. H, 2011*)<sup>115</sup>.

Par conséquent, une telle centralisation facilite l'intégration des buts individuels aux buts de l'organisation du fait que, généralement, le patron connaît tous ses salariés individuellement, chose qui facilite encore la multiplication des contacts directs et personnels (*Torrès. O, 2000*)<sup>116</sup>. Par conséquent, il existe donc une relation dirigeant/dirigé qui est, en fait, essentielle pour toutes les organisations, car elle participe à l'amélioration du niveau de performance, du climat de travail et des comportements des salariés, ou encore à l'augmentation de l'engagement personnel

<sup>109</sup> : Ballereau. V (2012), « **Analyse proxémique des parties prenantes dans la décision stratégique des entrepreneurs de PME/TPE : expérimentation sur l'influence du genre** », Thèse de Doctorat, Université Montpellier I, p43.

<sup>110</sup> : Cité par Torrès. O (2003), « **Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité** », Revue française de gestion, Vol 3, n°144, p121.

<sup>111</sup> : Ballereau. V (2012), « **Analyse proxémique des parties prenantes dans la décision stratégique des entrepreneurs de PME/TPE : expérimentation sur l'influence du genre** », Thèse de Doctorat, Université Montpellier I, p45.

<sup>112</sup> : Torrès. O (1999), op Cit, p25.

<sup>113</sup> : Frimousse. S (2013), « **Ethos méditerranéen et relation dirigeant/dirigé : honneur et légitimité** », Revue @GRH, Vol 1, n°6, p16.

<sup>114</sup> : Torrès. O, (2000), ibid. p4.

<sup>115</sup> : Lakhdari. H (2011), « **Le comportement stratégique des petites entreprises dans un contexte de transition : cas du secteur laitier en Algérie** », Thèse de doctorat, Université de Montpellier I, p32.

<sup>116</sup> : Torrès. O, (2000), ibid. p4.

et la responsabilisation (*Frimousse. S, 2013*)<sup>117</sup>. Une telle relation repose beaucoup plus sur l'affect dans le cas de la logique patrimoniale (dirigeant PIC), et sur la quête de l'efficacité concernant la logique entrepreneuriale (dirigeant CAP).

Par ailleurs, ces contacts directs et personnels constituent pour le dirigeant une puissante source d'informations, puisqu'il peut aisément discuter avec ses subordonnés de tout ce qui va et de tout ce qui ne va pas au sein de sa PME (en fait, cela implique une sorte de diagnostic interne animé par le dirigeant lui-même), d'échanger des idées, de les consulter, de prendre leurs avis et recommandations, pour en fin de compte prendre des décisions, notamment celles à caractère stratégique.

Une telle centralisation influence donc d'une façon plus ou moins importante les décisions du dirigeant dans le sens où il est l'unique décideur. Ainsi, *Kalika. M (1984)*<sup>118</sup> considère que la centralisation des décisions au sein des PME apparaît naturelle. Dans la même optique, *Gervais. M (1978)*<sup>119</sup> a mentionné que la centralisation des décisions dans les entreprises de petite dimension n'apparaît pas comme un poids, mais plutôt comme une nécessité naturelle du fait du charisme du chef et de l'intégration des buts individuels aux buts organisationnels.

### 1.3. L'imbrication des fonctions de la PME

En parlant des différentes fonctions qui composent une entreprise, nous pouvons faire appel à la notion de la chaîne de valeur, développée entre autres par *Porter. M (1996)*<sup>120</sup>. En effet, le fait de faire appel à la notion de la chaîne de valeur, nous ne la concevons pas au sens de Porter, c'est-à-dire dans l'optique de diagnostiquer un avantage concurrentiel, et par conséquent, déterminer donc les moteurs des coûts, de la différenciation (valeur) ou de la focalisation et de tenter de les mobiliser pour améliorer le positionnement choisi, mais uniquement pour mettre en exergue la forte imbrication des fonctions de la PME due essentiellement au manque de moyen et au rôle majeur de son propriétaire dirigeant.

Parce qu'ils sont souvent les créateurs de leur entreprise et ont de ce fait pris l'habitude de tout faire et de tout contrôler, les dirigeants de PME se caractérisent par une forte polyvalence (*Torrès. O, 1999*)<sup>121</sup>. Cette polyvalence est une caractéristique de la PME, puisque la spécialisation des salariés est également faible. Ainsi, cette faible spécialisation atténue l'intérêt de créer une division de tâches trop poussée (*Torrès. O, 2004*)<sup>122</sup>.

Dans ce contexte, il n'est pas rare, et il n'est guère étonnant de voir un dirigeant dans la même journée prospecter de nouveaux clients, répondre aux sollicitations d'un fournisseur, réparer une machine en panne, etc. Ces activités appartiennent évidemment à des champs différents (Le commercial, l'approvisionnement, la maintenance...) qui font d'ailleurs l'objet d'une gestion

<sup>117</sup> : Frimousse. S (2013), *ibid.* p15.

<sup>118</sup> : Kalika. M (1984), « **Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle : Essai d'Analyse Systémique** », Thèse de Doctorat d'Etat en science de gestion, Université Bordeaux I, p 278.

<sup>119</sup> : Gervais. M (1978), « **Pour une théorie de l'organisation-PME** », *Revue française de gestion*, n°15, p44.

<sup>120</sup> : Voir Porter. M (1999), **L'Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrentes et maintenir son avance** », édition Dunod, Paris, pp49-67.

<sup>121</sup> : Torrès. O (1999), *op Cit*, p26.

<sup>122</sup> : Torrès. O (2004), « **Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proxémie** », Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, Section CNU 06, Université de Caen Basse-Normandie, p 25.

très spécialisée dans les grandes entreprises, mais rarement dans les PME, ce qui implique donc **une forte imbrication des fonctions de la PME** : c'est la proximité fonctionnelle (*Torrès. O, 1999*)<sup>123</sup>. Ainsi, la chaîne de valeur de la PME est loin d'être assez spécialisée, claire et détaillée comme celle de l'entreprise de grande taille.

La polyvalence et l'omniprésence du dirigeant lui permettent, en fait, l'accès à un grand nombre d'informations, d'acquérir des expériences variées, d'avoir une vision plus large qui reflète la réalité du contexte dans lequel évolue son organisation, et de prendre ainsi les décisions, notamment celles qui sont stratégiques, d'une façon plus ou moins facile et pertinente.

#### 1.4. La limitation des ressources et compétences de la PME

Nous avons déjà souligné que l'une des spécificités de la PME largement citées par les auteurs est le fait qu'elle souffre d'un manque de moyens. Sur ce point, *Lakhdari. H, (2011)*<sup>124</sup>, soutient l'idée selon laquelle la dotation en ressources et compétences influence le niveau d'intérêt accordé par les dirigeants des petites entreprises à leur environnement.

Ainsi, une petite entreprise riche en ressources guide son dirigeant pour bien détecter les opportunités qui se trouvent dans son environnement, et grâce aux compétences humaines et matériels, le dirigeant réagit vite aux messages et profite des opportunités en prenant des décisions stratégiques judicieuses.

En revanche, dans une petite entreprise pauvre en ressources, ce qui constitue d'ailleurs le cas d'un nombre important de PME, son dirigeant est tout le temps occupé dans la recherche des moyens financiers pour poursuivre son activité et assurer la survie de son patrimoine et de cette manière, il peut négliger les opportunités qui sont dans son environnement, et de manquer ainsi d'effectuer des manœuvres stratégiques qui s'avèrent très importantes, voire déterminantes pour son organisation.

En introduisant la présente section, nous avons souligné que le concept de proximité sera fortement intégré dans nos propos. Ainsi, en traitant les autres facteurs internes qui influencent la prise de décision stratégique, nous avons fait appel à la proximité organisationnelle définie par *Torrès (1997, 1999, 2000)*. Dans la même optique, nous allons intégrer le concept de proximité pour aborder les facteurs externes en faisant appel à la notion de proximité environnementale. En soulignant le fait que Torrès a un petit peu négligé l'importance des mécanismes environnementaux en se focalisant essentiellement sur les mécanismes organisationnels, *Gueguen. G (2001)*<sup>125</sup> définit la proximité environnementale, dans sa recherche doctorale, comme « l'ensemble des facteurs externes, perçus par le dirigeant, émanant d'acteurs proches en termes de distance géographique et de caractéristiques psychologiques faisant l'objet d'interactions fréquentes et informelles et ayant une incidence sur le fonctionnement de l'entreprise ».

<sup>123</sup> : Torrès. O (1999), op Cit, p26.

<sup>124</sup> : Lakhdari. H (2011), « **Le comportement stratégique des petites entreprises dans un contexte de transition : cas du secteur laitier en Algérie** », Thèse de doctorat, Université de Montpellier I, p79.

<sup>125</sup> : Gueguen. G (2001), « **Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet** », Thèse de doctorat, Université Montpellier I, p127.

## 2. Les facteurs externes

Qu'elle soit grande ou petite, toute entreprise, selon notamment la théorie de la contingence (*Galbraith. J, 1972; Lawrence. P. R & Lorsch. J. W, 1967*)<sup>126</sup>, est considérée comme un système ouvert sur son environnement, elle a besoin de celui-ci en amont et en aval pour qu'elle puisse fonctionner d'où il est nécessaire, voire indispensable, d'analyser cet environnement. Or le diagnostic externe, ou bien l'analyse macro et méso de l'environnement de l'entreprise, comporte un ensemble de variables pouvant affecter le fonctionnement et la vie de cette dernière d'une manière positive ou négative, autrement dit, certain de ces variables peuvent provoquer et générer des opportunités, alors que d'autres provoquent ou recèlent des *menaces*, selon les ressources détenues par l'organisation et la manière dont elle saura les exploiter, et quand il s'agit d'une organisation d'une petite dimension, le propriétaire dirigeant y joue un rôle fondamental.

Dans le présent point, notre centre d'intérêt n'est donc pas l'environnement de n'importe quelle entreprise, mais il s'agit plus exactement de celui de la PME. L'environnement d'une PME, tout comme celui de la grande entreprise, comporte deux niveaux essentiels : l'environnement macro-économique et l'environnement méso-économique. Pour ce dernier, nous allons faire appel à une approche conçue **initialement pour la grande entreprise** et nous allons tenter de la faire adapter au contexte de la PME. Il s'agit de l'approche de M. Porter, connu principalement sous le nom du **modèle des cinq forces concurrentielles**, qui constitue un outil de mesure de l'avantage concurrentiel. Par conséquent, les détails d'un tel rapprochement seront exposés dans le présent point. Dès lors, nous allons d'abord exposer l'environnement macro-économique, pour s'intéresser par la suite à l'environnement méso-économique.

### 2.1. Le macro-environnement (l'analyse PESTEL)

Le macro-environnement peut être défini comme l'ensemble des éléments structurels qui encadrent les décisions (choix) majeures de l'entreprise (*Marchesnay. M, 1986*)<sup>127</sup>. L'étude du macro-environnement met généralement en exergue l'analyse **PESTEL** ainsi que l'un des modèles préconisés par *M. Porter (1990)*<sup>128</sup> connu sous l'appellation *Diamant de Porter*. À notre niveau, nous allons nous intéresser uniquement à l'analyse PESTEL.

L'analyse PESTEL de l'entreprise représente des facteurs globaux qui, dans une plus ou moins large mesure, ont un impact pratiquement sur **toutes les organisations** (petite, moyenne ou grande). Le modèle PESTEL peut aider à déterminer quelles tendances Politiques, Economiques, Socioculturelles, Technologiques, Ecologiques et Légales (*Johnson. G & al, 2005*)<sup>129</sup> pouvant affecter le fonctionnement, le **processus de prise de décision stratégique**, la gestion et le développement des organisations.

<sup>126</sup> : Cité par Lakhdari. H (2011), « **Le comportement stratégique des petites entreprises dans un contexte de transition : cas du secteur laitier en Algérie** », Thèse de doctorat, Université de Montpellier I, p20.

<sup>127</sup> : Cité par Gueguen. G (2001), « **Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet** », Thèse de doctorat, Université Montpellier I, pp113-114.

<sup>128</sup> : Michael E. Porter, « **The Competitive Advantage of Nations** », Harvard Business Review, March-April 1990, p78-79.

<sup>129</sup> : Johnson. G & al, « **Stratégique** », 7<sup>ème</sup> édition, Pearson, 2005, pp75-78.

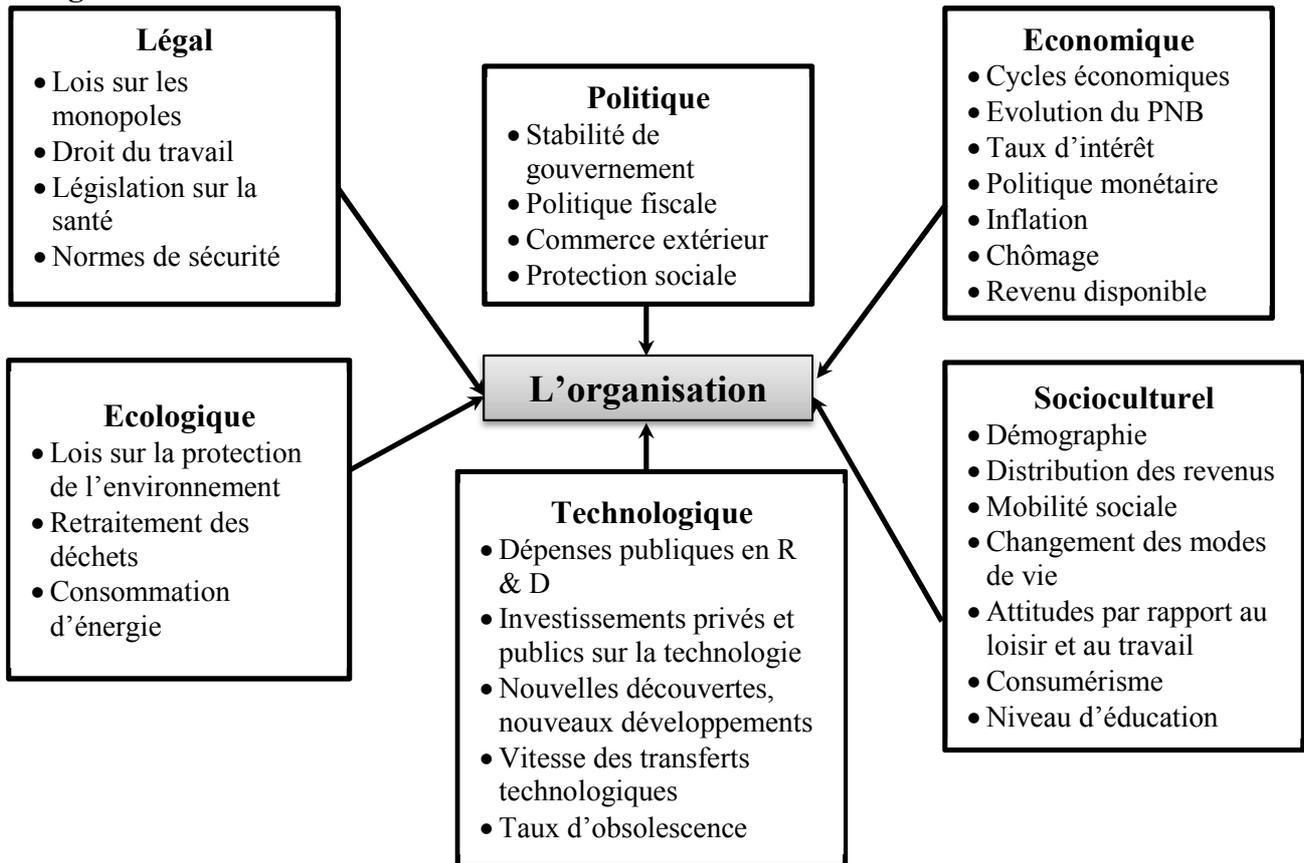
Cette analyse fournit donc pour l'entreprise un ensemble de critères lui permettant d'avoir une vision globale de son marché et de son environnement (contexte général dans lequel elle évolue). Elle permet d'anticiper les influences qui ont un impact sur le marché cible de l'entreprise ou sur le domaine d'activité stratégique qu'elle souhaite étudier. Grâce à cette analyse, l'entreprise peut mettre en évidence les tendances du marché d'une façon continue et donc d'identifier les opportunités susceptibles de lui apporter plus de valeur et les menaces qui vont l'anéantir.

Ainsi, et comme nous l'avons déjà souligné, le modèle PESTEL est représentatif d'un ensemble de facteurs interdépendants et il répartit les influences environnementales en six grandes catégories :

- **le facteur politique (P)** concerne la stabilité gouvernementale, la politique fiscale, la régulation du commerce extérieur et la protection sociale ainsi que les menaces sur l'ordre international ;
- **le facteur économique (E)** inclut les cycles économiques, l'évolution du PNB, les taux d'intérêt, la politique monétaire, l'inflation, le chômage, le pouvoir d'achat, le taux d'inflation, le recours à l'épargne et au crédit ;
- **le facteur socioculturel (S)** englobe la distribution des revenus, la mobilité sociale, l'attitude par rapport au loisir et au travail, le consumérisme, le niveau d'éducation, la démographie ainsi que la taille, la distribution géographique, la densité, la répartition par âge, le taux de natalité, de nuptialité et de décès ;
- **le facteur technologique (T)** comprend, notamment, les dépenses publiques de R&D, les investissements privés et publics sur la technologie, les nouvelles découvertes, les nouveaux développements, la vitesse de transfert technologique et les taux d'obsolescence ;
- **le facteur écologique (E)**, quant à lui, comporte la protection de l'environnement, le retraitement des déchets, la consommation d'énergie. Plus précisément, il s'inscrit dans un mouvement écologique et une gestion des risques écologiques et biologiques ;
- **le facteur légal (L)** qui est en forte interaction avec les autres catégories est composé d'un arsenal juridique produisant lois et normes.

En effet, **Gerry Johnson & al (2005)** nous résume le modèle PESTEL qui constitue une synthèse des tendances du macro-environnement d'une entreprise. Ainsi, la figure suivante synthétise le modèle PESTEL.

Figure n° 11 : Le modèle PESTEL



**Source:** Gerry Johnson & al, op Cit, p78

Tout comme la grande entreprise, la PME est amenée à prendre en compte l'ensemble des critères de l'analyse PESTEL, le fait que n'importe quelle variable du macro-environnement a un impact sur ses décisions, et donc de ne pas négliger aucun aspect au risque de passer à côté d'influences importantes pouvant être déterminantes pour son activité, notamment lorsqu'il s'agit de prendre une décision à caractère stratégique.

Dire encore que l'entreprise doit analyser **à priori** tous ces éléments n'est pas permis à tout type d'entreprise. En fait, la grande entreprise, vu les grands moyens dont elle dispose, réalise généralement l'analyse PESTEL d'une façon formelle, en faisant, entre autres, appel aux spécialistes du domaine, pour vu qu'elle minimise au maximum tout impact négatif potentiel et d'en profiter de ceux qui s'avère déjà comme opportunité.

Quant à la PME, et faute de manque de moyens, chose qui constituant d'ailleurs un des éléments de sa spécificité, le dirigeant, et donc la PME, se contente souvent de prendre au sérieux les choses d'une manière **réactive (Gaël. G, 2004)<sup>130</sup>**, c'est-à-dire, à **posteriori**. Ainsi, il ne va pas s'efforcer de faire une analyse complète et formelle de tous les éléments macro-économiques, mais il va se contenter de s'intéresser, généralement d'une façon informelle, uniquement à ceux dont l'impact sur son entreprise est très proche, et dans d'autres cas, l'impact est déjà subit, ce qui amène nombre d'auteurs à dire que la PME subit, généralement, les contraintes de son environnement, notamment la concurrence émanant des grandes entreprises

<sup>130</sup> : Gueguen. G (2004), « TPE et contrainte de l'environnement », 7<sup>ème</sup> CIFEPME – Montpellier, p01

(Gueguen. G, 2009)<sup>131</sup>. Ce n'est qu'à partir de ce moment-là, que les éléments macro-économiques prennent de l'importance aux yeux du dirigeant de la PME.

Par ailleurs, l'étendue du champ d'analyse (l'environnement macro qui est assez large comme champ d'analyse) implique une réduction pour permettre une bonne compréhension. Ainsi *Porter. M (1980)*<sup>132</sup> écrit : « Même si l'environnement qu'il faut considérer est très large, embrassant à la fois des forces économiques et sociales, le domaine essentiel de l'environnement qui compte pour la firme est le secteur, ou l'ensemble de secteurs, dans lequel elle entre en compétition avec d'autres firmes ». Dès lors, l'environnement retenu sera celui du secteur ou encore le méso-environnement.

## 2.2. Le méso-environnement

Contrairement au niveau macro qui comprend l'intégralité des secteurs d'activité dans un seul vocable : l'économie, le niveau méso, quant à lui, comprend uniquement un seul secteur d'activité ou encore une seule industrie au sens de Porter. Par conséquent, nous allons mettre en exergue, dans le présent point, un aperçu global sur le modèle des cinq forces concurrentielles définies par le même auteur.

### 2.2.1. Aperçu des cinq forces concurrentielles de Porter

Selon *Porter. M (1979)*<sup>133</sup>, la meilleure compréhension des règles qui régissent l'industrie est l'ultime moyen qui permet à une entreprise de définir une *stratégie concurrentielle*. Or, quelle que soit l'étendue du secteur, c'est-à-dire qu'il est d'envergure nationale ou internationale, qu'il produise un bien ou un service, le jeu concurrentiel résulte de *cinq forces* dont la vigueur varie d'un secteur à l'autre et peut changer à mesure qu'un secteur évolue. Il souligne encore que ces cinq forces déterminent la rentabilité d'un secteur le fait qu'elles influent sur les prix, les coûts et les investissements des entreprises qui y évoluent.

Autrement dit, ces forces concurrentielles influencent fortement les stratégies adoptées par les entreprises. En revanche, les entreprises, par leurs stratégies, peuvent influencer ces cinq forces en adoptant l'une des stratégies génériques définies par Porter. Par exemple, l'adoption d'une stratégie de domination globale par les coûts va constituer une **barrière à l'entrée** pour la force dite « nouveau entrant », et par là, l'attrait qu'offre le secteur en question sera dégradé.

Porter attire donc l'attention de l'entreprise sur la **partie de l'environnement** régulée par la **loi du marché**. Cet espace marchand, ce champ concurrentiel, comprend toutes les organisations avec lesquelles l'entreprise entretient effectivement ou potentiellement des relations d'échange (clients, fournisseurs) ou de concurrence (concurrents actuels, entrants potentiels ou producteurs de substituts).

La lecture du modèle est la suivante : plus les forces concurrentielles sont intenses, plus le potentiel de profit pour les entreprises est limité (et inversement). La question centrale est double : comment mesurer ces forces ? Comment analyser les sources de

<sup>131</sup> : Gueguen. G (2009), « **Stratégie et PME: quelles spécificités** », *Economie et Management*, n°131, Avril, p17.

<sup>132</sup> : Cité par Gueguen. G (2001), « **Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet** », Thèse de doctorat, Université Montpellier I, p113.

<sup>133</sup> : Porter. M.E, « **How competitive forces shape strategy** », *Harvard Business Review*, vol. 27, n°2, 1979, pp137-145.

l'avantage concurrentiel et les renforcer ? Pour esquisser une réponse à la première question, les outils d'économie industrielle, par exemple : la courbe d'expérience, sont mobilisés. Pour la seconde, Porter propose un nouveau concept : « la chaîne de valeur » (*Porter. M & Millar. V. E, 1985*)<sup>134</sup>. Cette dernière décompose l'entreprise en activités pertinentes sur le plan de la stratégie, dans l'intention de comprendre le comportement des coûts et de saisir les sources existantes et potentielles de différenciation. En fait, le concept de la chaîne de valeur ne sera pas détaillé à ce niveau. Nous nous focalisons plutôt sur le modèle des cinq forces.

### 2.2.2. Vers un modèle de cinq forces de la PME fondé sur la notion de management de proximité

Comme nous l'avons souligné plus haut, le modèle des cinq forces de Porter stipule que celles-ci influencent souvent la stratégie adoptée par une organisation quelconque. De plus, les stratégies génériques que *Porter* a définies sont spécifiques à un seul DAS (niveau business) et non à l'ensemble de la firme (niveau Corporate). D'ailleurs, dans son article fondateur sur le sujet, *Porter (1979)* n'a donné d'exemple que sur de grandes firmes telles que *Pepsi-Cola*, *AOS*, *national Can get crown cork & seal continental*, et cela fait encore allusion, à ce que nous avons déjà mis en exergue : le modèle de Porter est conçu spécialement à la grande entreprise.

En partant de ce constat, l'originalité de notre travail se veut une adaptation du modèle de Porter au contexte de la PME. Autrement dit, alors que Porter parle de l'influence de la structure de l'industrie sur la stratégie DAS d'une grande firme, et du coup influencer son avantage concurrentiel, nous allons, pour le cas d'une PME, substituer les notions de stratégie et d'avantage concurrentiel par les notions de décision stratégique et des éléments qui influencent celle-ci. Cela veut dire, parmi les cinq forces qui constituent l'industrie, quelles sont celles qui influencent le plus les décisions stratégiques prises par un dirigeant d'une PME ? En outre, y a-t-il uniquement que ces cinq forces influençant ces décisions stratégiques, ou bien, il y a d'autres éléments en dehors de ces cinq forces ? Le dirigeant de PME, prend-il en considération toutes les forces définies par Porter ? Ou encore, son attention est focalisée sur quelques-unes de celles-ci ? Ces questions constituent d'ailleurs le noyau dur de notre recherche.

Pour monter **la conception différente** de la force des éléments qui composent l'industrie lorsqu'il s'agit d'une grande ou d'une petite entreprise, nous allons faire appel, entre autres, à la notion de **management de proximité**, et on parlera donc de **l'environnement de proximité** des PME (*Gueguen. G, 2001*)<sup>135</sup>.

Dans le contexte d'une grande entreprise, les cinq forces concurrentielles sont considérées souvent, dans leur intégralité, comme des pressions et de grands défis à soulever. Or, ce qui lie, par exemple, un client ou un fournisseur à une grande entreprise, sont généralement des relations purement commerciales fondées beaucoup plus sur la notion de gains et de profits pour les deux côtés. Toutefois, lorsqu'il s'agit d'une PME, la situation est souvent<sup>136</sup> différente.

<sup>134</sup> : Porter. M.E. et Millar V.E (1985), *ibid.* pp1-14.

<sup>135</sup> : Gueguen. G (2001), « **Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet** », Thèse de doctorat, Université Montpellier I, pp120-130.

<sup>136</sup> : Nous avons employé le mot « souvent » et non pas « complètement » car il y a des PME dont toutes les pratiques managériales sont similaires à celles des grandes entreprises (les grandes entreprises miniatures au sens de Torres).

➤ **La menace des nouveaux entrants et les produits de substitution**

Du fait que l'horizon temporel de la PME est le plus souvent à court terme, qui se traduit par une proximité temporelle au sens de *Torrès. O (2000)*<sup>137</sup>, et partant du principe de la réactivité des actions de celle-ci, et encore faute de moyen et de temps, il est rare de trouver un dirigeant d'une PME qui donne une importance aux nouveaux entrants ou bien au produit de substitution puisque ceux-ci s'inscrivent dans un raisonnement proactif et s'étalent sur le long terme.

➤ **Le pouvoir de négociation des clients et fournisseurs**

Avec le caractère de proximité, et bien qu'il y ait des PME qui franchissent volontairement sans être contraintes les frontières du territoire national à la conquête de marchés étrangers (*Bourcieu. S, 2000*)<sup>138</sup>, les PME se définissent plutôt par un espace marchand restreint. Or, les ventes se réalisent le plus souvent à l'échelle **locale** ou **régionale** et lorsque l'étendue géographique du marché s'élargit, il devient alors plus difficile pour le dirigeant de maintenir des contacts étroits et directs avec ses clients (*Torrès. O, 2000*)<sup>139</sup>. Dans ce contexte, *Gueguen. G (2001)*<sup>140</sup> parle de **faible distance géographique** en soulignant que c'est l'élément le plus cité en termes de proximité.

Une telle proximité permet donc au dirigeant de la PME de nouer **des relations amicales, d'amitiés et privilégiées avec ses clients et fournisseurs**, et que ces relations constituent une conséquence d'**interactions fréquentes**, et d'une **faible distance des caractéristiques psychologiques** (*Gueguen. G, 2001*)<sup>141</sup> qui se traduisent, entre autres, par un même langage parlé, mêmes attentes, mêmes comportements qui vont engendrer un rapprochement d'intérêts. De ce fait, le pouvoir de la PME sur son marché est lié beaucoup plus à la proximité et non aux économies d'échelle, comme le cas des grandes entreprises (*Torres. O, 1999*)<sup>142</sup>. Pour le dirigeant, un comportement axé sur la proximité réduit le niveau de **l'incertitude** et facilite l'action dans une organisation personnalisée et aux ressources limitées, et il (le dirigeant) pense encore, à tort ou à raison, pouvoir contourner son handicap de taille par ses relations personnelles et par l'assise locale de son organisation<sup>143</sup>.

Le marché local de la PME, et plus encore, l'étroitesse de certains marchés contribue à **fidéliser** les comportements d'achat de la clientèle. Ce contact permanent avec la clientèle permet au dirigeant de PME d'être sensible aux moindres évolutions de marché. Une telle capacité d'écoute permet encore à la PME d'être en veille permanente et constamment coller aux attentes de la clientèle et d'avoir donc une souplesse de réaction et d'exécution en cas de changement (*Torres. O, 1999*)<sup>144</sup>.

<sup>137</sup> : Torrès. O (2000), « **Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion de la PME** », CIFPME, Octobre, p14.

<sup>138</sup> : Bourcieu. S, « **Implications des stratégies d'internationalisation volontaristes des PME sur l'Environnement local** », IXème Conférence AIMS, Montpellier, 2000, pp1-23.

<sup>139</sup> : Torrès. O, (2000), *ibid.* p11.

<sup>140</sup> : Gueguen. G (2001), « **Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet** », Thèse de doctorat, Université Montpellier I, p127.

<sup>141</sup> : Gueguen. G (2001), p128.

<sup>142</sup> : Torres. O (1999), op Cit, p30.

<sup>143</sup> : Idem.

<sup>144</sup> : Torres. O (1999), op Cit, p31

Dans la petite entreprise, le dirigeant fonctionne donc plus exactement par **dialogue** et par **contact direct** avec ses clients et fournisseurs avec lesquels il peut discuter directement tant pour connaître leurs besoins et leurs goûts qu'expliquer les différents aspects de ses produits, et par voie de conséquence, il est en mesure de supprimer donc tout type de pression de la part de ses clients ou fournisseurs en trouvant souvent un terrain d'entente qui arrange les affaires des différents côtés à l'amiable, chose qui est loin d'être encore le cas de la grande entreprise, qui souvent doit mettre en place un mécanisme formel (et écrit) permettant le transfert d'information en favorisant l'aspect contrôle (*Julien P. A, 1994*)<sup>145</sup>.

### ➤ Les concurrents actuels

Dans un environnement très concurrentiel, le dirigeant de la PME est souvent amené à prendre des décisions beaucoup plus à caractère réactif, par exemple sa réaction aux actes des différents concurrents. Et dans certains cas, ses décisions sont plutôt proactives dans le sens où il préconise une différenciation par une innovation produite, par exemple. Donc la nature de la concurrence influence largement les décisions du dirigeant de la PME.

### ➤ L'État

Sur la relation PME/ État, *Gaël. G (2001)*<sup>146</sup> souligne qu'elle est pleinement en défaveur des PME, le fait que ces dernières subiront souvent les dispositifs gouvernementaux qui peuvent influencer d'une façon plus ou moins directe les décisions stratégiques qu'un dirigeant d'une PME est en mesure de prendre. Dans la mesure où l'État est un acteur à ne pas négliger quand on aura trait à parler de l'environnement des PME, celles-ci, au moins dans ce cas, ne peuvent bénéficier de leur proximité pour minimiser l'influence de l'État, le fait qu'elles sont moins dotées que les grandes entreprises pour mener des activités de Lobbying, et donc ne peuvent pas effectuer des pressions sur le gouvernement. Ainsi, le manque de ressources est une condition qui influence négativement le fonctionnement de la PME, et ne peut être compensé par les rapports de proximité.

Toutefois, en s'inscrivant dans une association qui regroupe PME et grandes entreprises évoluant dans le même secteur d'activité, la PME peut ainsi minimiser l'influence de l'État.

Le dirigeant de la PME, en raison de son insertion dans un contexte de proximité, semble ne pas être intéressé par tout élément qui lui paraît loin comme, par exemple, les produits de substitution et encore plus les concurrents potentiels. La règle de base étant : tout ce qui est proche est souvent celui qui mérite plus d'attention. Par ailleurs, et outre les forces définies par Porter, nous citons la famille du dirigeant qui est, en fait, un élément interne qui influence largement ses décisions stratégiques. Ainsi, la PME est encore une fois spécifique au regard de la grande entreprise. Au niveau externe, il y a deux niveaux d'environnement que le dirigeant est censé prendre en considération : le macro-environnement et le méso-environnement. Or, qu'il soit macro ou méso, l'environnement dans lequel évolue la PME conditionne, sans aucun doute, ses décisions stratégiques (*Gaël. G, 2001*)<sup>147</sup>.

<sup>145</sup> : GREPME (sous la direction de Julien. P. A), « les PME : bilan et perspectives », édition ECONOMICA, 1994, p15.

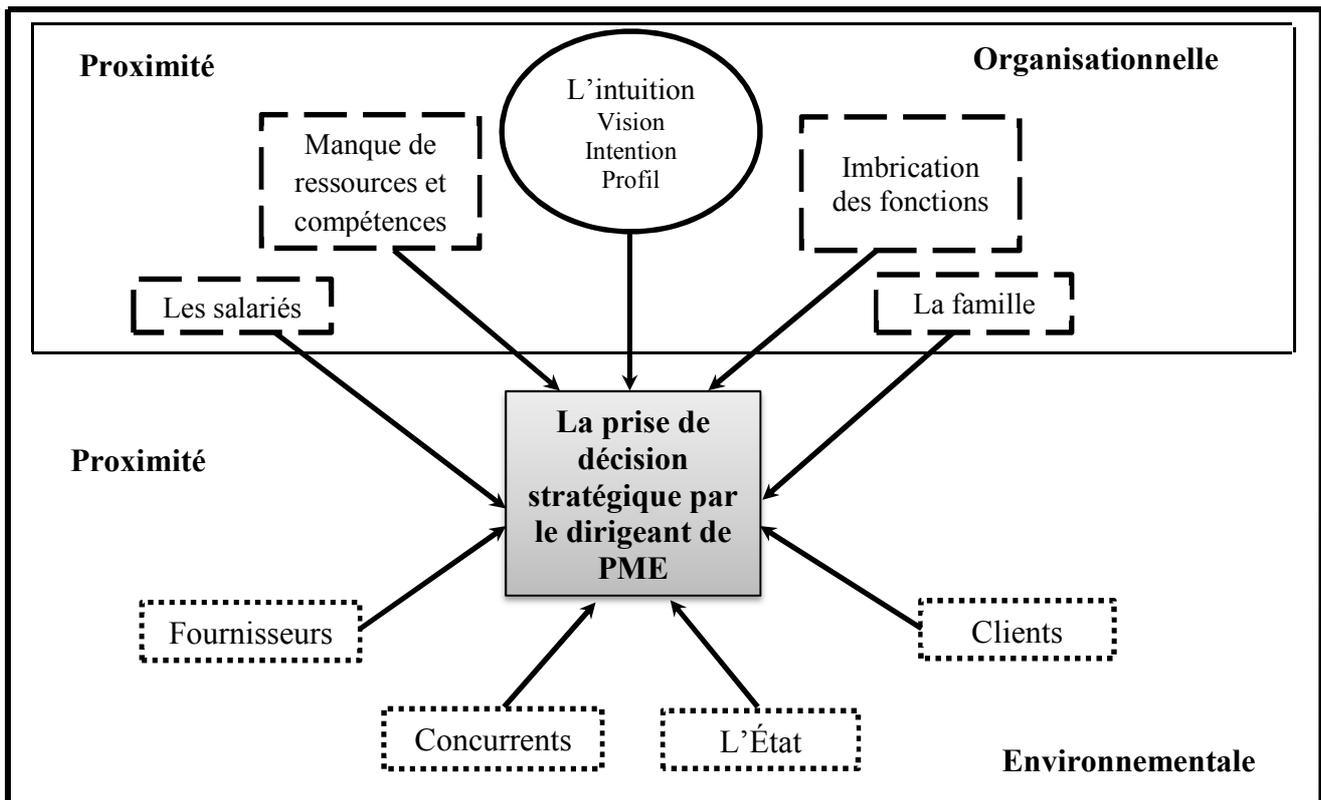
<sup>146</sup> : Gueguen. G (2001), « Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet », Thèse de doctorat, Université Montpellier I, p123.

<sup>147</sup> : Gaël. G (2001), « Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet », Thèse de doctorat, Université Montpellier I, p123.

### Conclusion

En faisant allusion à son intitulé, le présent chapitre avait comme ambition la mise en lumière des différents éléments qui influencent le plus les décisions stratégiques du propriétaire-dirigeant de la PME. Ainsi, nous avons souligné l'influence des éléments intrinsèques au dirigeant, des éléments internes et enfin des éléments externes. Ainsi, en prenant en compte les limites du modèle des cinq forces, et en considérant la spécificité de la PME qui n'est rien d'autre que la proximité, nous allons, comme conclusion du présent chapitre, déboucher sur un modèle de neuf forces, d'ordre interne et externe, qui influencent *le plus* la prise de décision stratégique du dirigeant. Ces forces sont synthétisées dans la figure suivante :

Figure n° 12 : Les éléments qui influencent la prise de décision stratégique dans la PME



**Source :** élaboré par l'auteur.

-  Facteurs inhérents au dirigeant
-  Facteurs internes à la PME
-  Facteurs externes à la PME

La figure ci-dessus peut être appréhendée comme suit : nous avons déjà souligné l'importance des traits caractéristiques du dirigeant dans sa perception de son environnement. Ainsi, **Marchesnay. M (1986)<sup>148</sup>** affirme d'ailleurs que le dirigeant de la PME doit trouver dans son environnement des opportunités, mais davantage par l'intuition d'un besoin à satisfaire que par des études de marchés, du moins à l'origine de sa démarche. Dans cette optique, l'intuition apparaît comme étant l'élément qui alimente le plus la perception du dirigeant et qui également influence le plus le processus de décision stratégique du dirigeant.

<sup>148</sup> : Cité par Bayad. M & al (2012), ibid. p02.

Le dirigeant évolue donc dans un ensemble de relations de proximité englobant principalement les fonctions et la hiérarchie au sein de l'entreprise, le territoire (clients, fournisseurs, concurrents...) et la société au sein de son environnement externe (*Frimousse. S, 2013*)<sup>149</sup>. Autrement dit, la famille, les salariés, les ressources limitées et l'imbrication des fonctions de la PME sont pour autant les éléments internes, inscrits dans une proximité organisationnelle, qui influencent le plus la prise de décision stratégique du dirigeant. En outre, les clients, les fournisseurs, les concurrents et l'État sont les éléments externes, inscrits dans une proximité environnementale, et qui influencent également les décisions stratégiques du dirigeant. En fait, comme cela est montré dans la figure ci-dessus, la proximité organisationnelle est un complément de la proximité environnementale, pour enfin parler, au sens large, du management de proximité ou encore simplement de proximité que nous avons évoquées, jusqu'ici, à maintes reprises.

Par ailleurs, nous avons, jusqu'à présent, parlé de la PME d'une façon globale. Nous avons par exemple mis en exergue les traits personnels du dirigeant, la spécificité de la PME, etc. en effet, qu'en est-il de la PME algérienne quant notamment à ses caractéristiques ? Et qu'en est-il également du dirigeant de la PME algérienne ? Ceux-ci constituent un questionnement qui nous incite à discuter de la PME algérienne. Celle-ci fera donc l'objet du chapitre suivant.

---

<sup>149</sup> : Frimousse. S (2013), *ibid.* p16.

# *Chapitre III*

---

## **La PME en Algérie**

## Chapitre III

### La PME en Algérie

#### Introduction

Les pays développés voient dans la PME un complément important à la grande entreprise, tandis que les pays sous-développés y voient un outil efficace du développement industriel taillé sur mesure. En Algérie, la fin des années 80 constitue une date charnière pour le secteur de la PME, et ce n'est qu'à partir de cette même date que l'on assiste à un regain d'intérêt pour la petite et moyenne entreprise présentée dès lors comme l'axe et le pilier du développement (*Madoui. M & Boukrif. M, 2009*)<sup>1</sup>.

Ce n'est donc qu'après vingt ans d'indépendance que l'État, unique propriétaire et entrepreneur, accorde en 1982 un rôle complémentaire au secteur privé dans certaines activités, avec un niveau d'investissement très limité (*Khalil. A, 2006*)<sup>2</sup>. Si les choses sont restées ainsi, le secteur de la PME aura effectivement un mauvais sort que celui connu maintenant. Toutefois, l'investissement en Algérie a gagné sa liberté notamment avec la réforme du code des investissements de 1993, qui a accordé des avantages substantiels pour les investisseurs, et la promulgation en 2001<sup>3</sup> d'un ensemble de textes encourageant l'investissement privé, national et étranger.

La mise en place d'un cadre institutionnel destiné à favoriser l'émergence et le développement de la PME en Algérie entrainera une croissance de ce secteur dès le début des années 90. Selon *Bouyacoub. A (1998)*<sup>4</sup>, le phénomène PME en contexte algérien est de création récente.

Dans le présent chapitre, nous allons présenter dans la première section un ensemble de généralités concernant la PME algérienne, puis dans la deuxième section, nous allons mettre en lumière le dispositif de la mise à niveau, et enfin, dans la troisième section, nous allons traiter principalement le profil de l'entrepreneur algérien ainsi que les caractéristiques managériales de la PME algérienne.

---

<sup>1</sup> : Madoui. M & Boukrif. M, « **De l'économie administrée à l'économie de marché : les PME à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises en Algérie** », colloque international sur la vulnérabilité des TPE et PME dans un environnement mondialisé, 11<sup>ème</sup> journée, Canada, Mai 2009, p2.

<sup>2</sup> : Khalil. A, « **PME en Algérie : de la création à la mondialisation** », 8<sup>ème</sup> congrès international, l'internalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion, fribourg, suisse, 2006, p5.

<sup>3</sup> : J.O, n°47, 20/08/2001.

<sup>4</sup> : Bouyacoub. A, « **Les PME en Algérie : quelle réalité ?** », Lallement. M (sous la direction de), « **Entrepreneur et PME** », édition L'Harmattan, novembre 2004, p p79-80.

## **Section 01 Généralités sur la PME algérienne**

L'entreprise algérienne et en particulier, la PME occupe une position de premier plan dans le processus de développement économique algérien. Cette section est consacrée à un petit rappel de la genèse de la PME en Algérie. Et avant ça, il nous est important de connaître d'abord c'est quoi une PME, effectivement selon la législation algérienne.

### **1. Bref aperçu sur la genèse de la PME en Algérie**

La majorité des PME en Algérie sont nées à partir du début des années 90. Avant cette date, la PME n'a joué qu'un rôle secondaire, voire marginal, dans l'économie nationale. Ainsi, nous recensons trois principales périodes marquant l'évolution et le développement de la PME en Algérie (CNES, 2002)<sup>5</sup>:

#### **1.1. La période 1962-1982**

Au lendemain de l'indépendance, toutes les entreprises qui étaient entre les mains des colons ont été confiées à des comités de gestion après le départ de leur propriétaire étranger. Elles furent intégrées à partir de 1967 dans des sociétés nationales. Pour donner plus d'avantages et de garanties aux investisseurs étrangers, le premier code des investissements a été promulgué en **1963** pour remédier à l'instabilité de l'environnement de l'après-guerre, mais malheureusement, il n'a eu qu'un faible impact sur le développement de l'investissement privé en termes de mobilisation du capital national et étranger, et donc il n'a pas donné les résultats escomptés. De ce fait, il y a eu promulgation d'un nouveau code d'investissement le **15/09/1966** conçu spécialement pour une économie planifiée et qui prévoyait le monopole de l'État sur les secteurs vitaux de l'économie et rendait obligatoire l'agrément des projets privés par une Commission Nationale des Investissements (CNI) sur la base de critères sélectifs.

Ce nouveau code a obligé les entrepreneurs privés à obtenir l'agrément de leurs projets auprès de la Commission Nationale des Investissements (CNI). La complexité des procédures d'obtention d'agrément a fait dissoudre la CNI en 1981.

Ainsi, la fiscalité lourde, la législation du travail rude et la fermeture du commerce extérieur tel étaient les principaux blocages de cette période pour l'émancipation et le développement de la PME privée.

#### **1.2. La période 1982-1988**

Durant cette période, de grandes réformes ont été amorcées encore sous le système de l'économie administrée. Les deux plans quinquennaux (1980/1984) et (1985/1989) sont l'exemple de ces réformes entamées en faveur du secteur privé. Il y a eu parallèlement une promulgation d'un nouveau cadre législatif et réglementaire relatif à l'investissement privé (**loi du 21/08/1982**) qui a dicté un ensemble de mesures favorables aux PME telles que :

---

<sup>5</sup> : Rapport du Conseil National Economique et Social (CNES): « **Pour une politique de développement de la PME en Algérie** », Alger 2002.

- Le droit de transfert nécessaire pour l'acquisition des équipements et dans certains cas des matières premières ;
- L'accès, même limité, aux autorisations globales d'importations (A.G.I) ainsi qu'au système des importations sans paiement.
- Cette période est caractérisée également par certains obstacles aux PME tels que :
  - Le financement par les banques ne dépasse pas 30 % du montant total de l'investissement ;
  - Les montants investis sont limités à 30 millions de DA pour la société à responsabilité limitée (SARL) ou par actions et 10 millions de DA pour l'entreprise individuelle ou au nom collectif ;
  - L'interdiction de posséder plusieurs affaires.

À vrai dire, cette période ne diffère pas beaucoup de la précédente et n'a pas permis ainsi l'émancipation et le développement souhaités pour la PME en vue qu'elle devienne le noyau dur de l'économie algérienne.

### 1.3. À partir de 1988

L'ouverture économique de l'Algérie amorcée dès **1989** a entraîné un développement important du parc des entreprises privées. Ce développement concerne aussi bien le nombre de nouvelles entreprises que leur poids dans les différents secteurs d'activité.

Les changements d'orientation de la politique économique et l'adoption des plans d'ajustement structurel avaient définitivement scellé le passage de l'économie vers l'organisation marchande. L'État a mis en place un nouveau cadre législatif et plusieurs réformes liées aux programmes de redressement économique, au système juridique pour le développement de l'investissement et la promotion des petites et moyennes entreprises tel que le nouveau code d'Investissement qui a été promulgué le **05/10/1993** relatif à la promotion de l'investissement.

Ce code a eu pour objectifs, la promotion de l'investissement, l'égalité entre les promoteurs nationaux privés et étrangers, remplacement de l'agrément obligatoire par une simple déclaration pour investir auprès des institutions administratives concernées, réduction des délais d'études de dossiers, le renforcement des garanties...

Dans les faits, le bilan de la mise en œuvre du code de **1993** a été mitigé ce qui a conduit à la promulgation, en 2001, de l'ordonnance relative au développement de l'investissement (**Ordonnance N° 01/03 du 20/08/2001**) et la loi d'orientation sur la promotion de la PME (**Loi N° 01/18 du 12/12/2001**).

L'ordonnance mise en place en même temps que la loi d'orientation de la PME définit et fixe, entre autres, les mesures de facilitation administratives dans la phase de création de l'entreprise. Elles prévoient également la création d'un Fonds de Garantie des prêts accordés par les banques en faveur des PME, la création du Conseil National de l'Investissement (CNI) et la suppression de la distinction entre investissements publics et investissements privés. Par ailleurs, et après ce bref aperçu sur la genèse de la PME algérienne, quelle définition et quelles caractéristiques à retenir au sujet de celle-ci ?

## 2. La PME algérienne : quelle définition et quelles caractéristiques ?

La définition donnée à la PME diffère d'un pays à autre, et de même pour ses caractéristiques qui reflètent souvent la situation économique du pays en question. À notre niveau, il s'agit de l'Algérie.

### 2.1. Définition de la PME

Selon *Wtterwulghe. R (2008)*<sup>6</sup>, le concept de PME est souvent peu précisé et recouvre des perceptions différentes. C'est l'avis partagé par *Julien. P-A & Morel. B (1986)*<sup>7</sup> qui considèrent également que la PME est un concept flou dont les définitions varient. Dès lors, il y a donc une certaine difficulté d'une définition universelle de la PME<sup>8</sup>. En dépit d'une telle difficulté, notre objectif n'est pas de présenter une infinité de définitions de la PME, mais de retenir uniquement celle qui est acceptée par la législation algérienne.

Ainsi, la PME algérienne revêt la définition retenue par l'union européenne dans la charte de Bologne en **Juin 2000** et qui est suggérée par la **loi n°01-18 du 12 décembre 2001** portant la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME). Cette définition est fondée sur trois critères : l'effectif salarié, le chiffre d'affaires et l'indépendance de l'entreprise.

Dans son *article 04*, « la PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 personnes, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards de DA ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de DA et qui respecte le critère d'indépendance »<sup>9</sup>. Pour plus de précision, nous retiendrons les définitions suivantes :

- **La moyenne entreprise** « est définie comme une entreprise employant de 50 à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires est compris entre 200 millions et 2 milliards de DA ou dont le total du bilan est compris entre 100 et 500 millions DA »<sup>10</sup> ;
- **La petite entreprise** « est définie comme une entreprise employant de 10 à 49 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 200 millions de DA ou dont le total du bilan n'excède pas 100 millions de DA »<sup>11</sup> ;
- **La très petite entreprise** ou **microentreprise** y est définie comme « une entreprise employant de 1 à 9 employés et réalisant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions ou dont le total du bilan n'excède pas 10 millions de DA »<sup>12</sup>.

Il est à souligner que cette définition exclue : les banques et les établissements financiers, les compagnies d'assurances, les sociétés cotées en bourse, les agences immobilières et les sociétés

<sup>6</sup> : Wtterwulghe. R (2008), « **La PME : une entreprise humaine** », édition de boeck, p13.

<sup>7</sup> : Cité par Wtterwulghe. R (2008), Op Cit, p13.

<sup>8</sup> : Voir R. Wtterwulghe, Op Cit, pp13-30.

<sup>9</sup> : **La loi n°01-18 du 12 décembre 2001** portant la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME).

<sup>10</sup> : Voir article 5 de **La loi n°01-18 du 12 décembre 2001** portant la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise (PME).

<sup>11</sup> : Voir article 6 de la même loi.

<sup>12</sup> : Voir article 7 de la même loi.

d'import-export à l'exception de celles qui sont destinées à la production nationale ou dont le chiffre d'affaires annuel réalisé au titre des importations est inférieur ou égal aux tiers du chiffre global (Melbouci. L, 2005)<sup>13</sup>.

## 2.2. Caractéristiques de la PME

Puisque la PME algérienne évolue dans une économie en développement, il nous faut donc d'abord mettre en exergue les spécificités des PME dans les pays en développement, pour ensuite exposer celles de la PME algérienne.

### 2.2.1. Quelles sont les caractéristiques de la PME dans les pays en développement et en transition ?

L'un des chapitres édités dans la *revue de l'OCDE sur le développement (2004)*<sup>14</sup>, qui porte d'ailleurs sur le sujet de la PME, a souligné les caractéristiques de la PME dans les pays en développement et en transition, en nous rappelant, entre autres, la médiocre qualité des capacités humaines et institutionnelles mises à leur disposition et qui tardent à recueillir tous les bénéfices qu'elles sont en droit d'attendre de la mondialisation. Les difficultés auxquelles elles se heurtent sont notamment traduites sous forme d'un ensemble de caractéristiques qu'on leur attribue :

- Leur faible capacité de faire entendre leur voix au stade de la formulation de l'action gouvernementale et l'absence de dialogue institutionnalisé entre les secteurs public et privé.
- Des préjugés défavorables à propos du secteur privé et une défiance réciproque entre les secteurs public et privé.
- L'absence de législation adéquate sur les droits de propriété et de moyens pour la faire respecter, ce qui compromet l'accès au crédit, en particulier pour les femmes.
- Le manque d'informations (sur les marchés, les normes, les barrières à l'entrée et à la sortie et les obstacles interdisant l'accès aux marchés), de données statistiques pertinentes et d'institutions de soutien.
- La prépondérance des entreprises détenues par l'État et le rôle prédominant du secteur public dans la promotion des exportations et de l'investissement.
- Le pourcentage élevé de micro-entreprises/poids du secteur informel et la complexité des réglementations/l'absence d'incitations pour les entreprises du secteur informel à rejoindre le secteur formel.

### 2.2.2. Quelles sont les caractéristiques de la PME algérienne ?

La PME algérienne se caractérise par un ensemble de traits liés à l'environnement plutôt contraignant dans lequel elle évolue (Melbouci. L, 2005)<sup>15</sup>. Selon le même auteur, et à la lumière de quelques recherches synthétisées par Khalil .A. (2006)<sup>16</sup>, les caractéristiques des PME algériennes sont:

<sup>13</sup> : Melbouci. L (2005), « Les PME algériennes : Un essai d'analyse par les ressources », Revue des sciences humaines, n°8, université Mohamed Khider, Biskra, p53.

<sup>14</sup> : « Chapitre 1 : Caractéristiques et importance des PME », Revue de l'OCDE sur le développement, Vol 2, n°5, 2004, p39.

<sup>15</sup> : Melbouci. L (2005), *ibid.* p55.

<sup>16</sup> : Khalil. A (2006), « PME en Algérie : de la création à la mondialisation », 8<sup>ème</sup> congrès international, l'internalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion, fribourg, suisse, pp4-5.

- les PME sont plutôt concentrées dans des niches ou des créneaux que le secteur public a délaissé, ce qui leur a donné des positions confortables de monopole. Elles sont de ce fait rentières et peu génératrices d'innovation et d'emploi jusque-là ;
- Les entreprises sont plutôt familiales et peu enclines à l'ouverture du capital aux étrangers ;
- Les techniques de croissance (cession, fusion, regroupement.) sont non maîtrisées et non utilisées ;
- Les PME algériennes possèdent des ressources sous-utilisées faute d'un environnement propice aux affaires ;
- Une partie des activités de l'entreprise se pratique dans l'informel (financement, production, commercialisation, approvisionnement) ;
- Le marché des entreprises est principalement local et national très rarement international.
- Un système de collaboration entre entrepreneurs et les organismes de l'État ne s'est pas encore suffisamment formé ;
- Contraintes institutionnelles (système bancaire, le foncier, les douanes et le code de commerce). En l'occurrence des difficultés d'accès à un crédit bancaire, le fait que les différentes banques favorisent et donnent la priorité aux grandes entreprises.

### 3. La population de la PME en Algérie

Pour mettre en exergue la population de la PME en Algérie, nous allons notamment présenter son taux de création, sa répartition géographique et en fin son taux de mortalité.

#### 3.1. Un important taux de création de PME

L'ouverture économique de l'Algérie amorcée dès **1989** a entraîné un développement important du parc des entreprises privées. Ce développement concerne aussi bien le nombre de nouvelles entreprises que leur poids dans les différents secteurs d'activité.

Depuis l'adoption d'un nouveau code des investissements en **1993**<sup>17</sup> qui se veut être la pierre angulaire de la volonté d'ouverture de l'économie renforcée par les dispositions relatives au développement des investissements en **2001**<sup>18</sup>, la tendance à *la croissance* des PME algériennes connaît une évolution positive, le secteur de la PME en Algérie est donc en plein essor. Si nous tenons compte des chiffres établis par le Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement, entre **2001** et **2012**, pas moins de **466484** PME qui ont été créées tel qu'indiqué dans le tableau suivant :

---

<sup>17</sup> : Décret législatif du **05/10/1993** relatif à la promotion de l'investissement.

<sup>18</sup> : Loi n° **01-18 du 12 décembre 2001**. Loi d'orientation sur la petite et moyenne entreprise (PME). Celle-ci définit et fixe, entre autres, les mesures de facilitation administratives dans la phase de création de l'entreprise qui pourraient être mises en œuvre. Elle prévoit également la création d'un fonds de garantie des prêts accordés par les banques en faveur des PME.

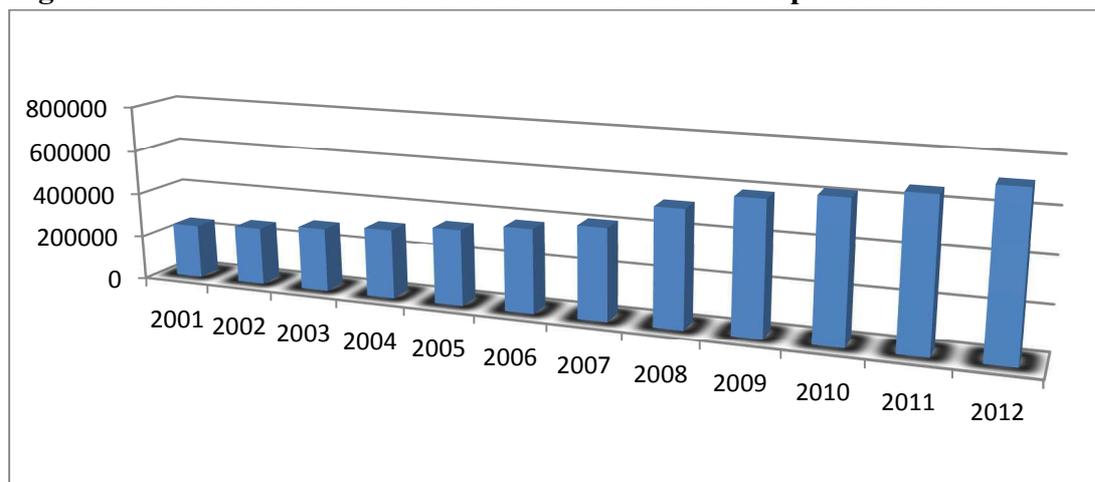
**Tableau n°07 : l'évolution des PME entre fin 2001 et fin 2012.**

Année	PME privée	PME publique	Artisans	Total
2001	179893	778	64677	245348
2002	189552	778	71493	261853
2003	207949	778	79850	288577
2004	225449	778	86732	312959
2005	245842	874	96072	342788
2006	269806	739	106222	376767
2007	293946	666	116346	410959
2008	392013	626	126887	519526
2009	455989	591	169080	625069
2010	481418	557	137057	619072
2011	511856	572	146881	659309
2012	550511	557	160764	711832

**Source :** ministère de la petite et moyenne entreprise et artisanat, [www.mipmepmi.gov.dz](http://www.mipmepmi.gov.dz) et [www.mipi.dz](http://www.mipi.dz)

**NB :** Pour simplifier la présentation du nombre de PME, les PME privées regroupent à la fois les personnes physiques et les personnes morales.

Comme le montre le tableau, contrairement à la PME privée qui a connu une évolution progressive durant la période 2001-2012, et à l'exception du pic en 2005 et après une stagnation entre 2001-2004, la PME publique n'a pas cessé d'enregistrer des régressions à partir de 2006 jusqu'à 2012. Les données du tableau sont représentées dans le graphique suivant :

**Figure n°13 : évolution du nombre de PME créées sur la période 2001-2012.**

**Source :** graphique élaboré à partir des données du tableau n°07.

Le graphique ci-dessus nous indique l'évolution croissante du nombre des PME créées en Algérie. Le poids de la PME dans le tissu économique national, à partir de 2000, a fortement augmenté, et ça, est dû principalement à la politique de soutien des PME instaurée par l'État, dans le contexte d'association euro-méditerranéenne et l'engagement dans le programme de relance économique, notamment à travers les lois :

- **La loi n°01-18 du décembre 2001** a pour objet de définir les PME et mesures d'aide et de soutien à leur promotion (voir ci-dessus). Cette loi, comme nous l'avons cité plus haut, a donné la définition de la PME retenue dans la législation algérienne.

- **Création de FGAR par la loi 02-373<sup>19</sup>** : les missions principales attribuées à ce fond sont les suivantes :
- intervenir dans l'octroi de garanties en faveur des PME réalisant des investissements en matière de : création d'entreprise, rénovation des équipements, extension de l'entreprise, et prise de participation ;
  - Se prononcer sur l'éligibilité des projets et les garanties demandées ;
  - Suivre les risques découlant de l'octroi de la garantie du fond ;
  - Assurer le conseil et l'assistance technique en faveur des PME bénéficiaires de la garantie du fond, etc.
- **Création des « pépinières d'entreprises » par le décret 32-78<sup>20</sup>** : qui se présentent sous l'une des formes suivantes :
- **incubateur** : structure d'appui qui prend en charge les porteurs des projets dans le secteur des services ;
  - **Atelier relais** : destinés aux porteurs de projets dans le secteur de la petite industrie et les métiers d'artisanat ;
  - **hôtel d'entreprise** : destiné aux porteurs des projets issus du domaine de la recherche.
- En général, les pépinières d'entreprise ont pour objectif de favoriser les projets innovants, de développer une synergie avec l'environnement de l'entrepreneuriat et d'apporter un soutien aux nouveaux créateurs d'entreprises.
- **Le décret présidentiel n°04-134<sup>21</sup>** : a pour objet de définir les statuts de la caisse de garantie des crédits d'investissement pour les PME (CGCI-PME). Les risques couverts pour la caisse :
- La défiance de remboursement des crédits octroyés ;
  - Le redressement ou la liquidation judiciaire de l'emprunteur.

Par ailleurs, le taux de création de PME est plutôt dominé par les TPE. Comme le souligne d'ailleurs **Bouyacoub. A (1998)<sup>22</sup>**, l'Algérie offre l'image d'une multitude de micro-entreprises familiales semi-informelles, indépendantes et déconnectées les unes des autres, cohabitant avec de plus grandes entreprises, tout aussi familiales, mais à l'aspect beaucoup plus moderne, et fortement liées aux institutions locales et nationales. L'économie planifiée abandonnée dans des conditions politiques et sécuritaires particulières, les entreprises se sont développées en dehors du regard de l'État, investissant principalement dans des secteurs peu risqués à faible apport en capital (commerce, services, transport, BTP), et étant donné que le critère du nombre de salariés reste déterminant dans la typologie de PME, l'entreprise de moins de dix salariés, et donc de la TPE, reste **prédominante**.

Par rapport à 2011, les PME privées ont progressé de **7,98%** marquant ainsi une **hausse nette** de **52538** entités réparties comme suit<sup>23</sup> : **28356** de personnes morales, **10299** de personnes physiques, et enfin **13883** d'activités artisanales. Ainsi, en s'intéressant uniquement aux personnes morales, elles sont constituées à **96,03%** d'entités très petites ne dépassant pas 9 salariés.

<sup>19</sup> : J.O, n°74,13/11/2002.

<sup>20</sup> : J.O, n°13, 26/02/2003.

<sup>21</sup> : J.O, n° 27, 28/04/2004.

<sup>22</sup> : Bouyacoub, M. (2004), « **Les PME en Algérie, quelles réalités** », Cahiers du Griot, Entrepreneur et PME Approches Algéro-françaises, Paris, l'Harmattan, pp74-94.

<sup>23</sup> : Bulletin d'information statistique de la PME No22 Avril 2013 in : <http://www.mipmepi.gov.dz>

La création de véritables moyennes entreprises dont l'effectif est supérieur à 50 salariés est assez faible, seules 136 entreprises relèvent en fait de cette catégorie comme le montre le tableau suivant :

**Tableau n° 08 : les PME privées par tranche d'effectif**

	Très petite entreprise privée [1 à 9 salariés]	Petite entreprise privée [10 à 49 salariés]	Moyenne entreprise privée [50 à 250 salariés]	Total
En %	96,03	3,49	0,48	100
Nombre PME morale	27 231	989	136	28356

**Source :** Bulletin d'information statistique de la PME No22 Avril 2013 in : <http://www.mipmepi.gov.dz>.

Par ailleurs, la prédominance de la TPE dans le tissu économique n'est pas une caractéristique propre à l'économie algérienne. Or, c'est le cas encore dans des économies qui s'affichent comme très développées. Par exemple, en France, la TPE représente **97%** des entreprises françaises<sup>24</sup>.

### 3.2. La répartition des PME selon les régions

La population de PME du pays est inégalement répartie. Douze wilayas (sur les 48) concentrent plus de **52%** des PME implantées dans le pays. Quatre wilayas à savoir Alger (**11,53%** du total), Tizi-Ouzou, Oran et Bejaia, accueillent près de **27%** de la population de PME du pays.

En termes d'évolution, les wilayas de Sétif (**+9,19%**), Boumerdes (**8,83%**), Blida (**+8,77%**), Tipaza (**+8,28%**) et Batna (**+8,24%**) enregistrent les taux de croissance les plus élevés, dépassant en cela sensiblement le taux de croissance global à l'échelle nationale.

**Tableau n° 09: Classement des 12 premières wilayas par nombre de PME Morale.**

N°	Wilaya	2011	2012	Part en %	Evolution (%)
1	Alger	45 636	48 419	11,53	6,10
2	Tizi-Ouzou	23 109	24 754	5,89	7,12
3	Oran	18 370	19 692	4,69	7,20
4	Béjaïa	17 962	19 374	4,61	7,86
5	Sétif	17 154	18 730	4,46	9,19
6	Tipaza	15 672	16 969	4,04	8,28
7	Boumerdes	13 787	15 004	3,57	8,83
8	Blida	12 938	14 073	3,35	8,77
9	Constantine	12 561	13 450	3,20	7,08
10	Batna	9 866	10 679	2,54	8,24
11	Annaba	10 041	10 670	2,54	6,26
12	Chlef	9 755	10 297	2,45	5,56
	S/Total	206 851	222 111	52,87	7,38
	<b>Total</b>	<b>391 761</b>	<b>420 117</b>	<b>100</b>	<b>7,24</b>

**Source :** Bulletin d'information statistique de la PME, n°22, Avril 2013 in : <http://www.mipmepi.gov.dz>

Ainsi, nous avons voulu présenter une telle répartition pour mettre en lumière l'importance de l'effectif PME dans la wilaya de Béjaïa qui constitue notre terrain d'investigation. Dès lors, pour les années **2011** et **2012**, la wilaya de Béjaïa se classe en 4<sup>ème</sup> rang au niveau national avec une part représentant **4,61%** du nombre des PME (personnes morales). En outre, notre choix

<sup>24</sup> : <http://www.les-infostrateges.com/actu/10071001/le-poids-des-tpe-en-france>, consulté le 07/10/2013.

d'effectuer une étude sur la PME est une motivation issue de l'importance de celle-ci dans le tissu économique de la région.

Ainsi, et grâce aux différentes lois et décrets cités ci-dessus, la PME algérienne a acquis une nouvelle place dans l'économie algérienne. Cependant, cette création spectaculaire de PME n'est pas épargnée par un taux de mortalité significatif.

### 3.3. Mortalité des PME privées

Durant 2012, il n'y a eu qu'un total de **8 482** PME privées en cessation d'activités, dont **8050** sont des personnes morales et **323** PME personnes physiques, comme indiqué dans le tableau suivant :

**Tableau n° 10: Mortalité des PME privées**

Types de PME privées	Personnes morales	Personnes physiques	Artisanat	Total
N <sup>bre</sup> PME	8 050	323	109	8 482
Parts en%	94,91	3,81	1,29	100

**Source :** Bulletin d'information statistique de la PME No22 Avril 2013 in : <http://www.mipmepi.gov.dz>.

Entre 2011 et 2012, nous comptons **52523** PME privées créées avec **8 482** PME privées en cessation dans la même période, ce qui représente un taux de cessation par rapport à la création de **16,14%**. Cette cessation est due principalement aux différentes difficultés auxquelles la PME algérienne est confrontée, marquée principalement par une bureaucratie et une lenteur administratives qui rendent pénible le fonctionnement de ces entreprises de petites dimensions. Ainsi, la PME est confrontée à un ensemble d'obstacles.

### 4. Les principaux obstacles du secteur de la PME

Malgré la remarquable croissance connue par le secteur de la PME, notamment dans la dernière décennie (comme indiqué dans le graphique précédent), il reste le fait qu'il souffre d'un ensemble de difficultés qui entravent son vrai décollage:

- Énormes difficultés pour bénéficier d'un crédit bancaire à cause des conditions lourdes réclamées au secteur de la part des banques, et cela revient au manque de confiance de celle-ci vis-à-vis de petits investisseurs, en leur exigeant, entre autres, de lourdes garanties et de taux d'intérêt exorbitants chose qui décourage les investisseurs ;
- Les taxes élevées imposées au secteur avec un comportement rigide de la part des organismes fiscaux, et cela est dû à l'aspect traditionnel qui considère ce secteur comme un parasite ;
- La concurrence féroce rencontrée par le secteur en raison de l'ouverture économique, en particulier l'existence considérable d'un secteur informel. Ce dernier a été même favorisé par le passage de l'économie administrée à l'économie de marché. Ainsi, **Bouyacoub. (2004)**<sup>25</sup> énumère les principaux aspects<sup>26</sup> dominant le secteur de l'informel :
  - La sous-déclaration qui concerne les ressources utilisées comme la main d'œuvre, les équipements, les fonds propres, les dettes, mais également les ressources produites et principalement la production vendue ;

<sup>25</sup> : Bouyacoub. A, « **Les PME en Algérie : quelle réalité ?** », Lallement. M (sous la direction de), « **Entrepreneur et PME** », édition L'Harmattan, novembre 2004, p89.

<sup>26</sup> : Pris au niveau d'une seule entreprise, ces aspect constitue l'une des caractéristiques de la PME Algérienne. En revanche, pris au niveau du secteur de la PME, cela constitue un obstacle à la PME qui évolue dans le formel.

- La pratique des ventes et des achats sans factures de produits, services et capitaux (devises étrangères) ;
  - Et enfin, la fraude fiscale qui découle de la sous-évaluation de l'activité et la non-déclaration de certains éléments d'actifs et d'exploitation.
- Difficultés à pénétrer le domaine de l'exportation en raison de la concurrence étrangère qui n'est pas pris en considération par ce jeune secteur en Algérie.

Tout au long de cette section, nous avons mis en exergue un ensemble de points : d'abord, nous avons discuté les étapes la genèse de la PME algérienne, pour mettre en avant, entre autres, l'évolution de celle-ci dans deux tendances économiques différentes : l'époque de l'économie administrée où elle était complètement marginalisée, et l'ère de l'économie du marché où l'on assistait à un regain d'intérêt remarquable au profit de l'entreprise de petite dimension. Puis, nous avons défini et caractérisé la PME algérienne. Par la suite, nous avons donné un bref aperçu concernant la population de la PME en Algérie. Enfin, nous avons souligné quelques obstacles qui freinent le secteur de la PME en Algérie.

Par ailleurs, la multiplication des programmes et structures visant l'encouragement et l'aide des PME ne fait qu'accroître le nombre de PME créées sans pour autant augmenter leur capacité de durer dans le temps. En fait, et en dépit de tous ces programmes et mesures, même les PME qui existent déjà éprouvent d'énormes difficultés à survivre et à réaliser une compétitivité continue (Merzouk. F, 2009)<sup>27</sup>. Ce manque flagrant de compétitivité qui peut anéantir l'existence de la PME algérienne à la moindre métamorphose de son environnement, notamment si cet environnement se renforce par une concurrence étrangère, a mis en évidence la nécessité de mettre à niveau le secteur de la PME en Algérie.

## **Section 02** La mise à niveau des PME algériennes

Dans un nouvel environnement en mutation permanente et à la requête de plusieurs pays, l'Organisation des Nations Unies pour le développement industriel (ONUDI, 2002)<sup>28</sup> a développé un programme d'assistance technique, de restructuration et de mise à niveau pour préparer et adapter les industries et leurs environnements au nouveau contexte de mondialisation qui se caractérise par une compétition exacerbée. Ainsi, la mondialisation, ou l'accélération des échanges de toutes sortes au plan mondial, affectent fort différemment les PME, selon leur positionnement, leur fonctionnement, leur stratégie et l'économie dans laquelle elles évoluent (Julien. P-A & St-Pierre. J, 2009)<sup>29</sup>.

Marqué par un tel contexte, et dans le cadre des mesures d'accompagnement de l'intégration du Portugal à l'Europe, le concept de mise à niveau a été initié en 1988 et se veut un dispositif d'incitation à l'amélioration de la compétitivité des entreprises (Mariesse S. & Filipiak. E,

---

<sup>27</sup> : Merzouk. F(2009), « **PME et compétitivité en Algérie** », Revue Economie et management, Les PME Maghrébines facteurs d'intégration régionale, université Tlemcen, N°09, Octobre, p01.

<sup>28</sup> : ONUDI (2002), « **Guide méthodologique : restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle** », Vienne, p vii.

<sup>29</sup> : Julien. P-A & St-Pierre. J (2009), « **Mondialisation et PME : une vulnérabilité fort différenciée** », colloque international sur la vulnérabilité des TPE et PME dans un environnement mondialisé, 11<sup>ème</sup> journée scientifique du Réseau Entrepreneuriat, Mai, INRPME, Trois-Rivières, Canada, p01.

2003)<sup>30</sup>. En effet, le succès du programme stratégique de dynamisation et de modernisation de l'économie portugaise a inspiré des initiatives de mise à niveau dans des contextes d'économies du Maghreb, en l'occurrence l'économie algérienne (*Madoui. M & Boukrif. M, 2009*)<sup>31</sup>.

Par ailleurs, et plus qu'elle est considérée comme un outil de soutien aux dynamiques de restructuration, de compétitivité, d'intégration et de croissance des industries dans le contexte du processus de libéralisation et d'ouverture de l'économie nationale, et en faisant référence à notre sujet de recherche, la mise à niveau constitue, sans aucun doute, un outil puissant d'aide à la décision dans le contexte de la PME, notamment lorsqu'il s'agit des décisions à caractère stratégique. C'est ainsi d'ailleurs que la nécessité d'aborder la mise à niveau des PME algériennes s'est faite sentir. À ce stade, il convient de poser quelques interrogations concernant le dispositif de mise à niveau algérien: c'est quoi au juste la mise à niveau ? Quels sont ses objectifs ? Est-il un enlèvement ou un nouveau départ pour les PME mises à niveau ? Et s'il s'agit plutôt d'un enlèvement, alors pour quoi justement un tel échec ? Nous allons donc tout au long de la présente section essayer d'apporter des éléments de réponses.

## 1. La mise à niveau : contexte et définition

Dans ce point, nous allons nous intéresser brièvement au contexte qui a fait émerger l'idée de mettre à niveau la PME algérienne, pour ensuite définir ce qu'est une mise à niveau.

### 1.1. Le contexte de la mise à niveau des PME algériennes

L'Algérie, à l'instar de ses voisins méditerranéens, s'est lancée depuis la fin des années 90 dans le programme algérien de mise à niveau (PAMN) (*Azouaou. L, 2009 ; Madoui. M & Boukrif. M, 2009...*). Or, le passage d'une situation de protection à une situation de libéralisation et de concurrence ouverte ne peut se faire sans actions de soutien à l'entreprise et à ses structures d'appui. L'ouverture économique et commerciale de l'Algérie sera confrontée donc à deux engagements internationaux (*Tabet. A. W, 2012*)<sup>32</sup> : un engagement multilatéral représenté par l'adhésion prochaine de l'Algérie à l'OMC, mais surtout elle est soumise à un engagement régional qui a consisté en la signature d'un accord d'association avec l'Union Européenne mis en application depuis 2008, avec l'instauration d'une zone de libre-échange (ZLE) à l'horizon de 2017 (*Azouaou. L 2010*)<sup>33</sup>. La PME algérienne s'inscrit donc désormais dans un champ de concurrence mondialisé. L'interrogation qu'il convient de poser : est-elle en mesure d'affronter la concurrence étrangère rude? En fait, un grand nombre de PME algériennes seront exposées aux effets négatifs de la mondialisation, si elles restent bien sûr avec leur état actuel : des PME, souvent à caractère familial qui n'ont ni la technologie, ni l'organisation, ni la qualité des produits étrangers concurrents (*Bennaceur. S & al, 2007*)<sup>34</sup>. Cela est donc un

<sup>30</sup> : Mariesse S. et Filipiak E. (2003), « **Compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles** », Agence Française de Développement, Paris, pp147-156.

<sup>31</sup> : Madoui. M & Boukrif. M (2009), *ibid.* p2.

<sup>32</sup> : Tabet. A. W (2012), « **La compétitivité par la mise à niveau de la PME algérienne : étude exploratoire** », Revue Economie et management, université Tlemcen, N°11, Octobre, p128.

<sup>33</sup> : Azouaou. L (2010), « **La mise à niveau des PME algériennes : outil et condition de la compétitivité des PME algériennes** », 4<sup>ème</sup> congrès international sur la compétitivité des industries hors hydrocarbures, Alger, p9.

<sup>34</sup> : Bennaceur. S & al (2007), « **Evaluation des politiques de mise à niveau des entreprises de la rive sud de la méditerranée : les cas de l'Algérie, l'Égypte, le Maroc et la Tunisie** », Rapport final de la commission européenne, décembre, p47.

contexte brièvement rappelé pour soulever l'importance de la mise à niveau pour la PME algérienne.

Ces derniers auteurs ont surtout souligné le fait que l'idée de la mise à niveau en Algérie est ancienne dans l'esprit des pouvoirs publics par rapport bien sûr à la date officielle de l'application d'un premier programme de mise à niveau. L'idée de mise à niveau est antérieure même au programme d'ajustement structurel<sup>35</sup>, qui a eu lieu en 1994, et elle a eu comme genèse le tout début des années 90. En vue de concrétiser l'idée, une requête officielle est engagée auprès de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement industriel (**ONUDI**) dès 1991 et ce n'est qu'en date de 06 avril 1998 que l'idée est adoptée lors du conseil du gouvernement. En fait, nous parlons de mise à niveau, c'est quoi au juste ?

## 1.2. Définition de la mise à niveau

Selon *Azouaou. L & Ali Belouard. N (2010)*<sup>36</sup>, le concept de mise à niveau est assez récent dans la littérature économique, très peu de théoriciens ce sont focalisés sur l'explication de ce concept, mais tous se sont mis d'accord sur la relation entre la mise à niveau et *la compétitivité*<sup>37</sup> recherchée par les entreprises. La définition proposée par l'**ONUDI (2002)** va dans ce sens, puisqu'elle englobe la mise à niveau dans un ensemble d'actions matérielles et immatérielles à mettre en place pour élever les performances de la compétition des entreprises. La définition donnée par le rapport final *Euro-développement (2007)* garde le même sens puisqu'elle considère la mise à niveau à travers son objectif principal qui est celui d'accompagner les PME pour leur permettre d'améliorer significativement leur compétitivité. C'est ainsi qu'une PME compétitive participe significativement à l'amélioration de la compétitivité économique du pays (*Conway. P & al, 2005*)<sup>38</sup>.

De son côté, *Lamiri. A (2012)*<sup>39</sup> pense plutôt que la mise à niveau consiste à hisser les valeurs, les pratiques de management et les performances au niveau de celles des futurs concurrents dans un laps de temps précisé, elle permet également à l'entreprise de se battre pour assurer sa pérennité et son développement dans un environnement futur autrement plus exigeant.

Pour le cas spécifique de l'Algérie, «la mise à niveau des **PME/PMI**, est avant tout, un processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation, en vue

<sup>35</sup> : Voir sur le sujet: Bouyacoub. A (1997), « **L'économie algérienne et le programme d'ajustement structurel** », Revue Confluences Méditerranée, n°21, printemps, pp77-85.

<sup>36</sup>: Azouaou. L & Ali Belouard. N (2010), « **La politique de mise à niveau des PME algériennes : enlèvement ou un nouveau départ** », VIème colloque international, Juin, Hammamet, Tunisie, p5.

<sup>37</sup> : Azouaou. L & Ali Belouard. N (2010) ont souligné le fait que la majorité des théoriciens (Kotler et Dubois, 1995 ; Bellon, 1991; Porter, 1986 ; Lesca, 1986...) ne se sont pas mis d'accord à l'unanimité quant à la définition du concept de compétitivité, de ses indicateurs et de ses facteurs, ce qui rend la compréhension de la compétitivité assez ambiguë. Par ailleurs, on peut retenir au hasard une définition : « la compétitivité est l'aptitude à soutenir durablement la concurrence : l'entreprise compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorisent, selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations (*Martinet. A, 1984 ; cité par Azouaou. L & Ali Belouard. N, 2010 :04*)

<sup>38</sup> : Cité par Julien. P-A & St-Pierre. J (2009), *ibid.* p02.

<sup>39</sup> : Lamiri. A (2012), « **Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises** », office des publications universitaires, p171.

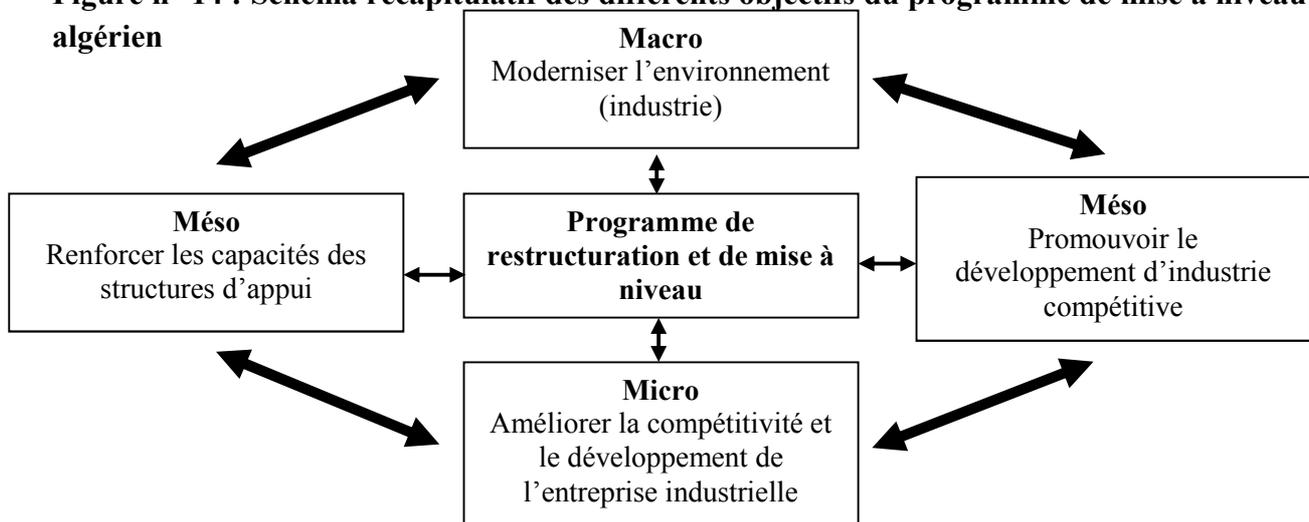
d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneurs, et des méthodes de management dynamiques et innovantes »<sup>40</sup>.

Par ailleurs, et selon *Azouaou. L (2010)*<sup>41</sup>, dans le nouveau contexte d'établissement d'une Zone de Libre Échange (ZLE) entre l'Algérie et l'Union européenne, ce qui convient d'appeler « la mise à niveau » des entreprises déborde de la seule ambition visant à préparer les PME algériennes à supporter un choc de concurrence extérieure accrue et à limiter les dommages qui peuvent en résulter, même si cet objectif est une priorité, avec ou sans accord de libre-échange. La mise à niveau ne se limite pas aux seuls aspects internes à l'entreprise (équipement, formation, management, etc.), mais elle s'étend aux éléments appartenant à l'environnement externe aux PME, et ce en vue de maîtriser les différents composants de cet environnement (l'information en général, le marché du travail, la concurrence, les possibilités de financement, etc.). Ainsi, de leur côté, les institutions de l'État doivent fonctionner comme un soutien aux transformations visées par la mise à niveau et non comme un obstacle (*Bennaceur. S & al, 2007*)<sup>42</sup>. Dès lors, nous allons avoir une mise à niveau des PME, mais également de leur environnement économique, social, règlementaire, financier et législatif.

## 2. Les objectifs de la mise à niveau

Les définitions données ci-dessus insistent sur le renforcement de la compétitivité des entreprises. Le programme de mise à niveau (PMN) est donc un dispositif d'incitation à l'amélioration de la compétitivité, et touche ainsi le niveau micro (entreprise), le niveau méso-économique et le niveau macro-économique. Cela constitue les principaux objectifs assignés au PMN comme indiqué dans la figure suivante :

**Figure n° 14 : Schéma récapitulatif des différents objectifs du programme de mise à niveau algérien**



**Source :** Ministère de l'Industrie et de la restructuration (direction générale de la restructuration industrielle ; DGRI), Algérie, décembre 2001, cité dans ONUDI (2002), p 71.

<sup>40</sup> : Définition approchée par le programme MEDA PME (EDPME), in <http://www.andpme.org.dz> consulté en Mars 2014.

<sup>41</sup> : Azouaou. L (2010), *ibid.* p7.

<sup>42</sup> : Bennaceur. S & al (2007), *op Cit*, p48.

Les objectifs du programme doivent donc être déclinés en fonction des niveaux d'intervention<sup>43</sup> :

### 2.1. Les objectifs au niveau Macro

Les orientations de politique générale du Ministère de l'industrie et de la restructuration en ce qui concerne la restructuration industrielle peuvent être résumées comme suit : élaboration de politiques industrielles qui serviront de base aux programmes de soutien et d'incitation ; mise en œuvre d'un programme de mise à niveau des entreprises et de leur environnement ; mise en œuvre d'un programme de sensibilisation et de communication afin de rendre lisibles les actions de politique industrielle aux opérateurs économiques et indiquer clairement les moyens disponibles aux entreprises ; mise en œuvre d'une instrumentation qui permet aux entreprises et aux institutions gouvernementales d'entamer les actions au niveau méso et micro.

### 2.2. Les objectifs au niveau Méso

Un programme concerté suppose des partenaires structurés. Le programme se fixe pour objectif d'identifier les institutions d'accompagnement de l'entreprise, de vérifier et de confirmer que ces institutions ont mission et moyens, de les accompagner dans leur effort de structuration et d'assurer leur promotion. Il s'agit principalement des associations patronales et professionnelles du secteur industriel, des organismes de formation spécialisée, des banques et des institutions financières, des organismes de gestion des zones industrielles, etc. Mettre à niveau l'environnement de l'entreprise est une démarche qui aura pour objectif, par le renforcement des capacités des structures d'appui, de contribuer à l'amélioration de la compétitivité industrielle des entreprises. Ainsi, les activités qui peuvent faire l'objet de cette promotion sont par exemple : méthodologie d'évaluation de projets ; identification, diagnostic et mise à niveau de l'existant ; propositions de faisabilité de nouvelles structures, etc.

### 2.3. Les objectifs au niveau Micro

Du point de vue de l'entreprise, la mise à niveau est un processus d'amélioration continue qui doit induire une démarche de progrès, d'anticipation et de remise en cause des faiblesses. L'adhésion au PMN est purement volontaire, elle n'est donc pas soumise à une pression gouvernementale. Pour cela, l'État s'organise afin de répondre à la demande des entreprises qui remplissent les conditions d'éligibilité<sup>44</sup> au programme. Par ailleurs, la mise en œuvre des actions de la mise à niveau est du seul ressort de l'entreprise, c'est-à-dire, l'application de ces actions dépend des acteurs de celle-ci. Les actions visées sont par exemple : les études de diagnostic et de plan de mise à niveau ; les investissements immatériels (les formations, les logiciels, mise en place de système qualité, normalisation, etc.) les investissements matériels (équipements de production, équipement de manutention et de stockage, matériel informatique, etc.),

---

<sup>43</sup> : ONUDI (2002), pp72-73.

<sup>44</sup> : Sont éligibles, à titre individuel, aux aides financières du Fonds de promotion de la compétitivité industrielle les entreprises : De droit algérien, légalement constituées en Algérie et en activité depuis plus de trois ans (présentation des trois derniers bilans), immatriculées au registre du commerce et disposant de l'identifiant fiscal ; Du secteur productif industriel ou fournisseur de services liés à l'industriel ; Disposant d'un potentiel de performance attesté par les résultats financiers et d'un marché porteur ; Bancables : l'entreprise doit présenter à l'exercice n-1 ; Employant au minimum 30 salariés à titre permanent ; Soumettant une demande avec l'étude de diagnostic stratégique global et le plan de mise à niveau accompagnés de l'accord de financement de sa banque .

En fait, le dispositif de mise à niveau, en énumérant ainsi les objectifs qui lui sont assignés, apparaît en premier lieu comme une solution largement prometteuse pour les PME algériennes, et d'enclencher en elles l'esprit de compétition comme objectif pivot pour faire face au nouveau contexte concurrentiel qui baigne dans la mondialisation.

### 3. Les différents types de la mise à niveau

Les trois niveaux d'objectifs que nous venons de citer portent en eux différents types de mise à niveau. Ainsi, et selon *Humphrey. J et Schmitz. H (2002)*<sup>45</sup>, il existe quatre types de mise à niveau, à savoir :

#### 3.1. La mise à niveau des processus (Process upgrading) :

- Parvenir à une transformation plus efficace des intrants en produits en réorganisant le système de production et en introduisant une technologie supérieure.
- Se conformer aux normes fixées par les acheteurs (qui conditionnent souvent l'accès au marché, mais permettent également d'augmenter les prix pour de « meilleurs » produits).
- Être plus « compétent » (allier logistique stricte et délais et assurer une fourniture fiable et homogène en permanence).

Ainsi, il est nécessaire de souligner le fait que la mise à niveau des processus est le type de mise à niveau qui doit être appliqué en premier vu son importance déterminante dans la réussite ou l'échec des autres types de mise à niveau. Autrement dit, l'entreprise ne peut mettre en place des produits sophistiqués d'une valeur unitaire plus élevée (mise à niveau des produits) sans une réorganisation efficace de la chaîne de production (mise à niveau des processus).

#### 3.2. La mise à niveau des produits (Product upgrading) :

- Des produits plus sophistiqués d'une valeur unitaire plus élevée.
- Une gamme de produits large avec différentes spécifications de qualité et/ou d'origine.
- Il est parfois difficile de faire la distinction entre mise à niveau du produit et des processus, en particulier pour les produits agro-alimentaires, où de nouvelles procédures génèrent de nouvelles catégories de produits (bio, durables, etc.).

#### 3.3. La mise à niveau fonctionnelle (Functional upgrading) :

Modification des diverses activités de l'entreprise et acquisition de nouvelles fonctions augmentant les compétences des activités.

#### 3.4. La mise à niveau intersectorielle (Intersectoral upgrading) :

- Étendre les compétences acquises pour une fonction d'une chaîne à un secteur différent.
- Apprendre d'un maillon d'une chaîne de valeur (la consommation nationale, par exemple) et utiliser cette connaissance dans un autre maillon (l'exportation par exemple).

En fait, la mise à niveau d'une entreprise, notamment à travers les quatre types que nous venons de citer, participe largement à aider les responsables de celle-ci, en l'occurrence le propriétaire-dirigeant pour le cas d'une PME, à bien prendre de diverses décisions, surtout lorsqu'il s'agit des décisions stratégiques.

---

<sup>45</sup> : Humphrey. J & Schmitz. H (2002), «How does insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in industrial Clusters? », *Regional Studies* 36, p1020.

Comme déjà souligné, l'objectif fondateur du dispositif de la mise à niveau est de rendre les PME algériennes plus compétitives pour être en mesure d'affronter la concurrence étrangère. Mais malheureusement tel qu'il conduit actuellement en Algérie, il est difficile de réaliser une telle ambition (*Madoui. M et Boukrif. M, 2009*)<sup>46</sup> vue notamment l'existence d'un ensemble de contraintes : *contraintes liées au dispositif de mise à niveau* tel que la complexité de son processus (*Youcefi. R & al, 2013*)<sup>47</sup>, l'accès au financement présente d'énormes difficultés (*Si Lekhal. K, 2012*)<sup>48</sup> ; *contraintes liées à la PME* telle que l'importante défaillance sur le plan formation des compétences spécialisées chez la plupart des propriétaires-dirigeants (*Tabet. A. W, 2012*)<sup>49</sup> ainsi que la communication dans la PME algérienne fait défaut (*Madoui. M et Boukrif. M, 2009*)<sup>50</sup>, etc.

Il s'avère donc que la PME algérienne a raté un nouveau départ en s'enlisant dans un retard profond. Ainsi, l'application des PMN dans les PME privées accuse donc énormément de retards, et cela nous renseigne sur l'insuffisance des efforts déployés par l'Etat, et il nous renseigne également que malgré les réformes engagées en sa faveur, la PME algérienne reste encore une entité très peu créatrice de richesse (*Tabet. A. W, 2012*)<sup>51</sup> désincarnée des pratiques managériales indispensables à leur compétitivité. Dès lors, des solutions urgentes pour les contraintes soulevées s'avèrent ainsi indispensables pour espérer un jour récolter les bons fruits d'une éventuelle mise à niveau. Par ailleurs, qu'on est-il donc des pratiques managériales de la PME algérienne. Ça sera donc le sujet de la section suivante.

### **Section 03** Profil des propriétaires-dirigeants et les spécificités managériales de la PME algérienne

Il est admis que le développement de l'entreprise d'une façon globale, et de la PME d'une façon particulière, dépend de son environnement macro et méso économique, mais également de ses ressources (humaines, matérielles, financières, etc.), de sa capacité technologique et de ses capacités organisationnelles et managériales (*Boukrif. M et Madoui. M, 2014*)<sup>52</sup>. Les comportements organisationnels et managériaux d'une PME sont influencés profondément par le propriétaire-dirigeant, à travers notamment son profil. C'est donc ainsi que nous allons nous intéresser davantage à l'exposition de quelques profils caractérisant le propriétaire-dirigeant algérien ainsi que les spécificités managériales de la PME algérienne.

Par ailleurs, c'est ce qui va nous renseigner principalement sur l'existence des pratiques managériales est leur degré de formalisation, c'est-à-dire, la formalisation est considérée comme

<sup>46</sup> : Madoui. M et Boukrif. M (2009), *ibid.* p16.

<sup>47</sup> : Youcefi. R & al (2013), « **L'évaluation de la mise à niveau des PME en Algérie** », colloque international sur l'évaluation des effets des programmes d'investissements publics 2001-2014 et leurs retombées sur l'emploi, l'investissement et la croissance » Université Sétif 1, Mars, pp14-15.

<sup>48</sup> : Si Lekhal. K (2012), « **Le financement des PME en Algérie : difficultés et perspectives** », Recherches économiques et managériale, n° 12, Décembre, pp43-59.

<sup>49</sup> : Tabet. A. W (2012), *ibid.* p134.

<sup>50</sup> : Madoui. M et Boukrif. M (2009), *ibid.* p09.

<sup>51</sup> : Tabet. A. W (2012), *ibid.* p135.

<sup>52</sup> : Boukrif. M & Madoui. M (2014), « **Les pratiques managériales dans les PME algériennes, quel impact sur leurs développements ? Cas des PME de la région de Soummam** », Revue Dirrassat, Université Laghouat, juin, p 05.

le processus d'émergence des pratiques managériales au sein de la PME. Notons que si celle-ci (la PME) écarte la formalisation, elle demeure avec ses pratiques entrepreneuriales dépassées (*Abedou. A & Boucherf. K, 2004*)<sup>53</sup>. Cela nous amène à nous interroger sur l'existence des pratiques managériales dans la PME algérienne, et sur le degré de la formalisation de ses différentes fonctions organisationnelles.

## 1. L'entrepreneur algérien

En abordant le sujet de l'entrepreneur algérien, nous allons à ce niveau se focaliser, entre autres, sur son profil ainsi que les manœuvres stratégiques qu'il entretient à l'aube de l'ouverture du marché national. Par ailleurs, et à notre niveau, nous considérons au sens de *Marchesnay. M (1991)*<sup>54</sup> la notion d'*entrepreneur* comme étant synonyme à celle du *propriétaire-dirigeant*.

### 1.1. Le profil du propriétaire-dirigeant algérien

De nombreux articles sont consacrés, d'une façon plus ou moins importante, à l'étude du profil du propriétaire-dirigeant algérien (*Bedrani. S, 1997 ; Bouyacoub. A, 1997 ; Madoui. M, 2008 ; Gillet. A, 2004, Melbouci. L, 2006 ; Tounès. A & Khalil. A, 2007...*). Caractériser ce dernier, notamment à travers son profil, s'avère une tâche difficile vu l'**hétérogénéité** (*Gillet. A, 2004*)<sup>55</sup> de cet acteur économique.

En revanche, depuis le lancement des réformes économiques, c'est-à-dire après 1988, la libéralisation du champ économique a permis l'émergence d'un nombre important de propriétaire-dirigeant qualifiés de **nouveaux** par rapport à ceux qui existaient dans l'ère de l'économie administrée (*Bouyacoub. A, 1997*)<sup>56</sup>. En outre, *Madoui. M (2008)*<sup>57</sup>, quant à lui, préfère parler de **nouvelles figures de l'entrepreneuriat en Algérie**. Ainsi, nous allons d'abord détailler la typologie donnée par *Madoui. M et Gillet. A*, pour revenir en conclusion sur la typologie faite par *Bouyacoub. A*.

#### 1.1.1. Les propriétaires-dirigeants reconvertis (cadres)

Le propriétaire-dirigeant reconvertis au sens de *Madoui*, et simplement propriétaires-dirigeants cadres au sens de *Gillet*, cette catégorie regroupe les propriétaires-dirigeants qui constituent plus de **42%** de l'échantillon étudié par le deuxième auteur et ayant principalement des caractéristiques communes quant à leur niveau d'instruction et l'ancienne fonction exercée, leur âge, leur expérience, et enfin le moment de la décision de créer son propre affaire.

En effet, sont regroupés dans cette catégorie de propriétaire-dirigeant d'anciens **fonctionnaires et cadres** du secteur public (directeurs, gestionnaires, administratifs, techniciens, ingénieurs, etc.) qui se sont **reconverti** par **opportunité** dans les années quatre-vingt-dix dans le secteur privé en créant leur entreprise soit seuls ou en s'associant à

<sup>53</sup> : Abedou. A & Boucherf. K (2004), «PME et processus de formalisation des fonctions organisationnelles», Cahiers du Griot, Entrepreneur et PME Approches Algéro-françaises, Paris, l'Harmattan, p116.

<sup>54</sup> : Marchesnay. M (1991), *ibid.* p13.

<sup>55</sup> : Gillet. A. (2004), « **Les entrepreneurs Algériens un groupe hétérogène** », Cahiers du Griot, Entrepreneur et PME Approches Algéro-française. Paris, l'Harmattan, pp127-138.

<sup>56</sup> : Bouyacoub. A (1997), « **Les nouveaux entrepreneurs en Algérie en période de transition : la dimension transnationale** », Cahiers du CREAD n°40, 2ème trimestre, p105.

<sup>57</sup> : Madoui. M (2008), « **Les nouvelles figures de l'entrepreneuriat en Algérie : un essai de typologie** », Cahiers du CREAD n°85-86, pp3-7.

des porteurs de capitaux (amis ou membres de la famille). Ces propriétaires-dirigeants sont âgés de plus de 50 ans et ils ont un niveau de formation initial élevé. Ils ont bénéficié au cours de leur carrière, de plusieurs formations continues qui représentent un atout supplémentaire à leur expérience et à leur savoir et savoir-faire.

En outre, la retraite ou le licenciement économique constituent pour la majorité d'eux la raison essentielle pour aller créer sa propre entreprise. Une fois celle-ci est créée, le propriétaire-dirigeant profite de son arsenal de savoir, de savoir-faire et des réseaux de connaissances acquis dans le secteur public, considéré comme une grande école, pour alimenter sa boîte privée sur tous les plans (commercial, managérial, etc.).

### 1.1.2. Les propriétaires-dirigeants contraints (les propriétaires-dirigeants « ouvriers »)

Le contexte de la transition vers l'économie de marché a été en grande partie la raison d'un déclenchement d'une crise qui n'a épargné aucun secteur de la vie économique. D'un côté il y a eu une baisse sensible des créations d'emplois résultant de la réduction des investissements publics dès 1986 et, de l'autre côté, des compressions d'effectifs suite aux plans de restructuration des entreprises à partir de 1994 et qui ont engendré des licenciements massifs, dont la majorité des licenciés sont de la **classe ouvrière**, ce qui a engendré une raréfaction de l'emploi salarié garanti par l'État et à durée indéterminée, et à un développement de l'emploi temporaire et peu qualifié, etc. Dans un contexte pareil, il n'est guère surprenant de voir ces ouvriers se précipiter pour créer leur propre entreprise qui constitue une alternative à la perte de leur emploi et un moyen de se prémunir contre un risque futur de chômage, contrairement au propriétaire-dirigeant reconverti dont la création d'entreprises constitue souvent la saisie d'une opportunité.

Avec un niveau d'instruction moyennement ou faiblement élevé (souvent collégiens) et un âge se situant entre 45 et 50 ans, cette catégorie de propriétaire-dirigeant, comme la précédente d'ailleurs, s'appuie encore sur le savoir, le savoir-faire et les réseaux professionnels acquis principalement dans le secteur public pour développer leur affaire. Selon *Gillet. A (2004)* cette catégorie, constitue uniquement **6%** de son échantillon.

### 1.1.3. Les propriétaires-dirigeants migrants

Cette tradition migrante est fortement présente dans la région de Kabylie. Après avoir connu une longue période d'immigration en France, ces nouveaux propriétaires-dirigeants ont décidé d'investir dans leur pays natal (l'Algérie) en apportant une longue expérience professionnelle (en tant que commerçant, ouvrier, ingénieurs, etc.) et surtout suffisamment d'argent constituant le capital de leur propre affaire. Leur retour en Algérie s'est effectué principalement dans le début des années 80, période qui correspond aux lois d'ouverture économique de 1982 qui ont institué l'ouverture du capital aux entreprises privées.

C'est dans le registre de l'«opportunité» que sont explicitées les raisons à rentrer en Algérie et à créer une entreprise : l'opportunité des nouvelles lois du secteur privé (ouverture et remise en cause de la gestion socialiste), l'opportunité de rentrer dans un pays considéré alors par eux comme ayant des perspectives de réussite favorables (pays jeune, pays en expansion,

moyens financiers humains et infrastructures)<sup>58</sup>. Ainsi, selon *Gillet. A (2004)* cette catégorie, constitue **18%** de son échantillon.

#### 1.1.4. Les propriétaires-dirigeants héritiers

Contrairement aux propriétaires-dirigeants reconvertis, contraints ou migrants, les propriétaires-dirigeants **héritiers** se caractérisent par la présence dans la famille d'une longue tradition commerçante et entrepreneuriale qui remonte parfois à plusieurs générations. Ainsi, *Gillet. A (2004)*<sup>59</sup> distingue trois sous-groupes caractérisant cette catégorie de propriétaire-dirigeant:

- Le premier sous-groupe est constitué de nouveaux jeunes patrons des anciennes PME qui ont repris ou hérité de leurs parents l'entreprise familiale. Âgés de **25 à 30** ans, plus instruits et plus qualifiés, ils ont introduit de nouveaux comportements dans les fonctionnements de l'entreprise, utilisant plus de techniques de management moderne, gérant, par exemple, leur personnel en privilégiant la compétence dans le recrutement et dans le travail quotidien, faire moins de social dans la gestion des salariés et instaurer une discipline rigoureuse.
- Le second sous-groupe est constitué de patrons âgés entre **45 et 50** ans et qui ont hérité, il y a une quinzaine d'années, l'entreprise de leur père. Ils ont appris le métier de leur père et ont acquis une expérience professionnelle au sein de cette même entreprise. Ils ont un niveau de formation initiale plutôt faible (niveau primaire ou collège). Au sens du profil PIC de *Marchesnay*, leur motivation initiale est de pérenniser leur entreprise dans le but de garder intact les traditions du travail déjà instaurées. Les salariés de l'entreprise sont majoritairement de la famille proche, ou issue du même village.
- Enfin, le troisième sous-groupe est constitué de jeunes propriétaires-dirigeants qui ont créé leur propre affaire grâce à l'aide de leur père (capital financier, social, savoir-faire). Ces jeunes propriétaires-dirigeants n'ont pas forcément un niveau de formation élevé, mais l'expérience acquise dans l'entreprise du père lui a conféré l'amour du métier et lui a incité à le développer et le moderniser. Leur motivation principale est d'être autonome et indépendant. Leur objectif est de poursuivre la trajectoire entrepreneuriale du père, sans pour autant s'inscrire dans une stricte continuité. Ainsi, ils se distinguent des pratiques de leur père en intégrant diverses innovations : publicité, amélioration qualité de produit, démarche qualité, etc. En outre, selon *Gillet. A (2004)* l'entrepreneur héritier constitue **23%** de son échantillon.

#### 1.1.5. Le propriétaire-dirigeant de tradition familiale

Dans cette catégorie, les propriétaires-dirigeants sont dans la cinquantaine, peu diplômés (niveau primaire ou collège), ils ont créé, étant jeunes, leur première entreprise et celle qu'ils dirigent aujourd'hui n'est forcément pas la première. Ils ont acquis une longue expérience du propriétaire-dirigeant et tradition familiale commerciale plus marquée que chez les autres propriétaires-dirigeants. Leur motivation est de faire une entreprise familiale, où les enfants de la famille travaillent et vivent sans éprouver le besoin d'aller travailler ailleurs. Ainsi, ne pas

<sup>58</sup> : Madoui. M (2008), *ibid.*, p 5.

<sup>59</sup> : Gillet. A (2004), *op Cit*, pp131-132.

dépendre des autres et surtout de l'État fait partie de leurs valeurs principales. Selon **Gillet. A (2004)** cette catégorie constitue uniquement **11%** de son échantillon.

Ainsi, il est essentiel de souligner le fait que la typologie que nous venons de présenter est faite par Madoui et Gillet notamment par rapport à logique de création d'entreprises. Par contre, Bouyacoub à base d'une enquête portée sur 20 propriétaires-dirigeants, a dégagé les principaux profils des nouveaux entrepreneurs par rapport à des éléments inhérents à ces derniers tels que l'âge, le niveau d'instruction, l'expérience, l'origine professionnelle et familiale.

Les principaux profils dégagés par l'enquête de **Bouyacoub. A (1997)**<sup>60</sup> se présentent brièvement ainsi : *Une relative jeunesse des nouveaux propriétaires-dirigeants* : 55% de l'échantillon appartiennent à la tranche d'âge 25-30 ans ; *Un niveau d'instruction élevé* : 55% de l'échantillon ont déclaré avoir un diplôme universitaire ; *Une longue expérience* : 65 % des personnes enquêtées ont travaillé plus de quinze années avant de lancer leurs propres affaires ; *Une origine professionnelle diversifiée, mais à dominante publique* : 50% des enquêtés proviennent essentiellement du secteur public à destination du secteur privé dont ils ont pu créer leur propre affaire ; *Une origine familiale souvent favorable* : la profession des parents des 20 enquêtés se répartit de la manière suivante : 2 agriculteurs (10 %), 2 fonctionnaires (10 %), 9 commerçants et artisans (45 %), 1 industriel (5 %), 5 ouvriers non agricoles (25 %) et un non déclaré. Les nouveaux entrepreneurs se recrutent en majorité dans les familles de commerçants d'artisans et d'industriels. La nouvelle génération est peu liée à l'agriculture. Il est quand même important de souligner le fort pourcentage des entrepreneurs issus de parents ouvriers non agricoles. En réalité ce sont les couches citadines qui ont donné naissance à la quasi-totalité des nouveaux entrepreneurs urbains.

De ce qui vient d'être présenté, nous rappelons l'hétérogénéité des activités des propriétaires-dirigeants, avec l'identification de plusieurs logiques entrepreneuriales basées sur leurs trajectoires socioprofessionnelles et leurs motivations à créer l'entreprise. Le grand point commun entre ces différentes catégories de propriétaires-dirigeants est le partage de contraintes liées à la situation économique et politique algérienne (peu d'accès aux prêts bancaires, concurrence internationale, développement de normes européennes, poids des règles administratives, etc.), et au marché de l'emploi (manque de qualification et de formation du personnel)<sup>61</sup>. Autrement dit, la naissance des nouveaux propriétaires-dirigeants coïncide avec la période de transition vécue par l'économie algérienne entre la fin des années 80 et début des années 90.

Après ce bref recensement des différents profils des entrepreneurs algériens, nous interrogeons sur le type de comportement stratégique que ces derniers ont adopté dans une économie à deux phases différentes, voire même opposées du moins selon leur appellation (économie administrée et économie de marché).

<sup>60</sup> : Bouyacoub. A (1997), *ibid.* pp3-5.

<sup>61</sup> : Gillet. A,(2004), *op Cit.* pp136-137.

## 1.2. Les manœuvres stratégiques des propriétaires-dirigeants algériens dans l'ère de l'économie de marché

Nous avons précédemment retracé l'évolution de la PME en Algérie affichant ainsi un nombre important de changements qui ne cessent d'influencer les anciennes normes économiques et, par voie de conséquence, le comportement du propriétaire-dirigeant algérien (*Melbouci. L, 2006, 2007, 2008*). Selon le même auteur, il y a principalement deux périodes (1962-1990 ; 1990-2005) et deux critères (le capital social et l'approche du propriétaire-dirigeant) à retenir pour étudier les réactions des propriétaires-dirigeants algériens en fonction de l'évolution des événements environnementaux. Par ailleurs, nous allons étendre la date de la deuxième période jusqu'à nos jours.

### 1.2.1. La conscience stratégique du propriétaire-dirigeant algérien au sein d'une économie administrée (1962-1990)

#### ➤ *Le capital social*

La stratégie, utilisée par les propriétaires-dirigeants algériens dans cette phase, était axée sur l'accumulation du *capital social*. Ce dernier se décompose en capital-financier, capital-connaissances et en capital-relations (*Boutillier. S & Uzunidis. D, 1999*)<sup>62</sup>. Le capital-financiers est l'ensemble des ressources financières du propriétaire-dirigeant existantes et potentielles (accès au crédit) ; le capital-connaissances comprend l'ensemble des connaissances et savoir-faire techniques de l'entrepreneur, qu'il les ait acquis sur le tas ou en suivant une formation scolaire ou universitaire ; le capital-relations comprend l'ensemble des relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissances et il peut aussi s'agir des relations institutionnelles entretenues avec des institutions publiques ou privées de toutes natures (*Melbouci. L, 2008*)<sup>63</sup>.

Le capital social des propriétaires-dirigeants algériens est constitué donc de ces trois types. Ils les hiérarchisent selon leur importance dans leur activité. En effet, l'entrepreneur axe sa stratégie d'abord sur l'accumulation du capital-relations, (*Melbouci. L, 2003, 2004, 2005, 2006, 2007*)<sup>64</sup>. L'accumulation du capital-financier n'était pas primordiale pour le propriétaire-dirigeant et ne visait surtout pas à agrandir son affaire de peur qu'elle soit nationalisée.

Le système de relations, tant internes qu'externes, permet au sens de *Bayad. M et Garand. D (1998)*<sup>65</sup> de donner au propriétaire-dirigeant une vision stratégique. Celle-ci se traduit davantage, selon les mêmes auteurs, par des décisions et actions à connotation stratégique que par des analyses et des plans stratégiques s'inscrivant dans un processus formel. En fait, dans un pays tel que l'Algérie où la bureaucratie, les pratiques clientélistes des pouvoirs publics et les lenteurs administratives ont pris le dessus (*Madoui. M & Boukrif. M, 2009*)<sup>66</sup>, le mieux pour le propriétaire-dirigeant était de bâtir un empire de relations, non pas pour avoir une vision

<sup>62</sup> : Cité par Melbouci. L (2006), « **De l'économie administrée à l'économie de marché : quelles stratégies pour l'entrepreneur algérien face à la concurrence mondiale ?** », 8<sup>ème</sup> congrès international, l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion, fribourg, suisse, 2006, p7.

<sup>63</sup> : Melbouci. L (2008), « **L'entrepreneuriat en Algérie en internationalisation : une approche par le capital social** », université de Tizi-Ouzou, p4.

<sup>64</sup> : Résultats de différentes enquêtes menées par l'auteur.

<sup>65</sup> : Bayad. M et Garand. D (1998), *ibid.* p01.

<sup>66</sup> : Madoui. M & Boukrif. M (2009), *ibid.* p3.

stratégique et d'éviter la planification, mais pour éviter plutôt les facteurs de blocages émanant particulièrement des institutions de l'État et d'espérer faire perdurer l'existence de son entreprise, à travers notamment un ensemble de décisions stratégiques judicieuses.

Le capital-relation favorise donc la prise de décision stratégique dans la mesure où le propriétaire-dirigeant sait au moins que, quel que soit le contenu de sa décision, il aura comme même une aide plus ou moins importante de la part de son réseau de relation lui facilitant par exemple l'accès à l'information et surtout le règlement de toutes les procédures nécessaires pour la mise en œuvre de la décision stratégique prise.

Par ailleurs, le capital-relation permet au propriétaire-dirigeant de survivre et de se développer à l'ombre du secteur de la grande entreprise d'État. Il lui permet également de former le capital-connaissances et le capital-financier dont il a besoin, chose qui explique encore pourquoi le capital-relation est si important pour le propriétaire-dirigeant.

#### ➤ *L'approche du propriétaire-dirigeant*

Selon *Melbouci. L (2006)*<sup>67</sup>, l'environnement des propriétaires-dirigeants en économie administrée était stable et structuré. D'un côté il y avait les grandes entreprises monopoles et d'un autre les PME/PMI privées ou publiques qui n'ont en aucun cas le droit de concurrencer les grandes entreprises ou de dépasser un certain seuil de dimension. Dans ce sens, l'entrepreneur a opté pour une logique d'action patrimoniale (la logique **PIC** au sens de *Julien et Marchesnay, 1996*). Selon *Marchesnay. M (1991)*<sup>68</sup>, le propriétaire-dirigeant appartenant à cette logique (PIC) est de tendance réflexive, c'est-à-dire pour prendre une décision stratégique, il se contente d'une simple réflexion au lieu d'un processus analytique formalisé. Le propriétaire-dirigeant à profil PIC possède une vision axée beaucoup plus sur les problèmes de production, c'est pour cette raison que la majorité de ses décisions stratégiques ne sont rien que l'acquisition de nouveaux matériels de production, loin par exemple des décisions d'innovation ou bien de formation de son personnel.

### 1.2.2. Difficultés environnementales et l'aiguïsement de l'esprit entrepreneurial en Algérie (à partir de 1990)

La promulgation du code des investissements et la création de l'APSI (agence pour la promotion et le soutien à l'investissement) remplacée par l'ANDI en 2001 (agence nationale pour le développement de l'investissement) sont la cause de la création de milliers de petites entreprises. Cette agence, et d'autres, accordent des avantages fiscaux, douaniers et financiers aux projets répondant à certains critères. Ces mesures pionnières ont stimulé l'esprit de l'entrepreneuriat.

Selon ses enquêtes menées principalement en 2002 et 2003, *Melbouci. L (2006)*<sup>69</sup> a souligné que l'entrepreneur **PIC** algérien des années 1962-1990 a perçu les changements imposés dans tous les domaines. Il change donc de stratégie et opte pour une logique **CAP**.

<sup>67</sup> : Melbouci. L (2006), *ibid.* p8.

<sup>68</sup> : Marchesnay. M (1991), *ibid.* p 14.

<sup>69</sup> : Melbouci. L (2006), *ibid.* p8.

Le passage de l'économie administrée à l'économie de marché a favorisé l'émergence d'un grand nombre d'activités économiques accentuant ainsi la concurrence. Le propriétaire-dirigeant à logique PIC évolue généralement dans des secteurs d'activité dont l'intensité concurrentielle est souvent forte, chose qui le contraint à prendre des décisions stratégiques à base d'analyse de la situation et d'une formalisation du processus décisionnel. Contrairement au profil PIC, le propriétaire-dirigeant à profil CAP prend un nombre important de décisions stratégiques qui relèvent de l'innovation en particulier, et de l'investissement immatériel en général *Marchesnay. M, 1991*)<sup>70</sup>.

## 2. Les caractéristiques managériales de la PME algérienne

À ce stade, nous allons exposer les différentes pratiques managériales et organisationnelles que les patrons des PME algériennes mettent souvent en œuvre, autrement dit les spécificités managériales et organisationnelles qui caractérisent la PME algérienne, en gardant notamment à l'esprit l'environnement économique dans lequel celle-ci évolue. En outre, nous allons essayer d'extraire quelques déductions concernant la prise de décision stratégique.

### 2.1. Les caractéristiques managériales selon le rapport euro-développement 2007

Nous allons exposer la classification établie et publiée en décembre 2007 dans le troisième *rapport*<sup>71</sup> *final Euro-Développement* et qui répartit les PME algériennes selon leurs types de management pratiqué en trois catégories : PME en situation de passivité et de suivi ; PME en situation de croissance; PME en situation de compétitivité.

#### 2.1.1. PME en situation de passivité et de suivi

Ces entreprises constituent la majorité (80%) et sont pour la plupart des entreprises en difficulté financière, en perte de position sur leur marché traditionnel, peu structurées et dont la pérennité passe par la réalisation d'investissements de modernisation et/ou des désinvestissements (pour limiter les pertes et dégager de nouvelles ressources ou carrément se redéployer sur de nouveaux produits ou activités).

Les chefs d'entreprise sont absorbés par les problèmes quotidiens et ne sont pas en mesure de réfléchir à l'avenir de leur entreprise. Vis-à-vis de la mise à niveau, ils ont une attitude de refus ou d'attente ; ils ne se sentent pas concernés. Ils ne sont pas disposés à admettre que la continuation de leur activité passe par une remise en question fondamentale de leurs pratiques de gestion, de leur perception du marché et de leur comportement entrepreneurial. Les caractéristiques managériales de ce type de PME sont récapitulées dans le tableau suivant :

<sup>70</sup> : Marchesnay. M (1991), *ibid.* p 15.

<sup>71</sup> : Dans le cadre du programme de mise à niveau des entreprises.

Tableau n° 11: Les caractéristiques managériales des PME en situation de passivité et de suivi

<i>Critères distinctifs</i>	<i>Descriptif</i>
<b>Forme juridique, capital et patrimoine de l'entreprise</b>	L'entreprise est une entreprise à caractère familial, de type EURL., très rarement, une société.
<b>Mode de financement</b>	Les banques interviennent très rarement
<b>Management stratégique</b>	Carence. Le patron n'a pas de vision stratégique et de projet de développement.
<b>Connaissance et analyse du marché, marketing et communication</b>	L'entreprise ne connaît pas ses clients. Elle confond connaissance du marché et proximité géographique du marché. Ni marketing, ni communication : le responsable est trop préoccupé par le quotidien pour s'intéresser à ce qui va se passer, même à court terme. C'est souvent le patron qui s'occupe seul de la gestion commerciale.
<b>Organisation</b>	Pas d'organigramme et de règles d'organisation. Le patron est seul et ne délègue aucune responsabilité.
<b>Gestion financière</b>	Pas de gestion de la trésorerie et absence de prévisions budgétaires.
<b>Comptabilité</b>	Pas de comptabilité le plus souvent. Lorsque des documents (factures, fiches de paie, etc.) existent, la comptabilité est tenue par un cabinet extérieur et a une fonction déclarative (fisc) et n'est pas considérée comme un outil de gestion
<b>Contrôle de gestion</b>	Néant
<b>Approvisionnement et stocks</b>	Le plus souvent, inexistence d'un magasin de stock. Aucune tenue ni de gestion des stocks et pas d'inventaire.
<b>Production</b>	Pas de maîtrise des coûts de revient. Equipements vétustes le plus souvent
<b>Management de la qualité</b>	Inexistence des systèmes qualité. Absence des procédures qualité
<b>Qualité des produits</b>	Médiocre. Non-respect des normes
<b>Répartition du chiffre d'affaires et exportation</b>	Cette catégorie de PME travaille plutôt sur des marchés très localisés, au niveau d'une wilaya ou d'un ensemble de wilayas, plus rarement au niveau national. Pas de chiffre d'affaires à l'exportation.

**Source :** extrait du rapport final - Euro Développement PME - Décembre 2007.

### 2.1.2. PME en situation de croissance

Ce sont des entreprises (15%) qui ne connaissent pas de difficultés financières, elles cherchent à conserver ou améliorer leurs positions sur leur marché traditionnel, principalement domestique. Les chefs d'entreprise réalisent que leur confort sera remis en cause par l'ouverture commerciale et qu'ils doivent se préparer à la concurrence. Néanmoins, ils sont hésitants et ne mesurent pas encore bien tous les avantages que la mise à niveau peut leur apporter. Ils ne confirment pas leur adhésion et abandonnent parfois après le diagnostic ou la première action de mise à niveau. Les caractéristiques managériales de ce type de PME sont récapitulées dans le tableau suivant :

Tableau n° 12: Les caractéristiques managériales des PME en situation de croissance

<i>Critères distinctifs</i>	<i>Descriptif</i>
<b>Forme juridique, capital et patrimoine de l'entreprise</b>	L'entreprise est une entreprise à caractère familial, sous statut de société le plus souvent (soit Sarl, soit SNC).
<b>Mode de financement</b>	Sources principales : famille, cercle des amis, crédit bancaire et autofinancement.
<b>Management stratégique</b>	Carence. Le patron n'a pas souvent de vision stratégique et de projet de développement reposant sur une argumentation pertinente : il réagit plus qu'il n'agit face aux évolutions du marché.
<b>Connaissance et analyse du marché, marketing et communication</b>	C'est le point faible de ce type d'entreprise ; non pas que le chef d'entreprise ne se sente pas concerné, mais parce qu'il ne dispose pas des moyens en interne comme en externe pour satisfaire ses besoins d'information sur les concurrents, les clients, les prix, les canaux de distribution, les technologies et l'évolution des produits. Par contre, on constate un changement dans la mentalité des chefs d'entreprise : ils sont préoccupés par la concurrence et l'évolution des marchés. Les fonctions de marketing et de communication sont inexistantes. Pas de dispositif de veille de marché
<b>Organisation</b>	L'organigramme existe parfois, mais n'est pas toujours appliqué. Aucune culture informatique
<b>Gestion financière</b>	Le patron est souvent seul et ne délègue aucune responsabilité, sauf dans des domaines dits « techniques » : production, distribution, maintenance.
<b>Comptabilité</b>	La comptabilité est soit tenue par un cabinet extérieur soit par le comptable de l'entreprise. La comptabilité n'est pas utilisée en tant qu'outil de gestion, néanmoins des éléments comptables sont parfois utilisés pour calculer des coûts de production et plus rarement des coûts de revient des produits.
<b>Contrôle de gestion</b>	Construction de tableaux de bord simplifiés. Pas de contrôle budgétaire
<b>Approvisionnement et stocks</b>	La gestion des stocks est le plus souvent embryonnaire et il n'y a pas d'inventaire permanent.
<b>Production</b>	Pas de maîtrise des coûts de production
<b>Management de la qualité</b>	La gestion de la qualité est considérée uniquement sous l'angle de la carte de visite : obtention de la certification qualité ISO 9 000
<b>Qualité des produits</b>	Moyenne. Non-respect des normes, en particulier sanitaires et de sécurité.
<b>Répartition du chiffre d'affaires et exportation</b>	Cette PME travaille le plus souvent sur un marché régional, voire national. Pas de CA à l'exportation.

**Source :** extrait du rapport final - Euro Développement PME - Décembre 2007.

Dans le contexte de la PME, il est souvent admis que la vision du propriétaire-dirigeant remplace les plans qui peuvent être élaborés formellement. En effet, si l'on perçoit les deux cas de PME, à savoir PME en situation de passivité et PME en situation de croissance, nous remarquons l'absence d'une vision stratégique du propriétaire-dirigeant. Nous avons précédemment mentionné l'importance de la vision stratégique le fait que, d'un côté les but et objectifs du propriétaire-dirigeant y sont inscrits, et d'autres côtés, elle se traduit souvent en décision stratégique. Par conséquent, le moins que l'on puisse trouver dans une PME, à savoir la vision stratégique, n'existe pas dans ces deux cas PME. Ainsi, il y a eu lieu à dire que les décisions stratégiques dans ces PME ne sont établies ni à base de plan formalisé ni à base d'une vision stratégique, mais elles sont le fait du hasard. Cet état de fait est renforcé d'ailleurs par la méconnaissance des propriétaires-dirigeants de ces PME de leurs marchés. En se focalisant sur les clients, soit ces propriétaires-dirigeants ne connaissent pas leurs clients, soit ils ont un manque flagrant d'information concernant leurs clients. Dans les deux cas, les propriétaires-dirigeants manquent d'informations pertinentes à base desquelles ils peuvent prendre des décisions stratégiques judicieuses.

Par ailleurs, du fait que les plans formalisés ne sont souvent pas l'apanage des PME, il convient donc aux propriétaires-dirigeants de ces deux PME de développer au moins une vision stratégique représentant l'entreprise et son environnement dans les années à venir pour avoir la capacité de prendre des décisions stratégiques plus ou moins pertinentes. En outre, il est temps pour ces PME de prendre une décision stratégique qui s'avère inéluctable, qui est l'adoption d'un

management moderne qui intègre divers aspects (production, financement, comptabilité, marketing, qualité, GRH...) si elle souhaite vraiment devenir compétitive.

Par exemple, la tenue d'une comptabilité générale ou encore d'une comptabilité analytique est l'un des moyens d'aide à la décision. Ainsi, en calculant par exemple les résultats analytiques des produits de la PME, le propriétaire-dirigeant saura quels sont ceux à maintenir et à développer, et quels sont ceux à abandonner. Cela constitue une décision stratégique déterminante pour la PME en question.

### 2.1.3. PME en situation de compétitivité

Elles constituent la minorité (5%). Leur situation financière est satisfaisante, leur organisation et leur management sont très modernes et leur position sur le marché est compétitive. Elles souhaitent élargir leur part sur le marché domestique et éventuellement conquérir des marchés à l'extérieur par l'exportation ou le partenariat. Les patrons de cette catégorie d'entreprises ont, déjà, procédé à une mise à niveau autonome dans le sens où ils ont apporté des modifications managériales et techniques au sein de leur entreprise. Ils manifestent une adhésion forte, vis-à-vis de la mise à niveau. Les caractéristiques managériales de ce type de PME sont récapitulées dans le tableau suivant :

**Tableau n° 13: Les caractéristiques managériales des PME en situation de compétitivité**

<i>Critères distinctifs</i>	<i>Descriptif</i>
<b>Forme juridique, capital et patrimoine de l'entreprise</b>	L'entreprise est presque toujours créée sous forme de société (Sarl, SNC ou Spa). Le capital appartient au départ à une famille, mais souvent, avec la croissance, la part de la famille peut décroître pour laisser la place à d'autres investisseurs qui sont néanmoins souvent des amis ou des proches ;
<b>Mode de financement</b>	Sources principales : famille, autofinancement et banques.
<b>Management stratégique</b>	Le chef d'entreprise a une vision stratégique claire. Il ne dispose que rarement des informations lui permettant de piloter efficacement son entreprise à un horizon à moyen et long terme
<b>Connaissance et analyse du marché, marketing et communication</b>	La mise en place d'un dispositif de veille de marché est acquise ; mais, il faut remarquer que ces entreprises ne connaissent pas toujours leurs clients finaux en raison de systèmes de distribution basés sur des grossistes. Il y a déjà un suivi de la concurrence dans la plupart des entreprises. La fonction marketing/communication commence à exister dans certaines PME. Il n'y a pas toujours de force de vente organisée.
<b>Organisation</b>	Organigramme, procédures écrites et règles d'organisation sont appliqués. La gestion des informations est encore rarement informatisée
<b>Gestion financière</b>	Gestion simplifiée de trésorerie et éléments de prévisions budgétaires. En général, la fonction financière est clairement identifiée.
<b>Comptabilité</b>	La société dispose d'un service administratif et comptable. La comptabilité est considérée de plus en plus comme un outil de gestion.
<b>Contrôle de gestion</b>	Le chef d'entreprise utilise des tableaux de bord, mais le contrôle budgétaire est très rarement mis en place. Les outils d'aide à la décision restent encore rudimentaires
<b>Approvisionnement et stocks</b>	La gestion des stocks fonctionne ; les magasins sont bien tenus et la technique de l'inventaire permanent est plus fréquente.
<b>Production</b>	En général, il y a une bonne maîtrise des coûts de revient, une maintenance préventive. Les équipements sont modernes et relativement récents
<b>Management de la qualité</b>	La société est souvent certifiée ISO ou en voie de l'être
<b>Qualité des produits</b>	Bonne. De plus en plus de PME sont certifiées HACCP ou en voie de l'être. Quelques entreprises disposent d'un contrôle qualité.
<b>Répartition du chiffre d'affaires et exportation</b>	La PME travaille à l'échelle du marché national. En général, la société exporte de façon permanente une part de son CA ou a eu des expériences en matière d'exportation.

**Source :** extrait du rapport final - Euro Développement PME - Décembre 2007.

Ainsi, et selon le même rapport (*Euro-Dév, 2007*), il n'existe pas de données quantitatives qui permettent d'établir des ordres de grandeur, il est néanmoins possible d'estimer ces trois catégories à : quelques milliers pour les entreprises en situation de passivité et de survie ; quelques centaines pour la catégorie des entreprises en situation de croissance ; quelques dizaines de PME pour la catégorie des entreprises en situation d'excellence.

Par ailleurs, et contrairement aux deux cas précédents de PME (PME en situation de passivité et en situation de croissance), le propriétaire-dirigeant dans le cas de PME en situation de compétitivité possède une vision stratégique intégrant l'entreprise et son environnement dans les années à venir. Pour ce cas de PME, le propriétaire-dirigeant peut traduire sa vision en décision stratégique judicieuse. Cela est d'autant vrai le fait que nous remarquons une meilleure connaissance du propriétaire-dirigeant de ses clients (le plus souvent les clients grossistes), cela implique une meilleure collecte d'informations leurs permettant d'effectuer des choix stratégiques pertinents. Ainsi, il s'avère que le management appliqué dans ce cas de PME est meilleur que celui enregistré dans les deux précédents cas.

## 2.2. Les autres pratiques managériales de la PME algérienne

Dans ce point, nous allons nous intéresser à d'autres caractéristiques managériales de la PME algérienne. Il s'agit notamment de la culture d'entreprise, de la gestion des ressources humaines, du système d'information et de l'innovation.

### 2.2.1. La culture d'entreprise

Alors que *Aktouf. O (1990)*<sup>72</sup> pense qu'il est préférable de parler de « vision » ou de « représentation » plutôt que de « culture » lorsqu'on traite des systèmes de vécus, d'habitudes, de langage qui caractérise les organisations, plusieurs définitions ont été attribuées à la notion « culture d'entreprise ». Certains auteurs (*Schein. E, 1983, 1986 ; Delavallée. E, 2002 ; Thévenet. M, 2006*) trouvent que cette dernière est l'appellation la plus pertinente. *Kroeber. A. L & Kluckhohn. C (1962)*<sup>73</sup> dénombrent plus de 150 définitions scientifiques du concept de culture. Le tableau suivant résume les trois grandes perspectives d'études de ce même concept.

---

<sup>72</sup> : Cité par Jardel. J-P & Loridon. C (2000), « les rites dans l'entreprise, une nouvelle approche du temps », édition les Echos et édition d'Organisation, Janvier, p14.

<sup>73</sup> : Cité par Tounès. A & Assala. K (2007), «Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens », 5<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat - Sherbrooke - Canada – Octobre, p2.

Tableau n° 14: Les différentes perspectives de la culture

<i>Perspective</i>	<i>Auteurs</i>	<i>Définition</i>
<b>Anthropologie</b>	<b>Taylor (1871)</b>	La culture, considérée dans son sens ethnologique le plus large, est ce tout complexe qui englobe les connaissances, les croyances, l'art, la morale, la loi, la tradition et toute autre aptitude et habitude acquise par l'homme en tant que membre d'une société.
<b>Sociologie</b>	<b>Morin (2001)</b>	La culture est un ensemble de représentations, de valeurs et de normes, de savoir et de savoir-faire, transmis de génération en génération.
<b>Application au management des organisations</b>	<b>Delavallée (2002)</b> <b>Thévenet (2006)</b>	La culture de l'entreprise est composée de valeurs (ce qui est bien/ ce qui est mal), de croyances (ce qui est vrai/ce qui est faux) et de normes de comportement, c'est-à-dire les règles qui régissent les conduites des individus au sein de l'entreprise. En tant que patrimoine partagé de valeurs et croyances, la culture permet aux membres de l'organisation de s'identifier, elle favorise la stabilité du système elle véhicule de nombreux points de repère qui peuvent guider et modeler les grandes décisions de gestion.

Source : Cherchem. N & Fayolle. A (2010), «**Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : un modèle théorique**», 3<sup>èmes</sup> Journées Georges Doriot -L'Intrapreneuriat : Au-delà des discours, quelles pratiques ?, Caen –France, p7, (modifié).

Les années 80 constituent une période déterminante pour le développement de la notion « culture d'entreprise » et de son importance procurée notamment pour la performance organisationnelle. Avant les années 80, la notion « culture d'entreprise » n'a pas vraiment connu son essor et les discours étaient plutôt sur l'entreprise « famille » ou encore l'entreprise considérée comme une « maison », où le patron est présenté comme le père chargé de la sécurité et de l'éducation de ses salariés, et surtout de tout le fonctionnement de son entreprise. Après les années 80, la culture d'entreprise trouve son plein essor puisqu'elle est notamment censée rassembler les hommes dans une même logique et de créer une dynamique de cohésion de l'entreprise et de partage d'un ensemble de valeurs communes. La culture d'entreprise devient un objet central du management dès les années 80 (*Schein, 1985 ; Trice et Beyer, 1984 ; Wilkins et Ouchi, 1983, etc.*).

Qu'en est-il de la culture d'entreprise dans la PME algérienne, notamment en termes de formalisation? La culture de la PME algérienne s'inscrit-elle dans la période d'avant les années 80 ou bien dans celle qui a succédé les années 80?

D'abord, il faut souligner que la culture des hommes influence largement leurs comportements, leurs pensées et leurs perceptions. La culture est déterminante dans la vie personnelle des individus, mais également dans leur vie professionnelle. Sur cet effet, nombre de chercheurs (*Bouyacoub. A, 2004 ; Gillet. A, 2004 ; Madoui. M, 2004*) pensent que la culture, profondément ancrée, inconsciente et irrationnelle, conditionne les pensées et les actes des entrepreneurs tout au long de l'acte entrepreneurial, et ce depuis l'intention d'entreprendre jusqu'au développement de l'entreprise.

Selon *Tounès. A et Assala. K (2007)<sup>74</sup>*, l'émergence d'entrepreneurs en Algérie est teintée de l'influence culturelle propre au contexte algérien. Nombreux sont les chercheurs

<sup>74</sup> : Tounès. A & Assala. K (2007), «**Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens**», 5<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat - Sherbrooke - Canada – Octobre, p01.

(*Hofstede, 1980 ; Tsika, 1990 ; Newman & Nollen, 1996 ; Kombou & Saporta, 2000 ; Landes, 1998, etc.*) qui soulignent l'importance de l'impact de la culture nationale sur les comportements managériaux des entrepreneurs. La PME algérienne est souvent citée comme étant non performant, ceci revient principalement à l'inadéquation entre le style de management souhaité par les salariés algériens et celui qui est actuellement mis en place (*Sghir. S, 2009*)<sup>75</sup>. *Tounès. A et Assala. K (2007)*<sup>76</sup> nous rappellent successivement des propos d'*Hofstede (1980)* et de *Newman & Nollen (1996)*: « La culture d'un pays détermine implicitement un modèle spécifique de management », « il n'y a pas de management idéal...les différences de la culture nationale appellent à des différences dans les pratiques managériales ».

En s'inspirant principalement de la culture nationale, l'entreprise algérienne pourrait donc puiser dans ses propres valeurs pour la constitution d'une entreprise Z algérienne, puisque l'application à l'identique des critères étrangers pourrait mener vers l'échec. Toutefois, La culture d'entreprise dans la PME algérienne est non formalisée et quasiment négligée par les propriétaires-dirigeants, elle est donc sous exploitée malgré le rôle primordial qu'elle peut jouer dans la performance de ces PME, elle doit, de ce fait, être concrétisée afin d'améliorer la gestion de l'entreprise en détectant notamment ses valeurs fortes (*Melbouci. L, 2005*)<sup>77</sup>. *Tounès. A et Assala. K (2007)*<sup>78</sup> soulignent d'ailleurs que l'entrepreneur algérien est loin de la performance réalisée à base d'une adéquation entre le type du management adopté et la culture nationale. En plus, l'absence d'une culture managériale fait que les entrepreneurs algériens ignorent même l'existence d'outils de gestion leur épargnant des problèmes basiques.

En outre, il faut souligner que malgré l'immense importance de l'aspect communicatif au sein de l'entreprise, la culture de la PME algérienne a complètement mis de côté cet aspect (*Madoui. M & Boukrif. M, 2009*)<sup>79</sup>, et ce malgré que l'une des façons avec laquelle la culture d'entreprise est manifestée, dans le contexte de PME surtout, est tirée d'un environnement de travail communicatif qui affecte les perceptions, les relations et les interactions à la base de centaines de petites innovations pour répondre à des besoins changeants ou des marchés très différents (*Julien. P-A & St-Pierre, 2009*)<sup>80</sup>. Malheureusement, ceci est loin d'être le cas de la PME algérienne, puisqu'elle souffre d'un grave problème de communication, notamment lorsqu'il s'agit de la communication verticale (entrepreneur-employé).

Par ailleurs, la culture managériale dans la PME algérienne s'inscrit plutôt dans la culture d'entreprise qui dominait notamment dans les entreprises anglo-saxonnes dans la période d'avant les années 80. La PME algérienne s'apparente plus à une famille qu'à une entreprise à proprement dit le fait notamment de la dominance de l'esprit communautaire, de la faiblesse de la ligne hiérarchique : les chefs ne sont pas placés sur un piédestal, mais ne sont pas pour autant considérés comme les égaux de leurs collaborateurs (*Sghir. S, 2009*)<sup>81</sup>.

<sup>75</sup> : Sghir, S (2009), « Culture et management en Algérie : comment la culture des algériens influence la gestion des ressources humaines ? », Audit social & renouvellement de la GRH, IAS, Sidi-Fredj, Alger, Mai pp1-13.

<sup>76</sup> : Tounès. A & Assala. K (2007), *ibid.* p8.

<sup>77</sup> : Melbouci. L (2005), « Les PME algériennes : Un essai d'analyse par les ressources », Revue des sciences humaines, n°8, université Mohamed Khider, Biskra, pp64-65.

<sup>78</sup> : Tounès. A & Assala. K (2007), *ibid.* p23.

<sup>79</sup> : Madoui. M & Boukrif. M (2009), *ibid.* p09.

<sup>80</sup> : Julien. P-A & St-Pierre (2009)

<sup>81</sup> : Sghir, S (2009), *ibid.* p3.

### 2.2.2. La gestion des ressources humaines (GRH)

Pour discuter du sujet de la GRH dans la PME algérienne, il convient d'abord de délimiter quelques pratiques relevant de la GRH et qui feront notre centre d'intérêt à ce stade : recrutement, formation, rémunération, motivation des salariés, et en somme, la formalisation de la fonction RH :

Concernant *le recrutement* dans la PME algérienne, quand un chef d'une PME recrute un nouveau salarié, la recherche de compétence est souvent le dernier critère à suggérer, et la méthode de recherche la plus préconisée et plutôt celle de bouche à oreille en éloignant notamment le recrutement par annonce, et ce malgré que le recrutement constitue un élément clé de la GRH, puisqu'il est l'un des principaux leviers de régulation de la main d'œuvre (**Boukrif. M et Madoui. M, 2014**)<sup>82</sup>. Les patrons des PME algériennes embauchaient plutôt des personnes issues du cercle familial (Frère, cousin), amical (ami, voisin, collègue d'université) ou recommandé par des proches d'où les motivations d'embauches sont tout d'abord liées à la confiance et ensuite à la compétence et au devoir (**Tounès. A & Assala. K, 2007 ; Tabet-Aouel. W & Bendiabdellah. A, 2010**) et adoptent ainsi une politique d'embauche souvent non rationnelle.

*La formation* est considérée comme étant plus ou moins importante (**Tabet-Aouel. W & Bendiabdellah. A, 2010 ; Boukrif. M et Madoui. M, 2014**). Dans le cas où la formation gagne de l'importance, les propriétaires dirigeants se contentent de former uniquement leurs salariés à l'intérieur de l'entreprise (**Tabet-Aouel. W & Bendiabdellah. A, 2010**)<sup>83</sup> faute de manque de moyens comme cela est souligné à maintes reprises.

Quant à *la rémunération*, elle est faite d'une façon anarchique sans plan d'évaluation de compétences, la raison pour laquelle, et pour le même poste, il y a des PME qui distribuent des salaires élevés, tandis que d'autres distribuent des salaires justes satisfaisants ou insatisfaisants qui créent ainsi une situation de conflit et de mécontentement (**Tabet-Aouel. W & Bendiabdellah. A, 2010 ; Boukrif. M et Madoui. M, 2014**). Un système de motivation des salariés basé essentiellement sur la sanction et la menace (motivation négative) sans tenir compte des variables personnelles (statut, diplôme, expérience, etc.) et des aspirations des uns et des autres (**Boukrif. M et Madoui. M, 2014**)<sup>84</sup>. Enfin, *la formalisation* de la fonction RH est inexistante dans la PME algérienne (**Gillet. A, 2004 ; Tabet. A, 2006**).

La fonction RH n'est pas formalisée et constitue donc un sujet en peu d'intérêt pour le patron de la PME algérienne. Cela est-il uniquement le cas des PME algériennes ou bien c'est la règle générale à admettre? Concernant une telle interrogation, **Bender. A-F (2004)**<sup>85</sup> nous renseigne sur le fait que la faible taille de la PME induit directement à un faible formalisme des pratiques de GRH ou encore l'inexistence de la fonction RH, et que le dirigeant est le personnage clé dans la manière dont la fonction RH va être exercée dans la PME.

<sup>82</sup> : Boukrif. M & Madoui. M (2014), *ibid.* p11.

<sup>83</sup> : Tabet-Aouel. W & Bendiabdellah. A (2010), « **Quelle GRH dans la TPE algérienne ?** », Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards croisés, avril, Montpellier, France, p9.

<sup>84</sup> : Boukrif. M & Madoui. M (2014), *ibid.* p12.

<sup>85</sup> : Bender. A-F (2004), « **La GRH dans les PME : bilan des recherches et perspectives** », Cahiers du Griot, Entrepreneur et PME Approches Algéro-françaises, Paris, l'Harmattan., pp99-100.

La GRH exercée directement par le dirigeant a nécessairement une dimension stratégique dans une PME (*Nebenhaus. D, 1995*)<sup>86</sup>. Sur ce fait, *Mahé de Boislandelle (1998)*<sup>87</sup> soulignent d'ailleurs que toutes décisions, au niveau d'une PME, touchant au personnel a souvent un impact fort, voire une importance stratégique, et cela s'explique par exemple par l'impact fort qu'aura le recrutement ou le départ d'un salarié sur le fonctionnement des équipes, les compétences disponibles et les capacités de production de la PME, etc.

Selon *Tabet-Aouel. W & Bendiabdellah. A (2010)*<sup>88</sup>, le peu d'intérêt donné par les patrons des PME algériennes au sujet de la GRH est l'une des conséquences de l'instabilité des climats des affaires, de l'instabilité de la réglementation, de la bureaucratie accrue et surtout de l'absence d'une culture managériale. En effet, l'intérêt ou non de la GRH au contexte de la PME dépend largement de la perception qu'elle procure par le propriétaire dirigeant, et puis elle dépend également de la taille de l'entreprise (TPE, PE, ME) et donc des moyens dont celle-ci dispose. En revanche, selon *Melbouci. L (2005)*<sup>89</sup>, et après qu'elle a été délaissée autrefois dans les PME algériennes, les ressources humaines connaissent un regain d'intérêt et sont même devenues la pierre angulaire de la politique de ces entreprises.

Enfin, si les différents champs de la GRH (recrutement, formation, rémunération...) n'ont pas fait l'objet d'un « investissement de forme », cela n'implique pas nécessairement une GRH inefficace, mais au contraire, il peut y exister une GRH informelle, mais efficace au sens où les décisions s'inscrivent dans des politiques d'anticipation cohérentes sans pour autant afficher les outils de gestion (*Nebenhaus. D, Sarnin. P, 1993*)<sup>90</sup>. Cependant, cela est malheureusement loin d'être le cas de la PME algérienne, puisque, et en plus d'une GRH informelle, elle est également inefficace.

Cette inefficacité de la fonction RH ainsi que les pratiques les plus observées dans les PME algériennes se résument donc comme suit : compétences limitées du personnel technique, instabilité du personnel, difficultés du patron à déléguer (rapport du programme *euro développement PME, 2007*), quasi-inexistence de formation, un recrutement qui exclut les compétences et engage plutôt la confiance (cercle familiale, amis...), une rémunération faite anarchiquement sans aucune grille de salaire pour assurer la transparence, préconisation de la sanction à la place de la motivation, et tout cela se finalise donc par une GRH informelle.

Par ailleurs, une GRH informelle avec les caractéristiques que nous venons de citer fait perdre au propriétaire-dirigeant une très bonne aide à la décision stratégique. En effet, un personnel motivé et compétent peut constituer une aide très importante à la prise de décision stratégique, non seulement avec ses informations plus ou moins pertinentes, mais aussi avec ses conseils et recommandations, chose qui n'est malheureusement pas le cas des PME algériennes.

---

<sup>86</sup> : Nebenhaus. D (1995), « **La GRH: fonction transversale dans les PME, atout stratégique ou contrainte d'action** », Actes du 6<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, Poitiers, pp...

<sup>87</sup> : Cité par Bender. A-F (2004), op Cit, p99.

<sup>88</sup> : Tabet-Aouel. W & Bendiabdellah. A (2010), *ibid.* p10.

<sup>89</sup> : Melbouci. L (2005), *ibid.* pp67-68.

<sup>90</sup> : Nebenhaus. D & Sarnin. P (1993), « **Problématique et spécificités des recherches de GRH dans les PME** », congrès AGRH, 1993, symposium n°6. p504.

### 2.2.3. Le système d'information

Nous avons précédemment souligné le fait que le système d'information dans les PME est souvent simple et faiblement structuré chapeauté par le propriétaire dirigeant (*Torrès. O, 2000*). Ainsi, on s'interroge sur le système d'information dans la PME algérienne, fait-il objet d'une similitude ou d'une exception? En fait, la PME algérienne ne fait pas du tout exception, du fait que son système d'information est basé sur la communication orale et le contact basés sur "la parole donnée" (*Tounès. A & Assala. K, 2007*)<sup>91</sup>.

### 2.2.4. L'innovation

Dans leur enquête portant sur 100 PME algériennes concernant les pratiques d'innovations, *Khebbache. K et Gacem. S (2009)*<sup>92</sup> ont conclu que ces pratiques sont très faibles. Cette faiblesse constitue un paradoxe avec le contexte de la mondialisation, puisque la PME algérienne, au lieu de faire plus d'effort en matière d'innovation pour être au diapason des PME des pays développés, reste encore sans culture d'innovation, devenant ainsi plus vulnérable, et n'importe quel changement dans son environnement peut facilement causer sa disparition.

Cependant, le peu de nombre de PME dont on peut trouver des pratiques d'innovations sont pour la plupart des cas incrémentaux relatives aux activités routinières bien plus que d'innovations organisées dans le cadre des activités de recherche et développement (R&D) (*Arabi. K, 2008*)<sup>93</sup>. Selon le même auteur, l'innovation dans la PME algérienne n'est pas basée sur une R&D, mais uniquement sur des informations provenant des clients, des fournisseurs et de certaines entités organisationnelles, et par conséquent, l'innovation demeure à faible intensité technologique.

De leur côté, *Djemaouni. H & Mekaoussi. S (2012)*<sup>94</sup> soulignent le fait que le développement de l'innovation n'est pas perceptible au sein de la plupart des PME algériennes. En effet, la mise en œuvre des nouveaux produits nécessite des moyens importants, ainsi qu'une forte implication de l'ensemble des atouts de l'entreprise dans le processus de R&D. De plus, l'absence des services de R&D au sein des PME ne facilite pas du tout la mise en œuvre des innovations.

Évaluant dans un contexte administré de protection et de faible pression du marché, les PME n'ont pas eu à tenir compte des règles de performances et d'efficacité au niveau technique, technologique, humain, gestion commerciale et surtout la maîtrise des coûts. De surcroît, la faiblesse de l'innovation, l'existence des obstacles financiers, l'absence d'un système d'information fiable ; l'absence d'un véritable marché du travail bien segmenté, l'absence de symbiose entreprise-université, absence de culture de prise de risque et bien d'autres critères ont, pendant des décennies, caractérisé les entreprises algériennes (*Melbouci.*

<sup>91</sup> : Tounès. A & Assala. K (2007), *ibid.* p18.

<sup>92</sup> : Khebbache. K et Gacem. S (2009), « **Le processus d'innovation dans les PME Algériennes** », Revue Economie et management, université Tlemcen, N°09, Octobre, Les PME Maghrébines facteurs d'intégration régionale, pp9-10.

<sup>93</sup> : Arabi. K (2008), « **Les obstacles institutionnels et organisationnels à la dynamique d'innovation par apprentissage en Algérie. Cas de la région de Béjaïa** », thèse de doctorat, université de Béjaïa, p 303.

<sup>94</sup> : Djemaouni. H & Mekaoussi. S (2012), « **PME et innovation : cas de l'Algérie** », colloque international & Ecole Doctorale, Hammamet (Tunisie), Juin, p18.

L, 2005)<sup>95</sup>, en particulier les PME. La défaillance du management mis en place dans les PME algériennes n'est aussi qu'un reflet du profil du propriétaire dirigeant. Un profil ancré par la culture nationale algérienne, qui ne voit pas d'utilité dans les pratiques managériales pour faire fonctionner leur boîte. De ce fait, la décision d'un propriétaire-dirigeant d'incorporer des bonnes pratiques managériales à son entreprise constitue d'ailleurs une décision stratégique.

## Conclusion

Malgré le fait que le secteur de la PME soit en plein essor depuis les années 2000 concernant notamment le nombre important de PME créées, cela ne doit pas cacher la réalité amère qui est l'incapacité de ces PME à affronter une éventuelle concurrence étrangère, vue bien sûr leur degré de compétitivité très faible. Ainsi, pour justement améliorer leur compétitivité, il y a eu l'application du dispositif de la mise à niveau, qui en dépit des sommes colossales débloquées, n'a pas abouti aux résultats escomptés.

En outre, et sans prétendre à l'exhaustivité, les caractéristiques managériales des PME algériennes constituent un frein pour leur développement (*Boukrif. M et Madoui. M, 2014*)<sup>96</sup>, sachant que la majorité des économies des différents pays du monde font de la PME le levier principal de la croissance et du développement économique local. Pire encore, si nous suivons les propos d'*Abedou. A & Boucherf. K (2004)*<sup>97</sup> qui considèrent l'inexistence des pratiques managériales avec l'inexistence des différents processus de formalisation, il apparaît clairement que la PME algérienne n'a guère fait évoluer ses pratiques managériales puisque les processus de formalisation constituent le dernier souci des patrons de ces PME. Les PME algériennes se contentent donc d'un fonctionnement entrepreneurial archaïque.

Pour être au diapason des PME des pays développés, ou du moins des pays émergents, la PME algérienne est appelée à changer de cap. Toutefois, s'il s'agissait uniquement de lacunes internes, ça sera peut-être plus ou moins facile pour chaque PME d'intégrer un management adéquat lui permettant de gagner en performance et en compétitivité, mais malheureusement, la PME algérienne souffre également d'un ensemble de facteurs de blocage émanant de son environnement, en l'occurrence, les facteurs institutionnels qui exercent ainsi l'effet de massue au lieu d'un effet de levier. Par conséquent, la PME algérienne a incubé une méfiance vis-à-vis des institutions de l'État, et cette absence de confiance a alimenté l'esprit d'indépendance (essayer de limiter au maximum les relations avec les pouvoirs publics) et donc de conservatisme (*Kerzabi. A & Lachachi. W, 2009*)<sup>98</sup>.

---

<sup>95</sup> : Melbouci. L (2005), *ibid.* p55

<sup>96</sup> : Boukrif. M & Madoui. M (2014), *ibid.* p7.

<sup>97</sup> : Abedou. A & Boucherf. K (2004), *op Cit.* p110-116.

<sup>98</sup> : Kerzabi. A & Lachachi. W (2009), « **L'entreprise familiale en Algérie : de l'indépendance au conservatisme** », colloque international sur la vulnérabilité des TPE et PME dans un environnement mondialisé, 11<sup>ème</sup> journée scientifique du Réseau Entrepreneuriat, Mai, INRPME, Trois-Rivières, Canada, pp1-14.

Par ailleurs, et puisque la PME algérienne s'inscrit dans la sphère de la mondialisation, *Julien. P-A & St-Pierre (2009)*<sup>99</sup> ont mentionné le fait qu'il existe principalement deux attitudes de PME vis-à-vis le phénomène de la mondialisation : des PME qui sont incapables de s'ajuster à ce nouvel environnement, elles sont destinées à disparaître plus ou moins rapidement, et il y a celles qui présentent une situation complètement inverse, c'est-à-dire, non seulement elle s'ajuste à ce nouvel environnement, mais elles profitent des opportunités que leur offre cette ouverture des marchés pour importer ou exporter de plus en plus loin de leurs marchés traditionnels. Dans cet état de fait, quand est-il de la PME algérienne ? Autrement dit, et en faisant allusion au processus décisionnel de celle-ci, est-elle en mesure d'appliquer des processus décisionnels lui permettant souvent de cerner les menaces pouvant l'anéantir ainsi que les opportunités à saisir pour justement pouvoir s'inscrire dans le deuxième type de PME plutôt que dans le premier ?

---

<sup>99</sup> : Julien. P-A & St-Pierre (2009), *ibid.* p 02.

# ***Chapitre IV***

---

***Les éléments qui influencent la  
PDS des propriétaires  
dirigeants des PME enquêtées***

# Chapitre IV

## *Les éléments qui influencent la PDS des propriétaires dirigeants des PME enquêtées*

### Introduction

Nos interrogations portent essentiellement sur les éléments qui influencent la prise de décision stratégique par les propriétaires-dirigeants des PME du secteur des boissons non alcoolisées dans la région de Béjaïa, mais également sur la nature du processus décisionnel, c'est-à-dire, s'agit-il d'un processus formalisé (planification stratégique) ou d'une simple réflexion stratégique (utilisant particulièrement l'intuition).

Par ailleurs, la première section va nous renseigner sur un bref aperçu de la filière boissons en Algérie. La seconde section va être consacrée à la présentation du déroulement de notre enquête de terrain. La troisième section, quant à elle, va mettre en exergue l'analyse à plat des données collectées à base de notre enquête de terrain. Enfin, la quatrième section va être consacrée à l'analyse croisée de ces mêmes données.

### **Section 01** Présentation de la filière boissons en Algérie

La filière des boissons est parmi les plus dynamiques des filières de l'industrie agroalimentaire en Algérie. L'importance économique qu'elle a prise, la croissance qu'elle connaît, les progrès qu'elle a enregistrés sur le plan de la diversification et la qualité des produits en font une filière à part entière (*Kaci. M & Abtroun. A, 2013*)<sup>1</sup>.

En outre, et à notre connaissance, il existe peu d'études consacrées à l'étude de la filière boissons, particulièrement dans le cas algérien. C'est pour cette raison que nous avons pris décision d'établir la présente section qui nous servira d'éclaircissements sur la filière boissons et de mise en exergue des différentes boissons, notamment celles qui font l'objet de notre terrain d'investigation. Ainsi, nous allons traiter successivement un bref aperçu sur la filière boissons en Algérie, et particulièrement sur les boissons rafraichissantes sans alcool (BRSA).

#### 1. Etat des lieux sur la filière boissons en Algérie

Le présent point va mettre en exergue l'actualité ainsi que la réalité de la filière boissons en Algérie.

##### 1.1. La filière boissons en Algérie, quelle actualité ?

Selon *Kaci. M & Abtroun. A (2013)*<sup>2</sup>, la contribution de la filière des boissons à la production des industries agro-alimentaires (IAA) en 2010 est de l'ordre de 7%, grâce à l'évolution de la consommation annuelle moyenne qui est passée de **19 litres/habitant** en **1995** à **57,4 litres/habitant** en **2010**, et la croissance de l'industrie des boissons (14%/an) est nettement plus élevée que celle des autres IAA (7.1%). Ainsi, les Algériens sont considérés comme de

<sup>1</sup> : Kaci. M & Abtroun. A (2013), « **Filière boissons en Algérie : Synthèse 2012** », PME Algérie, Alger, p108.

<sup>2</sup> : Kaci. M & Abtroun. A (2013), *ibid.* p109.

grands consommateurs de limonade et de jus, puisqu'en 2011, et selon l'Association des producteurs algériens de boissons (Apab)<sup>3</sup>, les Algériens auront bu 2,3 milliards de litres entre sodas, jus et eau aromatisée en 2011.

Selon les mêmes auteurs, sur la période **2005-2010**, l'industrie des boissons a enregistré des croissances significatives de ses principaux agrégats. En moyenne annuelle, l'évolution a été de :

- 14% pour la production ;
- 15% pour les consommations intermédiaires ;
- 13% pour la valeur ajoutée.

## 1.2. La filière boissons en Algérie, quelle réalité ?

La filière boissons est l'une des filières les plus importantes dans l'économie algérienne (*Merzougui. M & Belhaoua. Y, 2008*)<sup>4</sup>, vu notamment qu'elle a une très forte intensité capitaliste, qu'elle fournit des produits de large consommation, produits destinés à toutes les couches de la population (il y a même des régions où la population, à faible revenu, substitue les boissons gazeuses aux desserts dont les prix sont souvent inabornables), et enfin elle génère beaucoup d'emplois (l'emploi total de la filière représentait en 2004 plus de 15.000 postes avec un taux de croissance annuelle des effectifs de 6%). Et pour mettre encore la réalité de la filière boissons en Algérie, nous présenterons ses principales spécificités et caractéristiques (*Boudra. A, 2007*)<sup>5</sup> :

### ❖ Un secteur privé dominant

Le secteur des boissons est principalement dominé par des entreprises privées (Hammoud Boualem, Ifri, Toudja, Ramy...).

### ❖ Une couverture quasi totale des besoins nationaux et des exportations marginales

Le marché algérien des boissons non alcoolisées est approvisionné presque exclusivement par la production locale (le taux de couverture dépasse les 99 %). Les importations sont marginales (moins de 1 %) et concerne les jus et les boissons énergétiques essentiellement.

### ❖ Un système d'information insuffisant

- Le manque d'un système d'informations complet et fiable sur les activités de la filière Boissons ;
- L'absence de transparence des producteurs ;
- L'absence, jusqu'à la création de l'APAB (Association Algérienne des Producteurs de boissons), de cadre professionnel adéquat, regroupant tous les producteurs de boissons pour constituer une force de proposition auprès des autorités publiques. Les adhésions à l'APAB restent néanmoins limitées (notamment pour les petits opérateurs).

<sup>3</sup> : Rubrique Radar in <http://www.liberte-algerie.com/radar/les-algeriens-grands-consommateurs-de-limonades-et-de-jus-2-3-milliards-de-litres-en-2011-204439>, Consulté : 17/08/2013.

<sup>4</sup> : Merzougui. M & Belhaoua. Y, (2008), « analyse de la pression fiscale sur la filière boissons et élaboration d'un plaidoyer pour la défense des intérêts des industriels : sous Filière des Boissons Gazeuses », EDPme, pp2-3.

<sup>5</sup> : Boudra. A (2007), *ibid.* pp83-85.

**❖ La réglementation insuffisante et faiblement appliquée**

- La faiblesse, voire même l'absence pour certains segments d'activité, de réglementation des typologies produits (ex. jus) et des conditions et des normes d'hygiène dans les processus de fabrication et de conservation des produits ; ce qui implique des dangers pour la santé des consommateurs ;
- La procédure de classification des eaux est jugée floue par les opérateurs ;
- L'insuffisance de normes nationales et de références professionnelles pour les producteurs couvrant la fabrication des boissons (particulièrement les boissons aux fruits plates et gazeuses et les eaux fruitées). Ce qui pénalise les véritables fabricants professionnels ;
- Le non-respect par un grand nombre d'entreprises de la filière des normes alimentaires (Process de production et qualité des produits). Les normes minima d'hygiène et de sécurité alimentaires non respectées;
- Les opérateurs considèrent comme excessifs les contrôles des DCP (Direction de contrôle et des prix) qui selon eux ne ciblent pas les vrais opérateurs indécents.

**❖ Un accompagnement bancaire insuffisant :** les entreprises de la filière s'accordent pratiquement toutes à relever l'inefficacité des procédures bancaires passées et actuelles et l'absence de véritables mécanismes et soutiens bancaires appropriés. Par exemple :

- Des difficultés d'accès aux crédits bancaires d'investissement, même dans ses formes traditionnelles de type Crédits à Moyen ou Long Termes en plus du caractère excessif des sûretés, garanties et collatéraux bancaires exigées par les banquiers ;
- Le recours limité aux crédits à moyen terme, réescomptables auprès de la Banque d'Algérie, qui s'avèrent aussi onéreux et concourent à un fort taux d'endettement des entreprises activant dans le secteur agroalimentaire y compris la filière «Boissons » ;
- La lenteur des banques dans le traitement des dossiers de demandes de crédits ;
- Un processus bancaire trop lent en matière de compensation de chèques et une extrême lenteur dans les transferts de paiement aux fournisseurs étrangers.

**❖ Une imposition excessive et des relations difficiles avec les services des douanes**

- Plusieurs cumuls rendant la fiscalité très lourde (IBS/TVA/TAP/IRG/SS/Droits de Douanes) ;
- Relations difficiles avec les services des douanes ;
- Opérations de Commerce Extérieur complexes ;
- Importations non contrôlées sur le plan qualité notamment (des produits interdits dans de nombreux pays sont écoulés en Algérie).

**❖ Une filière caractérisée par une concurrence déloyale et un marché informel important :** la majorité des opérateurs se plaignent du marché informel et de la concurrence déloyale qu'ils considèrent comme des principaux freins à leur développement :

- Le marché a vu la naissance de la contrefaçon (utilisation des bouteilles de marques connues et utilisation de breuvages douteux) ;
- Un nombre important de fabricants non véritablement qualifiés recourent à l'utilisation d'arômes, de colorants et autres additifs non contrôlés et illégaux dans de nombreux cas ;
- L'usage excessif d'épaississants et des substituts au sucre semble évoluer ;
- Les pratiques déloyales de ventes de quelques opérateurs à des prix trop bas ;

- Des pratiques d'importation en sous-facturation, ventes locales sans facture et importation en contrebande ;
- Des pratiques d'importation anarchiques et frauduleuses des boissons.

La filière boissons couvre la production et la commercialisation des boissons et des jus de fruits, le terme « boissons » incluant les boissons rafraîchissantes sans alcool (BRSA) et les boissons alcoolisées (*Kaci. M & Abtroun. A, 2013*)<sup>6</sup>. En fait, notre recherche s'intéresse particulièrement aux BRSA, d'où il nous s'avère important de donner un bref aperçu quant à leur composition en produits.

## 2. L'état des lieux des produits de la catégorie BRSA

Sur le plan technico-commercial, en nous basant sur les pratiques et les typologies internationales, nous pouvons distinguer quatre types de produits pour les BRSA (*Boudra. A, 2007*)<sup>7</sup>: les boissons gazeuses, les jus de fruits, les boissons plates, les eaux embouteillées.

### 2.1. Les boissons gazeuses

Les boissons gazeuses font partie des boissons non alcoolisées, non fermentées ou ne comportant pas, à la suite d'un début de fermentation, de traces d'alcool supérieures à 0,5 % degré d'alcool. On retrouve dans cette famille :

- ❖ **Les limonades** : l'appellation limonade est réservée aux boissons gazéifiées, sucrées, limpides et incolores, additionnées de matières aromatiques ou sapides provenant du citron et éventuellement d'autres hespéridés, acidulées au moyen des acides citriques, tartriques ou lactiques. L'emploi de sucre et de sirop de glucose comme édulcorants ainsi que d'acides ascorbiques et phosphoriques sont autorisés.
- ❖ **Les boissons aux fruits carbonatées ou gazeuses (type Orangina et N'GAOUS)** : la dénomination est réservée aux boissons préparées à partir d'eau potable et de jus de fruits, jus de fruits concentrés, fruits ou un mélange de ces composants dans une proportion égale ou supérieure à 10 % de jus et inférieure à 25%.
- ❖ **Les sodas** : dans la famille des sodas, nous retrouvons les boissons à base d'extraits naturels de fruits ou de plantes et qui contiennent du gaz carbonique et du sucre, mais également des édulcorants ou faux sucres.

### 2.2. Les jus de fruits

Dans la catégorie des Jus de fruits, on retrouve 5 familles :

- ❖ **Les Pur Jus, obtenus à partir de fruits** : c'est un jus obtenu à partir de fruits par des procédés mécaniques, fermentescibles mais non fermentés, possédant la couleur, l'arôme et le goût caractéristiques du ou des jus de fruits dont il provient. Les jus de fruits frais ne subissent pas de traitement thermique.
- ❖ **Les Pur Jus, obtenus à partir de concentré** : c'est le produit obtenu à partir de jus de fruit concentrés, par :
  - Restitution de la proportion d'eau extraite du jus, lors de la concentration. L'eau ajoutée représentant les caractéristiques appropriées notamment des points de vue chimique, microbiologique et organoleptique, de façon à garantir les qualités essentielles du jus

<sup>6</sup> : Kaci. M & Abtroun. A (2013), *ibid.* p108.

<sup>7</sup> : Boudra. A (2007), «*Industrie des boissons et des jus de fruits*», EDPME, pp80-82.

- Restitution de son arôme au moyen de substances aromatiques récupérées lors de la concentration du jus de fruits concerné, ou de jus de fruits de la même espèce, et qui représente des caractéristiques organoleptiques équivalentes à celles du jus obtenu à partir des fruits de la même espèce.

❖ **Les Jus de fruit concentrés** : c'est le produit obtenu à partir de fruits, par élimination physique d'une partie déterminée de l'eau de constitution. Lorsque le produit est destiné à la consommation directe, la concentration est d'au moins 50%.

❖ **Les Nectars de fruits** : c'est le produit non fermenté, mais fermentescible, obtenu par addition d'eau et de sucres au jus de fruits concentré, à la purée de fruit concentrée ou à un mélange de ces produits, et dont la teneur minimale en jus, éventuellement en purée, et l'acidité minimale sont fixés de: - 25 % à 50 % en teneur minimale en jus  
- 4 et 9 g/l. en acidité (exprimé en acide tartrique).

❖ **Les Jus de fruits déshydratés** : c'est le produit obtenu à partir de jus de fruits par élimination physique de la quasi-totalité de l'eau de constitution. La restitution des composants aromatiques est obligatoire.

### 2.3. Les boissons plates

Traditionnellement incluses, en Algérie, dans la famille des jus de fruits, les boissons plates intègrent les boissons aux fruits ne respectant pas les caractéristiques des jus de fruits. Sont comprises dans cette classe les boissons aux fruits, les boissons aromatisées; ainsi que les sirops, les thés glacés, les boissons énergétiques et les produits à base de lait.

❖ **Boissons aux fruits** : la dénomination est réservée aux boissons préparées à partir d'eau potable et de jus de fruits, jus de fruits concentrés, fruits ou un mélange de ces composants dans une proportion égale ou supérieure à 10 % de jus. Dans le cas des boissons plates, cette teneur est supérieure à 25 %. (Pour les boissons aux fruits carbonatées ou gazeuses la proportion égale ou supérieure à 10 % de jus et inférieure à 25%) ;

❖ **Boissons aromatisées** : cette dénomination est consacrée aux boissons ne comprenant pas de jus de fruits. Elle est composée d'eau, sucre, émulsion, arôme naturel ou artificiel, antioxydant, conservateur, colorant, acide, épaississant...

Cette catégorie est, de par sa composition et les besoins satisfaits, plus proche des sodas (sans le gaz) ou des mélanges eau+ sirop que des jus de fruits. L'absence de réglementation et le manque de maturité du marché entretiennent jusqu'à présent ces confusions.

❖ **Sirops** : la dénomination sirop est réservée aux produits concentrés et aromatisés obtenus par dissolution de matières sucrantes glucidiques dans de l'eau Thés glacés. Ce secteur est très faible en Algérie. Pourtant celui-ci est un secteur très dynamique en Europe.

❖ **Boissons énergétiques** : ces boissons sont constituées d'eau, de sucre, de vitamines (C, B1, B2), de caféine, d'acides aminés (L-Phénylalanine).

❖ **Boisson à base de lait** : ces boissons sont constituées de lait (en général écrémé), de sucre, de stabilisant, d'aromatisant et de fruits.

## 2.4. Les eaux embouteillées

On distingue plusieurs familles :

❖ **Les Eaux Minérales Naturelles** : Il s'agit d'une eau possédant un ensemble de caractéristiques de nature à apporter des propriétés favorables à la santé. Elle se distingue par :

- Sa composition physico-chimique, qui est caractérisée par sa teneur en minéraux, oligo-éléments ou autres constituants.
- Ses conditions hydrogéologiques, qui font que ses caractéristiques sont constantes dans le temps, en garantissent sa qualité et la différencient des Eaux de Source.

L'une et l'autre caractéristiques sont conservées intactes en raison de l'origine souterraine de cette eau qui est – en principe – à l'abri de toute pollution.

❖ **Les Eaux de Source** : il s'agit d'une eau d'origine souterraine, microbiologiquement saine et protégée contre les risques de pollution, apte à la consommation humaine sans traitement ni adjonction autres que ceux autorisés pour cette eau. On la différencie de l'eau minérale par son absence de propriété physiologique particulière.

Les eaux minérales comme les eaux de source peuvent être carbonatées (gazeuses) ou non carbonatées (plates). Le gaz provient des failles profondes de l'écorce terrestre, et se dissout dans l'eau en remontant vers la surface. Dans certains cas, le gaz peut être enlevé au moment de l'exploitation puis rajouté par la suite, ou bien introduit dans une eau à l'origine non carbonatée (plate).

❖ **Les eaux aromatisées** sont fabriquées par adjonction d'arômes de fruits à base d'essences sans sucre.

Dans la présente section, nous avons mis en lumière un bref passage concernant la filière des boissons en Algérie, vue notamment que les travaux faits là-dessus sont très peu. Nous allons présenter dans la section suivante le déroulement de notre enquête de terrain pour justement réaliser la partie empirique de notre travail de recherche.

### **Section 02** Déroulement de l'enquête

Dans la présente section, nous allons mettre en exergue le déroulement de notre enquête de terrain.

#### **1. Collecte et analyse des données**

La collecte de données ainsi que la méthode d'analyse de celles-ci sont les deux principales étapes constituant le déroulement de notre enquête de terrain.

##### **1.1. La collecte de données**

Notre enquête de terrain a marqué son début en novembre 2012. Pour ce fait, nous avons élaboré un questionnaire contenant six axes, en plus, nous avons fait appel à un test d'Agor (1989) que nous avons incorporé dans ce questionnaire. Les détails sur le questionnaire, y compris donc le test utilisé, seront exposés dans ce qui suit.

## 1.2. L'analyse des données

Selon *Aktouf. O (1987)*<sup>8</sup> la méthode qualitative s'intéresse au fait que des thèmes, des mots ou des concepts soient ou non présents dans un contenu. L'importance à accorder à ces thèmes, mots ou concepts ne se mesure pas alors au nombre ou à la fréquence, mais plutôt à l'intérêt particulier, la nouveauté ou le poids sémantique par rapport au contexte. Quant à la méthode quantitative, l'importance est directement reliée aux quantités : il s'agit de dénombrer, d'établir des fréquences (et des comparaisons entre les fréquences) d'apparition des éléments retenus comme unités d'information ou de signification. Ces éléments peuvent être des mots, des membres de phrase, des phrases entières, etc. Le plus significatif, le plus déterminant est ce qui apparaît le plus souvent.

Dans cette optique, notre recherche est principalement inscrite dans les deux méthodes : qualitative et quantitative. Par ailleurs, nous avons utilisé le logiciel Sphinx notamment pour établir le dépouillement à plat. En outre, en vue de réaliser l'analyse croisée, nous allons opter pour une simple analyse quantitative.

## 2. Contenu et mode d'administration du questionnaire

Nous intéressons dans ce point au contenu et mode d'administration du questionnaire constituant l'outil essentiel pour collecter l'information à analyser dans notre enquête de terrain.

### 2.1. Contenu du questionnaire

En vue de réaliser ce travail de recherche, nous avons élaboré un questionnaire scindé en six axes différents. Il comprend évidemment des aspects dont l'objectif principal est de répondre à notre problématique de recherche. Il s'agit exactement :

- Du profil du dirigeant
- De l'intuition et la prise de décision stratégique
- Du profil organisationnel et stratégique de l'entreprise
- Des autres éléments internes et éléments externes qui influencent la PDS
- De la prise de décision stratégique
- De la performance perçue par le dirigeant.

#### ❖ Le profil du dirigeant

La littérature abordant la recherche en PME a comme noyau dur le propriétaire-dirigeant. Celui-ci est la raison de l'existence de sa PME, de sa survie et de sa croissance (*Wtterwulghé. R, 2008*). Il est surtout l'individu qui assume la responsabilité des décisions stratégiques (*Varraut. N, 1998 ; Marchesnay. M, 2004*). Ainsi, le profil du dirigeant influence largement ses décisions stratégiques (*Marchesnay. M, 1991*). Dans cet axe, d'ailleurs comme s'était le cas dans la partie théorique que nous avons traité, nous allons donc mettre en exergue les facteurs inhérents des dirigeants des PME évoluant dans le secteur des boissons dans la wilaya de Béjaïa et qui interviennent d'une manière consciente ou inconsciente dans leurs prises de décisions stratégiques.

---

<sup>8</sup> : Aktouf. O (1987) : « **Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à démarche classique et une critique** ». Presse de l'Université du Québec, HEC presses, Sillery, pp113-114.

### ❖ L'intuition et la prise de décision stratégique

L'intuition est certes l'un des facteurs inhérents au dirigeant qui influencent sa prise de décision. Son importance dans la littérature traitant la PDS des dirigeants de PME (*Agor, 1989 ; Lebraty, 1996 ; Khatri et Ng, 2000 ; Dammak, 2004 ; Kammoun & Gherib, 2008, etc.*) nous a incités à la traiter à part entière. Dans cet axe, nous allons nous rendre compte à quel degré l'intuition du dirigeant constitue notamment un complément (*Dammak, 2004 ; Masmoudi. A & Gherib. B, 2004*) à son esprit rationnel dans la prise de décision.

Pour ce faire, nous allons faire appel au test d'*Agor (1989)*, validé dans sa version française par *Lebraty (1996) et Kammoun & Gherib (2008)*, que nous allons administrer en face à face avec les dirigeants afin de saisir leurs aptitudes intuitives. Autrement dit, il s'agit justement de vérifier si le dirigeant est une personne qui utilise plus son intuition (intuitive), ou bien c'est l'analyse rationnelle qui domine sa prise de décision. D'ailleurs, c'est pour cette raison que ce test est dénommé *Test de partage intuition-raisonnement (Lebraty, 1996)*<sup>9</sup>. Le mode d'utilisation du questionnaire est le suivant : il faut, tout d'abord compter le nombre de réponses (a) pour les questions 1, 3, 5, 6 et 11. Ensuite, nous allons faire la somme des réponses (b) pour les questions 2, 4, 7, 8, 9, 10 et 12. L'addition de ces deux scores représente le niveau d'intuition (compris entre 0 et 12). En considérant que l'opposé de l'intuition est le raisonnement, le complément à 12, du chiffre précédemment trouvé, constitue le niveau de raisonnement. Il suffit, alors, de prendre le plus grand des deux chiffres et de le placer sur un axe gradué variant de l'intuitif au raisonné.

### ❖ Le profil organisationnel et stratégique de l'entreprise

Cet axe a comme objectif de livrer des données d'ordre général concernant les PME qui constituent notre terrain d'investigation. Par exemple : la raison sociale de l'entreprise, sa date de création, son caractère familiale ou non, son statut juridique, etc.

### ❖ Les autres éléments internes et éléments externes qui influencent la PDS

En plus du dirigeant, de son intuition et du profil organisationnel, nous considérons les ressources et compétences de l'entreprise comme étant un élément qui influence la PDS du dirigeant de la PME. Également, la prise en compte des éléments externes d'ordre macro et méso-environnemental affectent la PDS.

### ❖ La prise de décision stratégique

Considérée comme le noyau dur de notre recherche, cet axe présente la prise de décision stratégique à travers un ensemble de variable telle que l'effort de recherche d'information (*Gherib. B & Souissi. L, 2004*), la rapidité de la décision stratégique (*Masmoudi. A & Gherib. B, 2004 ; Gherib. B & Souissi. L, 2004*), sa complexité (*Kammoun. M & Gherib. B, 2008*), et son contenu (*Ansoff. I, 1965*).

---

<sup>9</sup> : Lebraty. J-F (1996), *ibid.* p19.

### ❖ La performance perçue par le dirigeant

Le chiffre d'affaire et le rendement des actifs sont les mesures de performance les plus utilisées par les chercheurs (*Kammoun. M & Gherib. B. B. J, 2008*)<sup>10</sup>. En faisant référence à un ensemble de recherches (*Khatiri & Ng, 2000 ; Elbanna & Child, 2007...*), nous mesurons cette variable à travers la perception des dirigeants de la performance de leur PME. Ce choix est motivé par une certaine opacité informationnelle dans notre champ d'investigation impliquant une difficulté à obtenir des informations financières jugées comme très confidentielles.

Pour mesurer donc la performance perçue, il est demandé au dirigeant de comparer l'évolution du chiffre d'affaire de son entreprise, sa part de marché et sa rentabilité par rapport aux concurrents et par rapport à ses objectifs (*Gherib. B & Souissi. L, 2004 ; Kammoun. M & Gherib. B, 2008*).

## 2.2. Le mode d'administration du questionnaire

Cinq méthodes sont distinguées pour réaliser l'administration d'un questionnaire : en face à face, autoadministrée en contact direct, par voie postal, par téléphone ou par internet. Ainsi, pour notre recherche, nous avons opté pour un questionnaire administré en face à face. Cette technique présente l'avantage de faciliter l'appréhension du contenu du questionnaire chose qui nous permet d'avoir des réponses plus pertinentes.

Toutefois, dans quelques cas, et dans le souci d'avoir un maximum de réponses, l'indisponibilité des dirigeants vue leurs intenses occupations nous a obligés à leur laisser les questionnaires pour qu'il s'en charge de leur remplissage, et puis de repasser pour les récupérer.

## 3. Brève présentation de l'échantillon

Notre recherche a comme terrain d'investigation les PME appartenant au secteur des boissons non alcoolisées (BRSA) dans la wilaya de Béjaïa. En effet, le nombre total des PME de ce secteur est de **28**. Parmi celles-ci, il y a que **20 PME** qui ont accepté de nous répondre, **5 PME** ont refusé de nous répondre, tandis que les **3 autres PME** sont en cessation.

Les PME qui ont refusé de nous répondre sont :

- Very Good Drink, sise à Bouzeroual, Akbou ;
- Cordial, sise à Ighrem, Akbou ;
- Illoulou, sise à Bouzeroual, Akbou.
- Lim, sise à Akbou.
- Sport boissons.

Les PME qui sont en cessation sont les suivantes :

- Ramby, sise à Takeryat, Akbou ;
- Syner Jus, sise à Oued-Ghir ;
- Fly, sise à Seddouk.

Après une présentation du déroulement de notre enquête de terrain, nous allons, dans les sections qui suivent, présenter les différents résultats de celle-ci en s'appuyant sur des analyses descriptives ou l'analyse à plat (section 03) et explicative ou encore l'analyse croisée (section 04).

<sup>10</sup> : Kammoun. M & Gherib. B. B. J (2008), *ibid.* p13.

### **Section 3** Les déterminants de la prise de décision dans les PME enquêtées

Nous allons, dans la présente section, effectuer une simple lecture (le trait à plat) des différents résultats obtenus à partir de notre enquête de terrain. Ainsi, nous allons reprendre tous les axes constituant notre questionnaire et nous analysons chacun d'eux. Le premier point sera consacré au profil du dirigeant, le deuxième point va s'intéresser à l'intuition dans la PDS des dirigeants, tandis que le troisième s'intéressera au profil organisationnel et stratégique des PME enquêtées. Le quatrième point, quant à lui, va mettre en exergue le noyau dur de notre recherche : les éléments internes et externes qui influencent la PDS des dirigeants des PME. Le cinquième point sera consacré à la PDS. Enfin, le sixième point va nous renseigner sur la perception de la performance par les dirigeants de PME constituant bien sûr notre champ d'investigation.

#### **1. Le profil du dirigeant**

Dans la revue de littérature présentée précédemment, nous avons souligné l'importance que joue le profil du dirigeant dans les décisions de différente nature qu'il est en mesure de prendre. Ainsi, le tableau ci-dessous nous résume les principales caractéristiques qui représentent le profil des différents dirigeants des PME enquêtées :

Tableau n°15 : Le profil des dirigeants enquêtés.

<i>profil dirigeant Entreprise</i>	<i>Sexe</i>	<i>Age</i>	<i>Niveau d'instruction</i>	<i>Type 1</i>	<i>Type 2</i>	<i>Type 3</i>	<i>Caractéristique</i>	<i>Expérience</i>	<i>Existence d'une planification</i>
<b>Africa</b>	H	[30 – 39]	Secondaire	dirigeant-Propriétaire	CAP	Fondateur	Aime prendre du risque	+de 5ans	N'existe pas
<b>BGS</b>	H	[50 – 59]	Universitaire	dirigeant-Propriétaire	CAP	Héritier	Aime prendre du risque	+de 5ans	Existe
<b>Bougie Boissons</b>	H	[30 – 39]	Lycéen	dirigeant-Propriétaire	CAP	Rachat	Aime prendre du risque	+ de 5ans	N'existe pas
<b>Clémentine</b>	H	[40 – 49]	Lycéen	dirigeant-Propriétaire	CAP	Fondateur	Aversion au risque	+ de 5ans	Existe
<b>Cojek</b>	H	[40 – 49]	Universitaire	Dirigeant non- Propriétaire	CAP	Salarié	Aversion au risque	+ de 5ans	Existe
<b>Fruicade</b>	H	Plus 60	Universitaire	dirigeant-Propriétaire	CAP	Fondateur	Aversion au risque	+ de 5ans	Existe
<b>Gloden Drink</b>	H	[40 – 49]	Lycéen	dirigeant-Propriétaire	CAP	Fondateur	Aversion au risque	+ de 5ans	Existe
<b>Juctar</b>	H	[30 – 39]	Secondaire	dirigeant-Propriétaire	PIC	Fondateur	Aversion au risque	+ de 5ans	N'existe pas
<b>Jukar</b>	H	[40 – 49]	Universitaire	dirigeant-Propriétaire	CAP	Rachat	Aime prendre du risque	+ de 5ans	N'existe pas
<b>Juva</b>	H	[30 – 39]	Lycéen	dirigeant-Propriétaire	PIC	Fondateur	Aime prendre du risque	+ de 5ans	Existe
<b>Maxi</b>	H	[40 – 49]	Lycéen	dirigeant-Propriétaire	CAP	Fondateur	Aversion au risque	+ de 5ans	Existe
<b>Mon Goût</b>	H	[50 – 59]	Universitaire	dirigeant-Propriétaire	PIC	Fondateur	Aime prendre du risque	+de 5ans	Existe
<b>Ovital</b>	H	[30 – 39]	Lycéen	dirigeant-Propriétaire	PIC	Héritier	Aversion au risque	+de 5ans	Existe
<b>Rawaa</b>	H	[40 – 49]	Universitaire	dirigeant-Propriétaire	PIC	Héritier	Aime prendre du risque	+de 5ans	Existe
<b>Rodeo</b>	H	[40 – 49]	Universitaire	dirigeant-Propriétaire	PIC	Héritier	Aime prendre du risque	+de 5ans	Existe
<b>Soda Fresh</b>	H	[40 – 49]	Lycéen	dirigeant-Propriétaire	PIC	Fondateur	Aime prendre du risque	+de 5ans	Existe
<b>Star</b>	H	Plus 60	Primaire	dirigeant-Propriétaire	CAP	Fondateur	Aversion au risque	+de 5ans	Existe
<b>Tassili</b>	H	[50 – 59]	Primaire	dirigeant-Propriétaire	PIC	Fondateur	Aversion au risque	+de 5ans	Existe
<b>Toudja</b>	H	[50 – 59]	Universitaire	dirigeant-Propriétaire	CAP	Héritier	Aversion au risque	+de 5ans	Existe
<b>Visa boissons</b>	H	Plus 60	Universitaire	dirigeant-Propriétaire	CAP	Fondateur	Aime prendre du risque	+de 5ans	Existe

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013.

Le tableau ci-dessus représente un récapitulatif des profils des dirigeants des PME évoluant dans le secteur des boissons non alcoolisées. De ce tableau se dégagent les constatations suivantes :

- ❖ **Le sexe du dirigeant** : la totalité des entrepreneurs sont du sexe masculin, écartant ainsi toute appartenance au sexe féminin ;
- ❖ **L'âge du dirigeant** : la majorité des dirigeants se situent dans la tranche d'âge 40-49 ans, soit 9 entrepreneurs, cela fait allusion à des entrepreneurs adultes, plutôt que jeunes (*Bouyacoub. A, 1997*). Les tranches d'âge 30-39 ans et 50-59 ans partagent équitablement les huit autres entrepreneurs. Les trois entrepreneurs restant ont, quant à eux, plus de 60 ans.
- ❖ **Le niveau d'instruction des dirigeants** : le niveau d'instruction des dirigeants est relativement élevé pour 7 d'entre eux, et jugé très élevé pour 9 dirigeants. 45% ont donc déclaré détenir un diplôme universitaire. Ces diplômes sont par ailleurs très variés pour un petit groupe comme celui que nous avons enquêté. On retrouve bien entendu un chirurgien, un chimiste, six diplômes universitaires en gestion et un en hydrocarbure, et cela rejoint l'enquête menée par *Bouyacoub (1997)*, sur 20 dirigeants de PME et qui a conclu que 55% de ces derniers possèdent un niveau d'instruction très élevé. Par ailleurs, le niveau moyen et le niveau primaire partagent équitablement les 4 dirigeants restants.
- ❖ **La place hiérarchique du dirigeant** : Comme nous l'avons souligné précédemment, le propriétaire-dirigeant constitue la pierre angulaire de toute PME. Ainsi, notre recherche s'intéresse uniquement à cette personne qui représente le sommet hiérarchique de toute PME. Cependant, et vu le fait qu'elle constitue une filiale d'une grande entreprise (Cevital), nous avons enregistré un seul dirigeant non-propriétaire concernant l'entreprise Cojek.
- ❖ **Le profil CAP et PIC (type 2)** : Dans la partie théorique, nous avons souligné que notre centre d'intérêt porte beaucoup plus sur la typologie faite par *Julien et Marchesnay (1988)*. Les résultats de notre enquête révèlent la dominance de la logique entrepreneuriale avec 12 dirigeants à profil CAP. La logique patrimoniale (profil PIC), quant à elle, est représentée par les 8 dirigeants restants. Nos résultats rejoignent parfaitement ceux de *Melbouci. L (2006)*, puisqu'elle a souligné, à travers ses enquêtes (2002-2003), que la logique PIC dominait dans l'ère de l'économie administrée (1962-1990), tandis que la logique CAP domine plutôt dans l'ère de l'ouverture du marché qui caractérise actuellement l'économie algérienne (de 1990 à nos jours).
- ❖ **Pourquoi ils sont propriétaires dirigeants ?** Tout simplement, la quasi-totalité des dirigeants est les fondateurs de leur PME, soit 13 dirigeants. Cela renforce notamment le développement d'une culture organisationnelle qui va s'inscrire en grande partie dans les valeurs du fondateur, et également cela renforce son pouvoir de décision et d'action. 5 autres dirigeants sont des héritiers, tandis que 2 autres dirigeants ont effectué une opération de rachat.
- ❖ **La prise du risque** : concernant la prise de risque, les dirigeants se partagent équitablement entre ceux qui aiment prendre un risque, qui foncent et tentent souvent des choses nouvelles dans le souhait d'avoir le résultat attendu, et ceux qui présentent une aversion innée vis-à-vis du risque et préfèrent souvent grader les pieds sur terre et d'agir dans la certitude.
- ❖ **L'expérience des dirigeants** : la totalité des dirigeants ont une longue expérience dans le domaine des boissons.
- ❖ **Existe-t-il une planification ?** Concernant l'existence d'une planification, 16 dirigeants ont déclaré faire recours à la planification. Par ailleurs, il y a seulement 4 dirigeants qui ont déclaré qu'ils ne réalisent aucune planification, et se contentent ainsi de réaliser leurs tâches au jour le jour.

### 1.1. Autres informations sur les dirigeants des PME enquêtées

Nous avons notamment questionné les dirigeants sur leur degré de connaissance du vocable « stratégie », pour justement le faire familiariser avec un tel langage managérial, et d'espérer par la suite avoir une plus grande pertinence quant aux différentes réponses qu'ils sont en mesure de nous donner. En outre, nous allons également s'intéresser à la perception et à la vision des dirigeants de l'environnement de leur PME, et de leur vision de celle-ci.

**Tableau n°16 : Les notions de stratégie d'entreprise, de perception et de vision**

<i>La notion de stratégie d'entreprise</i>	<i>Nb</i>	<i>% Cit</i>
<b>Connaissance de la notion de stratégie</b>		
Oui	15	75%
Non	5	25%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>À quoi renvoie la notion de stratégie ?</b>		
Un ensemble d'objectifs à atteindre	4	26,7%
Un ensemble de moyens à utiliser	0	0%
Les deux réponses	11	73,3%
Autres, précisez...	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>
<b>Intérêt de définir une stratégie</b>		
Réagir aux évolutions de l'environnement	8	53,3%
Réduire les coûts de production	7	46,7%
Répondre aux besoins des clients	12	80%
Avoir une bonne qualité du produit	12	80%
Se croître et se développer	10	66,7%
Autres, précisez	0	0%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>
<b>Définition de la décision stratégique</b>		
Une orientation sur le long terme	18	90%
Complexe, globale et incertaine	8	40%
Difficile à prendre	9	45%
Autres, précisez...	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>Perception et vision du dirigeant</b>		
<b>Perception de l'environnement</b>		
Un ensemble d'opportunités à saisir	8	40%
Un ensemble de difficultés à surmonter	12	60%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>Vision de l'environnement</b>		
Un ensemble d'opportunités à saisir	7	35%
Un ensemble de difficultés à surmonter	13	65%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>Vision de l'entreprise</b>		
Une entreprise qui reste telle qu'elle est aujourd'hui	1	5%
Une entreprise en forte croissance	1	5%
Une entreprise en fort développement	0	0%
Une entreprise en fort croissance et développement	18	90%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013.

Les données contenues dans le tableau n°16 nous permettent de relever les faits suivants :

❖ **La notion de stratégie**

- **Connaissance de la notion «stratégie d'entreprise» :** Pour 15 dirigeants, la notion de stratégie d'entreprise leur semble très familière. En revanche, pour 5 dirigeants elle ne l'est pas.
- **À quoi renvoie la notion de stratégie ?** Par ailleurs, 11 dirigeants, parmi ces 15, considèrent la stratégie comme étant un ensemble d'objectifs à atteindre avec les atouts nécessaires, alors que les 4 dirigeants restants la définissent uniquement comme un ensemble d'objectifs à atteindre.
- **Intérêt de définir une stratégie :** Quant à l'intérêt d'avoir une stratégie, 12 dirigeants insistent, entre autres, sur le rôle de celle-ci dans la satisfaction des clients et sur l'amélioration de la qualité des produits de l'entreprise.
- **Définition de la décision stratégique :** Enfin, 18 dirigeants définissent encore la décision stratégique comme étant une orientation sur le long terme. Pour 8 dirigeants, elle est complexe, globale et incertaine, et pour 9 dirigeants, elle est surtout difficile à prendre.

❖ **Perception et vision du dirigeant**

- **Perception de l'environnement :** Concernant la perception de l'environnement, 8 dirigeants considèrent l'environnement de leurs entreprises comme un ensemble d'opportunités à saisir, tandis que 12 dirigeants le jugent plutôt comme un ensemble de difficultés à surmonter, liées principalement à la bureaucratie administrative dominante dans les différentes institutions étatiques qui freinent leurs initiatives, surtout lorsqu'il s'agit de faire croître et développer leur entreprise.
- **Vision de l'environnement :** Les dirigeants ont une vision de leur environnement qui s'inspire principalement de leur perception actuelle de celui-ci. Il y a uniquement un seul dirigeant qui perçoit l'environnement actuel comme un ensemble d'opportunités, alors qu'il voit l'environnement futur comme un ensemble de difficultés à surmonter.
- **Vision des dirigeants de leur entreprise :** Quant à leurs visions sur leurs propres entreprises, la quasi-totalité des dirigeants ont une vision très optimiste puisqu'ils espèrent tous voir leurs entreprises en forte croissance et développement.

Cependant, la vision de la majorité des dirigeants, soit sur l'environnement ou bien sur leur propre entreprise, n'est que sur le court terme, c'est-à-dire ils ne possèdent pas une vision stratégique qui est censée être l'un des éléments essentiels qui alimente leur processus de prise de décision stratégique. C'est d'autant vrai si nous prenons en considération la définition de la vision donnée par *Mintzberg. H (1994)* qui a mentionné que les meilleures stratégies sont fondées plutôt sur des visions que sur des plans.

Ainsi, la vision stratégique est celle qui s'intéresse au futur de l'organisation et de son environnement, mais pas n'importe quel futur, puisqu'il s'agit plus du futur lointain et pas du futur proche, comme c'était le cas des dirigeants des PME enquêtées. De ce fait, la vision de ces derniers est celle dont parle *Jougleux. M et Bernard. O (2011)*, c'est-à-dire une vision à court terme expliqué principalement d'un côté par l'omniprésence du dirigeant dans toutes les fonctions de son organisation, due essentiellement à un faible degré de délégation, chose qui lui rend encore le facteur temps comme élément très rare. Ainsi, un dirigeant s'avère

très occupé par les tâches opérationnelles et d'exploitation quotidienne. D'autre côté, tout évènement *trop éloigné* de l'instant présent sort du champ de la vision du dirigeant.

## 2. L'intuition et la prise de décision stratégique

Le test d'Agor nous permet de savoir quel est le niveau d'intuition et le niveau du raisonnement formalisé qu'un dirigeant d'une PME utilise dans ses processus décisionnels. L'utilisation du test d'Agor a donc débouché sur les résultats suivants :

**Tableau n°17 : niveau d'intuition et niveau du raisonnement formalisé des dirigeants.**

Nom de l'entreprise	Réponses « a » des questions 1, 3, 5, 6,11	Réponses « b » des questions 2, 4, 7, 8, 9, 10, 12.	Niveau d'intuition	Niveau du raisonnement
Africa	5	5	10	2
BGS	3	1	4	8
Bougie Boissons	3	6	9	3
Clémentine	2	4	6	6
Cojek	2	2	4	8
Fruicade	2	1	3	9
Gloden Drink	2	1	3	9
Juctar	2	5	7	5
Justine	4	4	8	4
Juva	3	4	7	5
Maxi	4	2	6	6
Mon Goût	2	0	2	10
Ovital	3	3	6	6
Rawaa	5	3	8	4
Rodeo	3	5	8	4
Soda Fresh	3	3	6	6
Star	3	4	7	5
Tassili	1	1	2	10
Toudja	2	2	4	8
Visa boissons	3	1	4	8

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013.

À partir du tableau n°, nous allons nous intéresser uniquement au niveau d'intuition (*Lebraty, 1996 ; Kammoun & Gherib, 2008*) pour ensuite faire dégager une classification.

**Tableau n°18 : Répartition des réponses en fonction du score obtenu.**

Niveau d'intuition	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Niveau du raisonnement	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Pourcentage	0%	0%	10%	10%	20%	0%	20%	15%	15%	5%	5%	0%	0%

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013.

Rappelons que le score de 6 indique un recours équilibré à l'intuition et au raisonnement formalisé. Ainsi, plus on s'élève au-dessus de 6 et plus est grande l'utilisation des aptitudes intuitives. Comme le montre le tableau n°18, les résultats obtenus permettent de noter l'absence de valeurs extrêmes et font apparaître un profil bimodal. De ce fait, l'intuition constitue un *complément* pour l'analyse rationnelle. Par conséquent, il s'agit plutôt de la méthode hybride de la prise de décision (*Dammak. A, 2004*).

Par ailleurs, nous pouvons faire ressortir une classification selon que le dirigeant fait plus recours à son intuition, à son raisonnement formalisé, ou bien son recours à l'intuition et au raisonnement formalisé est équilibré.

**Tableau n°19: utilisation de l'intuition Vs raisonnement formalisé**

Intuition Vs raisonnement	Noms de l'entreprise	Nombre d'entreprise	Pourcentage
Intuition > raisonnement	Africa ; Juctar ; Justine ; Juva ; Bougie Boissons ; Star, Tassili	07	35%
Intuition = raisonnement	Clémentine, Maxi, Ovital, soda fresh	04	20%
Intuition < raisonnement	Cojek; Fruicade; Gloden Drink; BGS; Mon Goût; Rawaa; Rodeo Toudja ; Visa boissons	09	45%
Total		<b>20</b>	<b>100%</b>

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013.

En faisant donc référence au test d'Agor, le tableau n°19 nous renseigne sur le fait qu' :

- ❖ il y a sept dirigeants utilisent plus leur intuition dans la PDS ;
- ❖ il y a quatre dirigeants combinant, d'une façon équilibrée, intuition et raisonnement formalisé,
- ❖ il y a la moitié des dirigeants, soit 09, utilisant plus un raisonnement formalisé dans la PDS.

Nous remarquons que la taille de l'entreprise influence significativement la tendance intuitive ou analytique du dirigeant dans la mesure où, il relève des résultats de l'enquête que les dirigeants des TPE utilisent plus leur intuition dans la PDS, les dirigeants des ME utilisent plus leur raisonnement formalisé ou analytique dans la PDS. Tandis que les PE, avec un nombre restreint de TPE (soit une TPE), utilisent d'une façon équilibrée l'intuition et le raisonnement formalisé dans la PDS.

Même si nous remarquons également que la majorité des dirigeants en plus tendance un faire un raisonnement logique ou bien une analyse formalisée de la situation au lieu de se contenter uniquement du flair et de l'intuition, une telle analyse n'est malheureusement pas sur long terme pour la majorité des cas (16 dirigeants). Autrement dit, ce sont certes des analyses formalisées, mais qui servent plus les décisions opérationnelles que celles qui sont plutôt à caractère stratégique.

**Tableau n°20 : Utilisation de l'intuition et/ou l'analyse**

	Nb	% cit.
à base d'analyse	<b>1</b>	<b>5,0%</b>
à base d'intuition	<b>0</b>	<b>0,0%</b>
à base d'analyse et d'intuition	<b>19</b>	<b>95,0%</b>
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>

En outre, la quasi-totalité des dirigeants affirment d'une façon directe qu'ils font recours à leur intuition et à l'analyse (raisonnement formalisé) pour prendre une décision stratégique.

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013.

En effet, même si les dirigeants questionnés ont déclaré avoir recours à une méthode hybride de prise de décision, il reste à souligner que l'intuition est dominante dans les décisions stratégiques pour la majorité des dirigeants, tandis que l'analyse formalisée, comme nous l'avons déjà souligné, est beaucoup plus l'apanage des décisions opérationnelles.

En outre, et en se basant sur la synthèse intuitive (*Khatri & Ng, 2000*), 18 dirigeants définissent l'intuition comme étant l'expérience acquise.

**Tableau n°21 : Contenu de l'intuition**

	Nb	% obs.
C'est l'expérience acquise	18	90,0%
C'est les jugements qu'on fait	3	15,0%
C'est les pressentiments qu'on a	4	20,0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	

Cela rejoint également la définition que nous avons déjà mis en exergue et qui considère l'intuition comme un processus de prise de décision inconscient qui se base essentiellement sur l'expérience (*Robbins. S, 1999 ; Flora. C, 2007*).

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013.

Le fait que l'intuition pour la majorité des propriétaires dirigeants questionnés relève plutôt de l'expérience acquise cela nous amène à dire que ces derniers (propriétaires-dirigeants) s'inscrivent dans *l'approche de la cognition managériale de l'intuition*, qui considère ainsi l'intuition comme étant le résultat de l'expérience (*Agor. W, 1984 ; Parikh, J, 1994 ; Khatri & Ng, 2000 ; etc.*).

### 3. Le profil organisationnel

Le tableau n ° nous renseigne sur les différents profils organisationnels des PME enquêtées.

**Tableau n°22 : le profil organisationnel des PME enquêtées**

<i>Nom de l'entreprise</i>	<i>Localisation</i>	<i>Date de création</i>	<i>Statut juridique</i>	<i>Secteur juridique</i>	<i>Intervalle d'effectif salarié</i>	<i>CA en fin 2012</i>	<i>Nature du produit</i>	<i>Sens de planification</i>
<b>Africa</b>	RN°12, Vlge Mellala, Cne Oued-Ghir	2004	EURL	Privé	10-49	De 20 millions de DA à 100 millions de DA.	Jus aromatisé et Soda	Aucune planification
<b>BGS</b>	Vlge Azib-Mohli, Cne Seddouk	1997	SARL	Privé	10-49	Moins de 20 millions de DA	Boisson gazeuse et jus fruité	P.O
<b>Bougie Boissons</b>	Vlge M'cissna, Cne Seddouk	2003	EURL	Privé	Moins de 9	Moins de 20 millions de DA	Jus aromatisé	Aucune planification
<b>Clémentine</b>	Vlge Arafou, Akbou.	2000	EURL	Privé	10-49	De 20 millions de DA à 100 millions de DA.	Jus fruité	P.O
<b>Cojek</b>	ZI EIKseur	1978	SPA	Privé	50-249	De 500 millions de DA à 1 milliard de DA.	Jus fruité	P.S
<b>Fruicade</b>	Cne Sammoun,	1981	SARL	Privé	50-249	De 20 millions de DA à 100 millions de DA.	Soda et jus fruité	P.S
<b>Gloden Drink</b>	ZAC Tahracht, Akbou	2005	SNC	Privé	50-249	De 100 millions de DA à 200 millions de DA.	Jus fruité, soda, soda minéral et aromatisé	P.S
<b>Juctar</b>	Vlge Ireyahen, Cne Tala-Hamza	2006	EURL	Privé	Moins de 9	Moins de 20 millions de DA	Jus fruité	Aucune planification
<b>Jukar</b>	Vlge imilloul, Cne Toudja	2004	SARL	Privé	10-49	Moins de 20 millions de DA	Jus fruité	Aucune planification
<b>Juva</b>	Ferme Laazib, Akbou	2004	EURL	Privé	Moins de 9	Moins de 20 millions de DA	Jus aromatisé	P.O
<b>Maxi</b>	Vlge Ireyahen, Cne Tala-Hamza	2007	EURL	Privé	Moins de 9	Moins de 20 millions de DA	Jus aromatisé	P.O
<b>Mon Goût</b>	Hirouche, Tazmalt	2002	SNC	Privé	50-249	De 20 millions de DA à 100 millions de DA.	Jus fruité et Soda	P.O
<b>Ovital</b>	Rue de marché, Bouzeroual, Akbou	1991	SARL	Privé	10-49	Moins de 20 millions de DA	Soda	P.O
<b>Rawaa</b>	Akbou	1959	SARL	Privé	10-49	De 100 millions de DA à 200 millions de DA.	Soda et jus fruité	P.O
<b>Rodeo</b>	Vlge Arafou, Akbou	1959	SARL	Privé	10-49	De 100 millions de DA à 200 millions de DA.	Soda et jus fruité	P.O
<b>Soda Fresh</b>	RN°12, Vlge Mellala, Cne Oued-Ghir	1987	SARL	Privé	10-49	Moins de 20 millions de DA	Boissons gazeuse	P.O
<b>Star</b>	ZAC Ighzar Amokrane, Akbou	2000	SARL	Privé	50-249	De 100 millions de DA à 200 millions de DA.	Soda, jus fruité et jus au lait	P.O
<b>Tassili</b>	RN°26, quartier Sonatrach, Akbou	2010	SNC	Privé	Moins de 9	Moins de 20 millions de DA	Jus fruité	P.O
<b>Toudja</b>	ZI 4 chemins, Béjaïa	1936	SARL	Privé	50-249	De 100 millions de DA à 200 millions de DA.	Jus fruité et boisson gazeuse	P.S
<b>Visa boissons</b>	Hirouche, Tazmalt	2008	SARL	Privé	10-49	Moins de 20 millions de DA	Soda et jus fruité	P.O

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013.

Le tableau n°22 représente un récapitulatif du profil des PME évoluant dans le secteur des boissons non alcoolisées. De ce tableau se dégagent également les constatations suivantes :

- ❖ **La localisation géographique :** sur ce plan, il ressort que la quasi-moitié des PME se sont installées dans la région d'Akbou. Celle-ci présente pour les PME l'avantage de proximité permettant ainsi la collecte d'informations débouchant sur des décisions dans les moments pertinents et la facilité d'accéder à d'autres wilayas à travers notamment la route nationale n°26. Par ailleurs, le reste des PME sont principalement dispatchées entre, Oued-Ghir, Seddouk, Tala-Hamza et Tazmalt.
- ❖ **La date de création de l'entreprise :** à partir de la date de création des différentes PME, nous constatons que plus la moitié, soit 12 PME, ont été créées à partir des années 2000, chose qui nous met en face d'un bloc de PME dont la majorité est très jeune. Cela est dû principalement à la promulgation de l'ordonnance relative au développement de l'investissement (Ordonnance N° 01/03 du 20/08/2001) et la loi d'orientation sur la promotion de la PME (Loi N° 01/18 du 12/12/2001). Cette ordonnance définit et fixe, entre autres, les mesures de facilitation administratives dans la phase de création de l'entreprise et la création des différents fonds de soutien à la création d'entreprises.
- ❖ **Le statut juridique :** le statut juridique de ces PME nous renseigne sur la prédominance des SARL. Ce nombre important des SARL peut s'expliquer principalement par les avantages que ce type de statut juridique offre à l'entreprise. D'une part, le capital exigé est relativement faible. D'autre part, les associés peuvent prendre part dans plusieurs entreprises en même temps. Et enfin, en cas de faillite, les risques sont limités uniquement aux apports de chaque associé au capital social de la société créée.
- ❖ **Le secteur juridique :** concernant le secteur juridique, la totalité des PME sont privées. Cela est dû principalement, comme nous l'avons déjà souligné, à l'ouverture économique de l'Algérie amorcée dès 1992 et qui a entraîné un développement important du parc des entreprises privées. Ce développement concerne aussi bien le nombre de nouvelles entreprises que leur poids dans les différents secteurs d'activité.
- ❖ **Dominance des PE :** alors que le secteur de la PME d'une façon générale connaît la dominance des très petites entreprises (TPE), le secteur des boissons non alcoolisées de la wilaya de Béjaïa, quant à lui, est dominé plutôt par les petites entreprises (PE), puisque celles-ci représentent la moitié des PME recensées, alors que les TPE et ME partagent équitablement l'autre moitié.
- ❖ **La gamme des produits :** enfin, la gamme des boissons présentées par les PME de la wilaya de Béjaïa est diversifiée, nous trouvons principalement les jus fruités et aromatisés, les Soda, la boisson gazeuse, l'eau naturel et minéral, jus au lait.
- ❖ **Le sens de planification :** En considérant la planification stratégique (P.S) comme étant un processus formalisé qui débouche notamment sur une prise de décision stratégique, il y a un faible nombre de dirigeants qui y font recours (Gloden Drink, Toudja, Cojek, Fruicade), soit

un nombre de 4 dirigeants. Cependant, il demeure pour la plupart de ces dirigeants (soit 12) que leur planification est principalement à court terme (planification opérationnelle : P.O), c'est-à-dire, ils réalisent des plans opérationnels qui ne dépassent pas généralement les prévisions de quelques jours ou à l'extrême de quelques mois. Cet état de fait rejoint parfaitement les constatations d'un ensemble d'auteurs (*Laurin. P, 1973 ; Julien. P. A, 1997 ; Wtterwulge. R, 1998 ; Bernardes. M. & Sergi. V, 2006, etc.*). Ces dirigeants se contentent donc d'une simple réflexion pour prendre leurs décisions stratégiques et non d'un processus décisionnel formalisé.

Quant aux différentes raisons qui les empêchent d'établir une planification stratégique (à long terme), la majorité des dirigeants ont déclaré qu'ils n'ont pas du temps pour le faire, puisqu'ils sont débordés par la diversité de tâches quotidiennes qu'ils accomplissent, et puis ils n'ont pas également les moyens financiers nécessaires (*Laurin. P, 1973*) pour consulter les spécialistes du domaine (*Meunier. A, 2007*). Enfin, ils ont un personnel peu compétent qui est loin de les aider efficacement à voir à long terme. En outre, nous avons recensé quatre dirigeants qui n'effectuent aucune planification, et se contentent plutôt de faire fonctionner leur entreprise au jour le jour. Nos résultats rejoignent parfaitement les constatations d'*Abedou. A & Boucherf. K (2004)<sup>11</sup>* : dans les TPE (Africa, Juva...), le processus de formalisation reste très peu élaboré, par contre dans les moyennes entreprises (ex : Toudja, Golden Drink, Fruicade), on assiste à des processus de formalisation plus ou moins élaborés.

Par ailleurs, l'inexistence d'une planification stratégique formalisée est-elle synonyme de l'inexistence d'objectifs stratégiques et d'une stratégie d'entreprise? C'est ce que nous allons voir avec notamment les résultats du tableau suivant :

**Tableau n°23 : Objectifs stratégiques et stratégie adoptée**

<i>Items</i>	<i>Nb</i>	<i>% Cit</i>
<b>Les objectifs stratégiques</b>		
Oui	19	95%
Non	1	5%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>Nature des objectifs stratégiques des dirigeants</b>		
Objectifs de croissance	19	100%
Objectifs d'autonomie et d'indépendance financière	9	47,4%
Objectifs de rentabilité	12	63,2%
Objectifs de pérennité	12	63,2%
<b>Total</b>	<b>19</b>	<b>100%</b>
<b>La stratégie adoptée</b>		
Spécialisation	17	85%
Diversification	3	15%
Innovation	0	0%
Imitation	0	0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013.

<sup>11</sup> : Abedou. A & Boucherf. K (2004), op Cit. p122.

Les données contenues dans le tableau n° 23 nous permettent de relever les faits suivants :

- ❖ La quasi-totalité des dirigeants, soit 19, ont déclaré avoir des objectifs stratégiques. La totalité de ces derniers ont tous des objectifs de croissance et cela est montré concrètement dans le tableau ci-dessus.
- ❖ En outre, la totalité des dirigeants ont déclaré avoir des objectifs de croissance. Il y a 12 dirigeants ont déclaré avoir encore des objectifs de rentabilité et de pérennité. L'indépendance financière, quant à elle, intéresse uniquement 9 dirigeants, et cela se traduit notamment par leur forte réticence de solliciter un crédit bancaire.
- ❖ 17 PME adoptent des stratégies de spécialisation, cela montre l'une de leurs spécificités (*Marchesnay, 1988 ; Julien, 1994*) que nous avons discutées précédemment. En revanche, il y a quand même trois PME à stratégie de diversification. Cela fait référence à une PME managériale (*Torrès 1997, 1998*), qu'à celle qui est plutôt spécifique.

Comme réponse à l'interrogation précédemment posée, les PME enquêtées possèdent bel et bien des objectifs stratégiques ainsi qu'une stratégie d'entreprise. Malgré que ces derniers (objectifs et stratégie) restent non formalisés. Ainsi, l'inexistence de la planification stratégique implique uniquement l'inexistence d'une *formalisation* des objectifs stratégiques et de la stratégie d'entreprise.

### 3.1. Autres informations sur le profil organisationnel

Les autres informations sur le profil organisationnel concernent notamment le caractère familiale de l'entreprise ainsi que sa performance économique.

**Tableau n°24 : Caractère familial de l'entreprise**

	Nb	% cit.
familiale	13	65,0%
non familiale	7	35,0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>

Les résultats de l'enquête nous révèlent la dominance, soit un nombre de 13, des PME à caractère familiale. Les sept PME restantes sont des PME non-familiales.

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013.

**Tableau n°25 : Performance économique**

	moins de 9 salariés	entre 10 et 49 salariés	entre 50 et 249 salariés	<b>Total</b>
effectif lors la création d'entreprise	17	3	0	20
effectif actuel	5	9	6	20
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>40</b>

La naissance de la majorité des entreprises enquêtées (15) étaient sous forme de TPE, alors qu'il y a uniquement 5 entreprises qui étaient des PE dès la création.

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013.

À partir du tableau n°25, portant sur l'effectif des différentes entreprises, nous remarquons des *degrés de croissance différents*. Par rapport à l'effectif lors de leurs créations, et en considérant toute chose égale par ailleurs, nous prenons l'effectif actuel des entreprises enquêtées afin de mettre en exergue leur degré de croissance. Et nous considérons également le passage d'un type d'entreprise à un autre (TPE vers PE) comme un degré de croissance comme le montre le tableau suivant :

**Tableau n°26 : classification des PME selon le degré de leur croissance**

Entreprises	Effectif départ	Type	Effectif actuel	Type	Degré de croissance
B. Boissons, Juctar, Juva, Maxi, Tassili	Moins 9 salariés	TPE	Moins 9 salariés	TPE	Faible
BGS, Soda Fresh, visa boissons	10-49 salariés	ME	10-49 salariés	ME	
Clémentine, Jukar, Ovital, Rawaa, Rodeo, Africa	Moins 9 salariés	TPE	10-49 salariés	PE	Moyenne
Cojek, Mon Goût	10-49 salariés	PE	50-249 salariés	ME	
Fruicade, golden Drink, Star, Toudja	Moins 9 salariés	TPE	50-249 salariés	ME	Forte

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013.

Comme le montre le tableau ci-dessus, nous avons recensé **10 PME** dont le degré de croissance est faible le fait qu'elle demeure jusqu'à présent avec le même effectif salariés que celui enregistré dès leur création (TPE → TPE; ME → ME). **8 PME** ont enregistré plutôt un niveau de croissance moyen (TPE → PE ; PE → ME). Enfin, il y a uniquement **4 PME** dont le niveau de croissance est fort (TPE → ME).

**Tableau n°27 : L'étendu du marché**

	Nb	% obs.
régional	0	0,0%
national	20	100,0%
international	3	15,0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	

La majorité des entreprises évoluent sur le marché national, et il y a uniquement quelques d'entre elles qui exportent d'une façon occasionnelle (Tassili, Fruicade, Toudja). Ainsi, nous remarquons que ces dernières sont celles qui enregistrent une croissance forte.

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013.

#### 4. Les déterminants de la PDS

Ce point va nous donner des résultats préliminaires pour notre problématique centrale qui porte essentiellement sur les différents éléments qui influencent la PDS des dirigeants de PME évoluant dans le secteur des BRSA de la wilaya de Béjaïa.

##### 4.1. Les éléments intrinsèques du dirigeant

Nous comptons principalement l'expérience, la diversité des rôles, les valeurs et la vision comme les éléments intrinsèques qui influencent le plus la PDS.

**Tableau n°28 : Les éléments intrinsèques**

<i>Influence</i>	<i>T. Faible</i>	<i>Faible</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Forte</i>	<i>T. Forte</i>	<i>Total</i>
<b>De l'expérience</b>	0	6	3	3	8	<b>20</b>
<b>De la diversité des rôles</b>	0	0	10	5	5	<b>20</b>
<b>De la vision</b>	0	0	8	9	3	<b>20</b>
<b>Des valeurs</b>	0	0	2	15	3	<b>20</b>

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013.

Les données contenues dans le tableau n°28 nous permettent de relever les faits suivants :

#### ❖ Concernant l'influence de l'expérience

La présence de l'expérience dans les DS des dirigeants se situe majoritairement (soit le cas de 11 dirigeants) en dessus de la moyenne, c'est-à-dire forte ou très forte. Cela coïncide avec son importance dans les décisions de toute nature que le propriétaire-dirigeant est censé prendre, son degré d'apprentissage et le renouvellement de ses schémas cognitifs (*Meyer. A, 1982*) et dans la réussite de son organisation (*Bayad. M, & al, 2012*). L'expérience est surtout l'élément de base qui alimente sa vision des choses (*D'Amboise. G & Bouchard. S, 1990*). En utilisant son expérience, le propriétaire-dirigeant sait exactement ce qui a « marché » et ce qui « n'a pas marché » pour lui dans le passé (*Mintzberg, 1990, 2005*) et d'en tirer ainsi des leçons qui lui serviront d'aide précieuse dans ses décisions, notamment celles qui sont stratégiques.

#### ❖ Relativement à l'influence de la diversité des tâches

Nous mesurons la diversité des tâches par le nombre de fonctions formalisées possédées par l'entreprise. Autrement dit, chaque fois qu'une entreprise possède un nombre réduit de fonction, les tâches de dirigeants sont jugées diversifiées, puisqu'il est souvent la personne qui accomplit les rôles des fonctions manquantes, ce qui nous ramène à la notion de l'imbrication des fonctions de la PME (*Torrès. O, 1999, 2004*).

**Tableau n°29 : Les différentes fonctions de l'entreprise**

	Nb	% cit.
fonction production	20	22,2%
fonction ressources humaines	9	10,0%
fonction commerciale	15	16,7%
fonction finance	4	4,4%
Fonction comptabilité	17	18,9%
fonction R & D	1	1,1%
Fonction marketing	2	2,2%
fonction maintenance	8	8,9%
Fonctio achat	14	15,6%
<b>Total</b>	<b>90</b>	<b>100,0%</b>

Comme le montre le tableau, la quasi-totalité des PME possède uniquement quatre fonctions : fonction achat, production, comptabilité et commerciale. C'est pour cette raison que l'influence de la diversité des tâches sur les décisions stratégiques des dirigeants enquêtés se situe dans la moyenne (10dirigeants), ou en dessus de la moyenne, soit forte (5dirigeants), principalement dans quelques PE, soit très forte (5dirigeants) principalement dans toutes les TPE.

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013.

#### ❖ L'influence de la vision et des valeurs

L'influence des valeurs et de la vision va dans le sens de celle de l'expérience (*D'Amboise. G & Bouchard. S, 1990*) et celle de l'imbrication des fonctions (*Torrès. O, 1999, 2004*). Elles se situent également soit dans la moyenne, soit en dessus de celle-ci. Ce sont ces valeurs et visions qui confèrent justement aux PME un mode de management personnalisé (*Louart. P & al, 2005*). Concernant notamment le management stratégique, les valeurs peuvent constituées une source d'énergie considérable, mais elles peuvent également être à la source de difficultés considérables et d'un déni des réalités qui peut être dommageable pour l'organisation (*Séguin. F & al, 2008*). En somme, les valeurs et visions constituent pour le dirigeant une voie très importante qui guide son affaire, soit vers la réussite, soit au contraire vers la disparition.

#### 4.2. Les éléments internes à l'entreprise

Nous considérons le personnel de la PME, le manque de ressources et de compétences dont celle-ci souffre, l'imbrication des fonctions de l'entreprise et la famille du dirigeant comme les éléments internes à l'entreprise ayant une influence sur la PDS de ce dernier.

**Tableau n°30 : Les éléments internes**

<i>Influence</i>	<i>T. Faible</i>	<i>Faible</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Forte</i>	<i>T. Forte</i>	<i>Total</i>
<b>Du Personnel</b>	3	3	5	7	2	<b>20</b>
<b>De la famille</b>	1	6	3	6	4	<b>20</b>
<b>De manque de ressources</b>	0	6	7	1	6	<b>20</b>
<b>De l'imbrication des fonctions</b>	1	6	5	5	3	<b>20</b>

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013.

Les données contenues dans le tableau n°30 nous permettent de relever les faits suivants :

##### ❖ Par rapport à l'influence du personnel

Concernant l'influence du personnel dans la PDS des dirigeants, elle se situe en dessous de la moyenne pour 6 dirigeants, dans la moyenne pour 5 dirigeants, et en dessus de la moyenne pour 9 dirigeants.

##### ❖ Concernant l'influence de la famille

L'influence des membres de la famille dans la PDS du dirigeant est d'autant plus importante dans le cas des PME familiales. Dans les 13 PME familiales, nous avons constaté une influence qui est égale ou supérieure à la moyenne (soit dans 3 PME, l'influence est moyenne, dans les 6 autres l'influence est plutôt forte, et enfin nous avons recensé 4 PME dont l'influence est très forte). En revanche, dans les PME non familiales, nous avons constaté que l'influence de la famille se situe en dessous de la moyenne, avec 6 dirigeants qui ont déclaré que l'influence de leur famille est faible, et avec uniquement un seul dirigeant dont l'influence est très faible.

##### ❖ Relativement à l'influence des manques de ressources et des compétences

L'une des spécificités de la PME est le fait qu'elle souffre d'un manque de ressources et de compétence (*Gueguen, 2009*). Les PME enquêtées partagent partiellement ce constat, puisque 07 dirigeants ont souligné un manque de ressources et compétences qui se situe en dessus de la moyenne, 07 autres dirigeants ont déclaré un manque qui se situe plutôt dans la moyenne, tandis que le reste des dirigeants, soit 06, ont déclaré avoir un faible manque de ressources.

##### ❖ Pour ce qui concerne l'imbrication des fonctions

Nous avons souligné précédemment que l'une des spécificités de la PME c'est qu'elle possède des fonctions imbriquées (*Torrès. O, 1999*). Le peu de fonctions mises en place par les PME enquêtées nous renseigne parfaitement sur une telle imbrication, puisque la majorité des tâches sont assurées par le dirigeant lui-même. Ainsi, nous avons recensé 08 PME dans lesquelles les fonctions sont fortement ou très fortement imbriquées. Nous avons compté 5 PME dans lesquelles les fonctions sont moyennement imbriquées, et 7 PME dans lesquelles l'imbrication des fonctions se situe en dessous de la moyenne.

### 4.3. Les déterminants externes de la PDS

Concernant les éléments externes à l'organisation, et comme nous l'avons précédemment souligné, nous avons notamment fait appel aux différents acteurs qui composent une industrie au sens de *Porter (1979)*, c'est-à-dire le niveau méso, et également nous avons pris en considération les éléments qui composent le niveau macro d'une entreprise (*Johnson. G & al, 2005*), en particulier celui de la PME, dans le cas présent.

**Tableau n°31 : Les déterminants externes de la PDS**

<i>Influence</i>	<i>T. Faible</i>	<i>Faible</i>	<i>Moyenne</i>	<i>Forte</i>	<i>T. Forte</i>	<i>Total</i>
<b>De l'incertitude de l'environnement</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>20</b>
<b>De l'intensité concurrentielle</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>16</b>	<b>20</b>
<b>Des clients</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>20</b>
<b>Des fournisseurs</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20</b>
<b>Des concurrents</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>20</b>
<b>De l'État</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>20</b>
<b>Des produits de substitution</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20</b>
<b>Des nouveaux concurrents</b>	<b>1</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>20</b>
<b>De la concurrence étrangère</b>	<b>1</b>	<b>13</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>20</b>

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013.

Les données contenues dans le tableau n° nous permettent de relever les faits suivants :

#### ❖ **L'incertitude de l'environnement**

L'incertitude de l'environnement se situe dans la moyenne pour 7 dirigeants, elle est forte pour 9 dirigeants, elle est très forte également pour 3 dirigeants. Cependant elle est faible uniquement pour un seul dirigeant.

#### ❖ **L'intensité concurrentielle du marché**

L'intensité concurrentielle est très forte pour la majorité des dirigeants. C'est cette concurrence atroce qui a poussé certaines entreprises à se diversifier (le cas de Gloden Drink) ou encore à penser de lancer un nouveau produit qui sera considéré comme une innovation (le Cas de Jukar qui envisage lancer le Jus fruité conditionné dans un gobelet en tita-pack).

#### ❖ **L'influence des clients**

La majorité des dirigeants, soit 13, jugent que leurs clients détiennent une grande influence dans leur PDS. 03 dirigeants ont déclaré que l'influence des clients dans leur PDS est plutôt moyenne. En outre, il y a 4 dirigeants qui ont déclaré que leurs clients n'occupent qu'une place faible dans leur PDS.

#### ❖ **L'influence des concurrents**

Les concurrents sont le souci majeur de n'importe quelle entreprise, quel que soit le secteur d'activité où elle évolue. Ainsi, l'influence des concurrents est placée par les dirigeants enquêtés en dessus de la moyenne (11 dirigeants), et elle est plutôt placée par 03 dirigeants comme étant moyenne, et enfin, il y a 04 dirigeants qui la considèrent comme faible.

### ❖ **L'influence de l'État**

Ils ne cessent de le répéter : « l'État est là pour nous écraser et non pas pour nous aider », c'est ainsi que répond la quasi-totalité des dirigeants quand nous leur posons la question de l'influence de l'État sur le fonctionnement de leur entreprise d'une façon globale et particulièrement sur leurs décisions stratégiques. Ainsi, excepté 05 dirigeants qui jugent que l'influence de l'État est faible, et 03 pour cette influence et moyenne, 12 autres dirigeants ont répondu spontanément que cette influence, de nature négative, est soit forte (07 dirigeants), soit très forte (5 dirigeants). Cela rejoint parfaitement les résultats de l'enquête menée par *Madoui. M & Boukrif. M (2009)* qui ont révélé l'influence négative de l'État dans le dispositif de la mise à niveau des PME.

Par ailleurs, les clients, l'état et les concurrents intéressent énormément les propriétaires-dirigeants des PME enquêtées. Ils savent au moins que négliger ces éléments dans une prise de décision stratégique, ou encore décision très importante et très coûteuse à leur langage serait une tendance à chercher l'échec. Donc le mieux qu'ils peuvent faire est de les prendre en considération, mais cela s'inscrit dans des postures réactives.

### ❖ **L'influence des fournisseurs**

Contrairement à l'influence des clients, les fournisseurs semblent ne pas être pris en considération la PDS des dirigeants puisqu'ils se situent majoritairement en dessous de la moyenne.

### ❖ **L'influence des produits de substitution**

L'influence des produits de substitution se situe majoritairement en dessous de la moyenne, puisque 16 dirigeants la placent en dessous de la moyenne, et uniquement 4 dirigeants la considèrent comme étant moyenne.

### ❖ **Le degré de menace de nouveaux concurrents**

Le degré d'attraction du marché des boissons pour de nouveaux concurrents est jugé comme étant faible par 11 dirigeants, et moyenne par 8 dirigeants. Cette influence se situe en dessous de la moyenne, et plutôt majoritairement faible le fait que le secteur des BRSA, selon les déclarations des dirigeants, est complètement saturé.

### ❖ **L'influence des concurrents étrangers**

La majorité des dirigeants, soit 14, ne considèrent pas la boisson étrangère comme étant, un vrai concurrent le fait, qu'elle est destinée à un consommateur à pouvoir d'achat élevé, chose qui est loin d'être le cas des Algériens, et donc elle coûte trop cher. De ce fait, ils jugent son influence en dessous de la moyenne (faible ou très faible). Nous avons recensé 5 dirigeants qui placent leur influence dans la moyenne. Il y a uniquement un seul dirigeant qui juge que l'influence des concurrents étrangers est forte.

La majorité des dirigeants ne donnent pas donc assez d'importance pour l'influence que les fournisseurs, les produits substitution, les concurrents potentiels et la concurrence étrangère peuvent avoir sur leur propre entreprise, notamment sur leur décision stratégique. Cela est dû au fait notamment qu'ils ne se sentent pas menacés par leurs fournisseurs, du moins jusqu'à

présent. Cela nous renseigne également sur les actions purement réactives de la majorité des propriétaires-dirigeants des PME enquêtée ainsi sur le champ restreint de leur vision. Ils se limitent plutôt aux éléments auprès desquels ils ne peuvent rester les bras croisés, car la menace ne va peut-être pas tarder à faire ses dégâts.

**Tableau n°32 : L'influence du macro-environnement**

	Nb	% cit.
Le politique	4	5,6%
L'économique	17	23,9%
Le socioculturel	9	12,7%
Le technologique	11	15,5%
L'écologique	10	14,1%
Le légal	20	28,2%
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100,0%</b>

Parmi les éléments qui composent le macro-environnement, nous avons recensé l'environnement économique et l'environnement légal, qui fait d'ailleurs allusion direct à l'État, comme les plus pesants dans la PDS des dirigeants. Et avec un degré d'influence moins élevé, nous retrouvons l'environnement socioculturel, le technologique et l'écologique.

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013.

### 5. La décision stratégique

L'information est l'essence de n'importe décision que l'entreprise est censée prendre ou à prendre. Dans ce point, nous allons notamment mettre en exergue l'effort de recherche de l'information, sa source et la façon de son utilisation par les dirigeants des PME enquêtées. Nous allons également s'intéresser aux différentes dimensions de la décision stratégique (rapidité, urgence...).

**Tableau n°33 : la recherche d'information**

	Nb	% Cit
<b>T. faible</b>	<b>2</b>	<b>10%</b>
<b>Faible</b>	<b>4</b>	<b>20%</b>
<b>Moyenne</b>	<b>5</b>	<b>25%</b>
<b>Forte</b>	<b>3</b>	<b>15%</b>
<b>T. forte</b>	<b>6</b>	<b>30%</b>
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

La recherche d'information se situe dans la moyenne pour 5 dirigeants. 8 dirigeants ont déclaré effectuer une recherche d'information qui se situe en dessus de la moyenne. Le reste a déclaré effectuer recherche d'information qui se situe en dessous de la moyenne. En outre, la quasi-totalité des dirigeants ont souligné le fait qu'ils sollicitent souvent des membres internes et externes à l'organisation pour avoir l'information dont ils ont besoin.

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013

**Tableau n°34 : source des informations pour la PDS**

	Nb	% cit.
de source verbale, orale	9	45,0%
de source écrite et contacts indirects	1	5,0%
les deux réponses	10	50,0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>

Par ailleurs, 9 dirigeants préconisent le contact direct et oral pour collecter l'information, les 10 autres, préconisent plutôt le contact direct et l'oral, mais également le contact indirect et l'écrit. Enfin, il y a uniquement un seul dirigeant qui préfère le contact direct et l'écrit.

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013.

**Tableau n°35 : Sort des informations collectées**

	Nb	% cit.
traduite en plan	4	20,0%
un simple réflexion sans aucun plan	15	75,0%
vous agissez spontanément	1	5,0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013.

Une fois les informations collectées, il y a uniquement 4 dirigeants qui ont déclaré qu'ils élaborent un plan stratégique à base de celles-ci. Par contre, 15 dirigeants ont déclaré qu'ils manifestent une simple réflexion mentale pour prendre une décision stratégique.

**Tableau n°36 : Champ de réflexion du dirigeant**

	Nb	% cit.
Les variables de l'environnement	11	29,7%
Les capacités de votre entreprise	18	48,6%
Vos valeurs, croyances	8	21,6%
Votre intérêt personnel	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>100,0%</b>

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013.

Cette réflexion intègre, pour la quasi-totalité des dirigeants, les capacités de leur entreprise, et pour 11 dirigeants, les variables de l'environnement. Les valeurs et les croyances ne sont que peu intégrés dans leur réflexion, soit uniquement pour 8 dirigeants.

**Tableau n°37 : le style de décision**

	Nb	% obs.
individuellement	19	95,0%
Vous faites participer votre personnel	0	0,0%
Vous faites participer votre famille	0	0,0%
Vous faites participer vos amis	0	0,0%
la décision vient de la maison mère	1	5,0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013.

La revue de littérature nous a renseigné sur le fait que les décisions au sein de la PME sont centralisées (*Marchesnay, 1988 ; Julien, 1994*) surtout lorsqu'il s'agit des décisions stratégiques. Nos résultats confirment ce constat stipulant la centralisation de la décision dans la PME puisque la quasi-totalité des dirigeants prend seul leurs décisions stratégiques.

En outre, nous avons enregistré un seul cas de PME où les décisions stratégiques sont centralisées au niveau de l'entreprise mère (Cevital).

Tableau n°38 : les dimensions de la DS

	Nb	%Cit
<b>La rapidité de la PDS</b>		
Très lente	0	0%
Lente	7	35%
Moyenne	6	30%
Rapide	3	15%
Très rapide	4	20%
<b>L'urgence de la PDS</b>		
Très faible	2	10%
Faible	8	40%
Moyenne	4	20%
Forte	4	20%
Très forte	2	10%
<b>L'origine de la DS</b>		
Pour résoudre un problème	6	30%
Pour saisir une opportunité	4	20%
Pour concrétiser un objectif	10	50%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>Le contexte de la DS</b>		
d'une façon volontaire	14	70%
du fait que vous étiez contraignais par l'environnement	6	30%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>La nouveauté de la DS</b>		
Est similaire aux décisions déjà prises dans le passé	11	55%
Est peu nouvelle par rapport aux décisions déjà prises dans le passé	2	10%
Est moyennement nouvelles par rapport aux décisions déjà prises dans le passé	2	10%
Est complètement nouvelles par rapport aux décisions déjà prises dans le passé	5	25%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>Le contenu de la DS</b>		
Lancer un nouveau produit	14	70%
Changer la marque d'un produit	5	25%
Améliorer l'emballage d'un produit	16	80%
Acheter un nouveau matériel pour augmenter la production	16	80%
Cibler une nouvelle clientèle	10	50%
Améliorer la qualité d'un produit	13	65%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Par ailleurs, 7 dirigeants ont tendance à prendre des décisions stratégiques d'une façon lente, 6 dirigeants d'une façon moyenne, et 3 autres d'une façon rapide, et enfin 4 d'une façon très rapide.

La dernière décision stratégique est prise avec un degré d'urgence très faible pour 02 dirigeants un degré faible pour 8 dirigeants, moyen pour 4 dirigeants, et enfin, 6 dirigeants ont déclaré plutôt que le degré d'urgence est soit fort, ou très fort. Et quant à l'origine de la PDS, pour la moitié des dirigeants, il s'agit de concrétiser un objectif, alors que pour les neuf autres dirigeants, il s'agit notamment de résoudre un problème. Il y a uniquement un dirigeant pour la PDS est pour saisir une opportunité.

**Source :** réaliser à partir des données de l'enquête, Béjaïa.

- ❖ Prendre une décision stratégique d'une façon volontaire est le cas de 14 dirigeants, tandis que les 6 dirigeants restants se sont retrouvés contraignais par les conditions de l'environnement.
- ❖ Pour 11 dirigeants, la dernière décision stratégique n'est pas nouvelle, elle est similaire à celles prises dans le passé. Pour 5 autres dirigeants, elle est plutôt complètement différente à celles prises précédemment.
- ❖ L'amélioration de l'emballage d'un produit ainsi que l'achat d'un nouveau matériel constituent les décisions stratégiques fréquemment prises. Avec une fréquence moins importante, le lancement d'un nouveau produit, l'amélioration de la qualité du produit et enfin, le ciblage d'une nouvelle clientèle.

## 6. De la perception de la performance

Pour mesurer la performance perçue, il est demandé au dirigeant, comme nous l'avons précédemment souligné, de comparer l'évolution du chiffre d'affaires de son entreprise, sa part de marché et sa rentabilité par rapport aux concurrents et par rapport à ses objectifs (*Gherib. B & Souissi. L, 2004 ; Kammoun. M & Gherib. B, 2008*).

**Tableau n°39 : La performance : quel contenu ?**

	Nb	% cit.
Avoir une situation financière favorable	12	16,2%
Augmentation du chiffre d'affaire	13	17,6%
Augmentation de vos parts de marché	11	14,9%
Faire face aux concurrents	7	9,5%
La satisfaction de vos salariés	13	17,6%
La satisfaction de vos clients	18	24,3%
<b>Total</b>	<b>74</b>	<b>100,0%</b>

Avant d'aborder le sujet de la performance perçue, nous avons d'abord demandé aux dirigeants des PME enquêtées de nous définir ce qui est, à leurs avis, la performance. Ainsi, il s'est avéré que la définition qui est majoritairement admise est celle qui considère la performance comme :

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013

la satisfaction des clients, la satisfaction des salariés, l'augmentation du chiffre d'affaires, avoir une situation financière favorable, et enfin, l'augmentation des parts de marché.

**Tableau n°40 : Perception du résultat de la dernière décision stratégique prise**

	Nb	% cit.
Exactement les résultats attendus	12	60,0%
A peu près les résultats attendus	8	40,0%
Des résultats inattendus	0	0,0%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100,0%</b>

À propos du résultat de la dernière décision stratégique prise, 12 dirigeants ont déclaré qu'elle a donné exactement le résultat escompté, alors que 8 autres dirigeants ont déclaré qu'elle a donné un résultat plutôt approximatif.

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 201

**Tableau n°41 : Situation du CA et du bénéfice depuis la dernière décision stratégique prise**

	Est en évaluation		En stagnation		En diminution		Total	
	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.	N	% cit.
situation CA	15	75,0%	4	20,0%	1	5,0%	20	100,0%
situation bénéfices	15	75,0%	4	20,0%	1	5,0%	20	100,0%

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013

La majorité des dirigeants, soit un nombre de 15, ont déclaré que leur CA ainsi les bénéfices dégagés sont en évolution, 4 autres dirigeants ont déclaré avoir plutôt un CA et des bénéfices en stagnation. Enfin, il y a uniquement un seul dirigeant qui a déclaré avoir un CA et des bénéfices en diminution.

**Tableau n°42 : Situation des parts de marché, du CA et des bénéfices par rapport aux concurrents**

<i>Items</i>	<i>Nb</i>	<i>% Cit</i>
<b>Situation des parts de marché par rapport aux concurrents</b>		
Très faible	4	20%
Faible	2	10%
Moyenne	10	50%
Importante	2	10%
Très importante	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>Situation du CA par rapport aux concurrents</b>		
Très faible	0	0%
Faible	6	30%
Moyenne	1	5%
Importante	10	50%
Très importante	3	15%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>Situation des bénéfices par rapport aux concurrents</b>		
Très faible	2	10%
Faible	4	20%
Moyenne	7	35%
Importante	5	25%
Très importante	2	10%
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013

Les données contenues dans le tableau n°42 nous permettent de relever les faits suivants :

- ❖ Concernant leurs parts de marché, 6 dirigeants ont déclaré avoir des parts de marché qui se situent en dessous de la moyenne. La moitié des dirigeants interrogés affirment plutôt que leurs parts de marché se situent dans la moyenne. Enfin, nous avons recensé uniquement 4 dirigeants qui pensent avoir des parts de marché qui se situent en dessus de la moyenne.
- ❖ Quant au CA, la majorité des dirigeants, soit 13, pensent avoir un chiffre d'affaires important ou encore très important. Il y a uniquement un seul dirigeant qui positionne son chiffre d'affaires dans la moyenne. Enfin, nous avons recensé 6 dirigeants qui pensent que leur chiffre d'affaires est en dessous de la moyenne, soit faible.
- ❖ Concernant la situation des bénéfices par rapport à ceux des concurrents, 6 dirigeants ont déclaré avoir des bénéfices en dessous de la moyenne. 7 autres dirigeants pensent plutôt que leurs bénéfices se situent exactement dans la moyenne. Enfin, 7 dirigeants pensent avoir des bénéfices qui se situent en dessus de la moyenne.

**Tableau n°43 : Adéquation CA, parts de marché et les bénéfices réalisés par rapport aux objectifs fixés**

Adéquation	Oui		Non		Total	
	nb	%Cit	nb	%Cit	nb	%Cit
<b>Du CA vs objectifs</b>	<b>13</b>	<b>65%</b>	<b>7</b>	<b>35%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>Des parts de marché vs objectifs</b>	<b>12</b>	<b>60%</b>	<b>8</b>	<b>40%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>
<b>Des bénéfices vs objectifs</b>	<b>12</b>	<b>60%</b>	<b>8</b>	<b>40%</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013

La majorité des dirigeants, soit un nombre de 13, ont déclaré que leur CA est en adéquation avec les objectifs qu'ils ont fixés. En revanche, 7 dirigeants ont déclaré le contraire, c'est-à-dire le CA est loin d'être en adéquation avec les objectifs tracés. En outre, la majorité des dirigeants, soit un nombre de 12, ont déclaré que leurs parts de marché ainsi que les bénéfices réalisés sont en adéquation avec les objectifs qu'ils ont fixés. En revanche, 8 dirigeants ont déclaré le contraire, c'est-à-dire leurs parts de marché ainsi que les bénéfices qu'ils dégagent sont loin d'être en adéquation avec les objectifs tracés.

Au terme de la présente section, nous rappelons qu'en termes d'éléments intrinsèques, c'est l'expérience qui constitue l'élément le plus important dans la PDS. Concernant les éléments internes, c'est plutôt le manque en ressources et compétences l'essentielle entrave pour prendre une décision à caractère stratégique. Enfin, et parmi les éléments externes recensés, nous avons également constaté que les clients et l'État sont les deux éléments qui influencent le plus la PDS des dirigeants. Par ailleurs, le processus de décision stratégique n'est pas fondé sur la planification stratégique. Celle-ci est quasi-inexistante dans les PME enquêtées, puisque la majorité des dirigeants se contentent d'une simple réflexion pour prendre une décision stratégique. En outre, les dirigeants perçoivent leur entreprise comme étant plus ou moins performante.

La présente section nous a fourni notamment l'influence perçue d'un ensemble *large* d'éléments (intrinsèques, internes et externes) sur les décisions stratégiques du propriétaire-dirigeant d'une façon absolue. Or, dans la section suivante, nous allons essayer d'affiner encore la recherche dans le sens où l'on vérifiera, à base d'une analyse croisée des données, quelles sont justement, parmi les variables recensées ci-dessus, celles qui détiennent vraiment un impact sur les *dimensions retenues* de la PDS.

**Section 04** Analyse et discussion des résultats de l'enquête

Après avoir effectué le dépouillement des différents résultats de l'enquête, la présente section va être consacrée à l'analyse croisée entre les différentes variables retenues, effectivement dans l'objectif de vérifier nos hypothèses d'un côté, mais également notre modèle conceptuel de l'autre côté.

Ainsi, nous allons faire le croisement des différents éléments qui influencent la prise de décision stratégique, avec notamment les différentes dimensions de celle-ci (*Masmoudi. A & Gherib J. B. B, 2004; Gherib. J. B. B & Souissi. L, 2004 ; Kammoun. M & Gherib. J. B. B, 2008*). Parmi les dimensions de la PDS citées par ces derniers, nous allons utiliser uniquement la rapidité de la PDS ainsi que l'effort de recherche d'information, et nous ajoutons à ces deux dimensions sélectionnées l'urgence de la PDS pour aboutir au cheminement suivant :

- ❖ Plus l'urgence et la rapidité de la PDS sont faibles, plus l'effort de recherche d'information est important ;
- ❖ L'urgence et la rapidité de la PDS se situent dans la moyenne, l'effort de la recherche d'information se situe également dans la moyenne ;
- ❖ Plus l'urgence et la rapidité de la PDS sont importantes, plus l'effort de recherche d'information est faible.

Par conséquent, voici les différentes variables qui constituent les différents construits de notre modèle de recherche, et à base desquels nous allons effectuer une analyse croisée des données :

- ❖ **Le profil organisationnel et stratégique de l'entreprise** : dans ce construit, nous allons vérifier l'impact de la taille, la famille, le personnel, l'imbrication des fonctions, le manque en ressources et compétences sur les *dimensions retenues de la PDS* ;
- ❖ **Le profil du dirigeant** : dans ce construit, nous allons vérifier l'impact de l'âge du dirigeant, de son niveau d'instruction, de son intuition et de son expérience sur les *dimensions retenues de la PDS* ;
- ❖ **L'environnement de l'entreprise** : ce construit contient des éléments d'ordre externe à l'entreprise. Nous avons à vérifier l'impact des clients, des fournisseurs, de l'État, des produits de substitution et de la concurrence étrangère sur les *dimensions retenues de la PDS* ;
- ❖ **La prise de décision stratégique (PDS)** : dans ce construit, nous allons vérifier l'impact des différentes dimensions retenues (urgence, rapidité, effort de recherche d'information) sur la performance perçue des dirigeants des PME enquêtées.

Ainsi, nous allons débiter la présente section par une classification des entreprises enquêtées en fonction des dimensions retenues de la PDS pour la clarification de l'analyse croisée que nous allons mener. Puis nous allons successivement présenter les analyses croisées entre : le profil du dirigeant, les éléments retenus d'ordre interne et externe à l'entreprise, et les dimensions retenues de la PDS. Enfin, nous allons effectuer une analyse croisée entre les dimensions retenues de la PDS et la performance perçue des dirigeants des PME enquêtées.

### 1. Classification des entreprises enquêtées en fonction des dimensions retenues de la PDS

Le tableau ci-dessous nous présente les résultats collectés concernant les différentes dimensions de la prise de décision stratégique (PDS) :

**Tableau n°44 : Classification des entreprises enquêtées en fonction des dimensions de la PDS**

Nom de l'entreprise	Dimensions de la PDS		
	Urgence DS	Rapidité DS	Recherche informations
Africa	Forte	Très rapide	Très faible
BGS	Faible	Lente	Forte
Bougie Boissons	Très forte	Rapide	Faible
Clémentine	Moyenne	Moyenne	Moyenne
Cojek	Très faible	Lente	Très forte
Fruicade	Faible	Lente	Très forte
Gloden Drink	Très faible	Lente	Très forte
Juctar	Forte	Très rapide	Faible
Jukar	Forte	Rapide	Faible
Juva	Moyenne	Moyenne	Moyenne
Maxi	Moyenne	Moyenne	Moyenne
Mon Goût	Faible	Lente	Forte
Ovital	Faible	Moyenne	Moyenne
Rawaa	Faible	Lente	Très Forte
Rodeo	Faible	Moyenne	Très Forte
Soda Fresh	Moyenne	Rapide	Moyenne
Star	Forte	Très rapide	Faible
Tassili	Très forte	Très rapide	Très faible
Toudja	Faible	Lente	Très forte
Visa boissons	Faible	Moyenne	Forte

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013.

Avant de mener l'analyse croisée des données, et sur la base des résultats qui figurent dans le tableau ci-dessus, nous allons procéder à une classification des entreprises objet de notre enquête en trois groupes selon les différentes dimensions de la PDS à savoir : l'urgence et la rapidité de la décision stratégique ainsi que l'effort de la recherche d'information. Ces trois groupes se présentent comme indiqué dans le tableau suivant:

**Tableau n°45 : Classification des PME enquêtées selon les différentes dimensions de la PDS**

Groupe	Nombre d'entreprises	Entreprise	Dimensions PDS		
			Urgence	Rapidité	Recherche informations
<b>01 : forte tendance analytique</b>	09	Toudja ; Mon Goût ; Rawaa ; Rodeo ; Cojek ; Fruicade ; Gloden Drink ; BGS; Visa Boisson	T. Faible, Faible	T. Lente, Lente	T. Forte, Forte
<b>02 : l'intuition et l'analyse à part équivalentes</b>	05	Clémentine, Ovital ; Soda Fresh ; Juva ; Maxi	Moyenne	Moyenne	Moyenne
<b>03 : forte tendance intuitive</b>	06	Africa ; Bougie Boissons ; Juctar ; Jukar ; Tassili, Star,	T. Forte, Forte	T. Rapide, Rapide	T. Faible, Faible

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013.

Nous avons constaté que les dimensions retenues de la PDS sont en relation étroite avec la méthode de prise de décision dominante, c'est-à-dire la méthode intuitive ou analytique. De ce fait, il s'avère que lorsque l'urgence et la rapidité de la décision ainsi que l'effort de recherche d'information sont en dessous de la moyenne (très faible ou faible), cela implique un groupe de propriétaire-dirigeant à forte tendance analytique. Et lorsque ces mêmes dimensions se trouvent dans la moyenne, cela implique plutôt des propriétaires-dirigeants qui font recours d'une façon équivalente à l'intuition et à l'analyse. Enfin, lorsque ces mêmes dimensions se trouvent en dessus de la moyenne (forte ou très forte), cela implique un groupe de propriétaire-dirigeant à forte tendance intuitive.

## 2. Croisement des caractéristiques intrinsèques du dirigeant de la PME avec les dimensions de la décision stratégique

Le tableau n°46 a comme objectif de nous renseigner sur le type de relation existante entre les caractéristiques intrinsèques du dirigeant de la PME et les différentes dimensions de la PDS.

**Tableau n°46 : Croisement entre le profil du dirigeant et les dimensions de la PSD**

Nom entreprise	Eléments intrinsèques				Groupe
	âge	Niveau d'instruction	Expérience	Intuition	
Africa	[30 – 39]	Secondaire	Très forte	Très forte	3
BGS	[50 – 59]	Universitaire	Faible	Faible	1
Bougie Boissons	[30 – 39]	Lycéen	Très forte	Très forte	3
Clémentine	[40 – 49]	Lycéen	Moyenne	Moyenne	2
Cojek	[40 – 49]	Universitaire	Faible	Faible	1
Fruicade	Plus 60	Universitaire	Forte	Très faible	1
Gloden Drink	[40 – 49]	Lycéen	Faible	Faible	1
Juctar	[30 – 39]	Secondaire	Très forte	Forte	3
Jukar	[40 – 49]	Universitaire	Très forte	Très Forte	3
Juva	[30 – 39]	Lycéen	Moyenne	Forte	2
Maxi	[40 – 49]	Lycéen	Moyenne	Moyenne	2
Mon Goût	[50 – 59]	Universitaire	Faible	Très faible	1
Ovital	[30 – 39]	Lycéen	Très forte	Moyenne	2
Rawaa	[40 – 49]	Universitaire	Forte	Faible	1
Rodeo	[40 – 49]	Universitaire	Forte	Faible	1
Soda Fresh	[40 – 49]	Lycéen	Moyenne	Moyenne	2
Star	Plus 60	Primaire	Très forte	Forte	3
Tassili	[50 – 59]	Primaire	Très forte	Très forte	3
Toudja	[50 – 59]	Universitaire	Faible	Faible	1
Visa boissons	Plus 60	Universitaire	Faible	Faible	1

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013.

La lecture du tableau ci-dessus révèle les résultats suivants :

❖ L'âge du dirigeant n'a aucun impact sur les dimensions de la PDS retenues, puisque nous retrouvons à la fois différentes tranches d'âges dans les trois groupes identifiés. Ainsi, la sous-hypothèse 01a est rejetée ;

❖ En ce qui concerne l'existence d'une influence du niveau d'instruction sur la prise de décision stratégique, les résultats ont montré l'existence d'un impact significatif entre ces deux variables. Autrement dit, plus le niveau d'instruction est élevé, plus la perception de l'urgence de la PDS est faible, plus la décision stratégique est prise lentement et par conséquent, l'effort de recherche d'information est important. Ainsi, la sous-**hypothèse 01b** est **acceptée** ;

❖ L'expérience affecte significativement les dimensions de la PDS dans la mesure où, à chaque fois que l'utilisation de l'expérience dans la PDS est forte, la perception de l'urgence et la rapidité de la PDS sont fortes, l'effort de recherche d'information est faible. Ainsi, la sous-**hypothèse 01c** est **acceptée** ;

❖ Enfin, et quant à l'intuition, elle présente un impact significatif sur les dimensions de la PDS, c'est-à-dire, plus le dirigeant se fie à son intuition, plus la perception de l'urgence de la PDS est forte, plus la rapidité de la PDS est forte, et par voie de conséquence, la recherche d'information est faible. Ainsi, la sous-**hypothèse 01d** est **acceptée**.

### 3. Croisement entre les déterminants internes à la PME et les dimensions de la PDS

Le tableau n°47 a comme objectif de nous renseigner sur le type de relation existante entre les éléments internes à la PME et les différentes dimensions de la PDS.

**Tableau n°47 : Croisement entre les déterminants internes et les dimensions retenues de la PDS**

Nom entreprise	Éléments internes					Groupe
	La taille	Le personnel	La famille	Manque de ressources	Imbrication des fonctions	
Africa	PE	Faible	Très forte	Très fort	Très forte	3
BGS	PE	Forte	Moyenne	Moyen	Forte	1
Bougie Boissons	TPE	Très faible	Faible	Très fort	Très forte	3
Clémentine	PE	Moyenne	Faible	Moyen	Moyenne	2
Cojek	ME	Forte	Très faible	Faible	Très faible	1
Fruicade	ME	Très forte	Moyenne	Faible	faible	1
Gloden Drink	ME	Forte	Forte	Faible	faible	1
Juctar	TPE	Très faible	Forte	Très fort	Moyenne	3
Jukar	PE	Très faible	Faible	Très fort	forte	3
Juva	TPE	Faible	Très forte	Très fort	Forte	2
Maxi	TPE	Moyenne	Faible	Très fort	forte	2
Mon Goût	ME	Forte	Forte	Moyen	Faible	1
Ovital	PE	Moyenne	Forte	Moyen	Moyenne	2
Rawaa	PE	Forte	Très forte	Faible	Faible	1
Rodeo	PE	Forte	Très forte	Faible	Faible	1
Soda Fresh	PE	Moyenne	Forte	Moyen	Moyenne	2
Star	ME	Moyenne	Faible	Moyen	Moyenne	3
Tassili	TPE	Faible	Forte	Fort	Très forte	3
Toudja	ME	Très forte	Moyenne	Faible	Forte	1
Visa boissons	PE	Forte	Faible	Moyen	Moyenne	1

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013.

Les données contenues dans le tableau n° 47 nous permettent de relever les faits suivants :

❖ La taille de l'entreprise a une influence significative sur les dimensions retenues de la PDS. Autrement dit, plus la taille de l'entreprise est grande, plus l'urgence perçue par le dirigeant

est faible, plus la PDS est lente et plus la recherche d'information est forte. Ainsi, la **sous-hypothèse 02a** est **acceptée** ;

- ❖ Le personnel a un impact significatif sur les dimensions retenues de la PDS. Cela veut dire, plus le dirigeant de la PME intègre son personnel dans la PDS, plus l'urgence de la PDS est faible, plus la PDS est lente, et comme conséquence, la recherche d'information est élevée, le fait que le personnel constitue d'ailleurs l'une des sources d'information que le dirigeant peut solliciter. Cela s'explique également par l'existence d'une proximité hiérarchique. De ce fait, la **sous-hypothèse 02b** est **acceptée** ;
- ❖ La famille du dirigeant semble n'avoir aucun impact sur les dimensions retenues de la PDS. En fait, la participation des membres de la famille dans les décisions de toute nature que le dirigeant est amené à prendre découle essentiellement du type de la PME en question, c'est-à-dire, s'agit-il d'une PME non familiale ou d'une PME familiale. Cette dernière se base surtout sur un fonctionnement marqué par une forte présence de la famille du dirigeant. Cependant, il semble que les dirigeants des PME enquêtées ont volontairement écarté la participation des membres de leur famille dans leur PDS. Ainsi, la **sous-hypothèse 02c** est **rejetée** ;
- ❖ Le degré de manque en ressources dans la PME influence significativement les dimensions retenues de la PDS, c'est-à-dire, plus le manque de ressources est important, plus l'urgence et la rapidité de la PDS *augmentent*, plus l'effort de recherche d'information *diminue*. Ainsi, la **sous-hypothèse 02d** est **acceptée** ;
- ❖ Enfin, l'imbrication des fonctions semble avoir un impact significatif sur les dimensions retenues de la PDS. Ainsi, plus les fonctions sont imbriquées, plus l'urgence de la PDS est forte, plus la PDS est rapide, et donc la recherche d'information est faible. La faiblesse de la recherche d'information peut s'expliquer en grande partie par une proximité fonctionnelle. Ainsi, la **sous-hypothèse 02e** est **acceptée** ;

#### 4. Croisement entre les déterminants externes à la PME et les dimensions de la PDS

Le tableau n°48 a comme objectif de renseigner sur le type de relation existante entre les déterminants externes de l'environnement de la PME et les différentes dimensions retenues de la PDS.

Tableau n°48 : Croisement entre les éléments externes à la PME et les dimensions de la PDS

Nom entreprise	Éléments externes						Groupe
	Client	Fournisseur	L'État	Les concurrents	Produits substitution	Concurrents potentiel	
Africa	Faible	Moyenne	Faible	Faible	Faible	Faible	3
BGS	Forte	Moyenne	Forte	Forte	Faible	Faible	1
Bougie Boissons	Forte	Moyenne	Forte	Forte	Faible	Faible	3
Clémentine	Moyenne	Faible	Moyenne	Moyenne	Faible	Faible	2
Cojek	T. Forte	T. Faible	T. Forte	T. Forte	Moyenne	Moyenne	1
Fruicade	Forte	Moyenne	Forte	Forte	Moyenne	Moyenne	1
Gloden Drink	T. Forte	Faible	T. Forte	T. Forte	Moyenne	Moyenne	1
Juctar	Faible	Moyenne	Faible	Faible	Faible	Faible	3
Jukar	T. Forte	Moyenne	T. Forte	T. Forte	Faible	Faible	3
Juva	Forte	Moyenne	Forte	Moyenne	Faible	Faible	2
Maxi	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Forte	Faible	Faible	2
Mon Goût	Forte	Moyenne	Forte	Forte	Faible	Faible	1
Ovital	Forte	Moyenne	Forte	Forte	Faible	Moyenne	2
Rawaa	Très forte	Moyenne	T. forte	Très forte	Faible	Moyenne	1
Rodeo	Très forte	Moyenne	Forte	Très forte	T. faible	T. faible	1
Soda Fresh	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Moyenne	Faible	Faible	2
Star	Faible	Moyenne	Faible	Faible	Faible	Faible	3
Tassili	Faible	Moyenne	Faible	Faible	Faible	Faible	3
Toudja	Très forte	Faible	T. Forte	Très forte	Faible	Forte	1
Visa boissons	Très forte	Moyenne	Faible	Très forte	Faible	Faible	1

**Source :** réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013.

Les données contenues dans le tableau n°48 nous permettent de relever les faits suivants :

- ❖ Les clients en tant qu'élément externe ont un fort impact sur les dimensions retenues de la PDS du dirigeant de la PME évoluant dans le secteur de la BRSA. Ainsi, plus l'urgence de la PDS est forte, plus la PDS est rapide, et donc plus la recherche d'information sera forte et approfondie le fait est que les clients constituent une source d'information très importante. De ce fait, **la sous-hypothèse 03a est acceptée ;**
- ❖ Les fournisseurs, quant à eux, n'ont pas un impact significatif sur les dimensions retenues de la PDS, puisque leur influence est globalement moyenne pour les trois groupes identifiés. Ainsi, **la sous-hypothèse 03b est rejetée ;**
- ❖ L'État a un impact significatif sur les dimensions retenues de la PDS, c'est-à-dire, les dirigeants qui intègrent le plus l'acteur État dans leur PDS prennent leurs décisions plus lentement et avec une plus grande recherche d'informations en raison surtout du manque de bases ou de banques de données qui vont faciliter l'obtention de quelques informations très utiles pour l'entreprise. De ce fait, **la sous-hypothèse 03c est acceptée ;**
- ❖ Les concurrents, quant à eux, ont également un impact significatif sur les dimensions retenues de la PDS. Plus les dirigeants prennent en considération les concurrents, plus l'urgence perçue est faible, plus la PDS est lente et plus la recherche d'informations est importante. Ainsi, **la sous-hypothèse 03d est acceptée ;**

- ❖ Enfin, les produits de substitution ainsi que les concurrents potentiels semblent ne pas avoir d'impacts sur les dimensions retenues de la PDS au sein des PME enquêtées. De ce fait, **les deux sous-hypothèses 03e et 03f sont rejetées.**

### 5. Croisement entre les dimensions de la PDS retenues et la performance perçue par le dirigeant de la PME

L'objectif du tableau n°49 est de mettre en lumière la relation qui existe entre les trois différents groupes de PME identifiés et la performance perçue par les propriétaires-dirigeants des PME enquêtées.

**Tableau n° 49: Croisement entre les dimensions de la PDS retenues et la performance perçue par le dirigeant de la PME**

Nom entreprise	Groupe	La performance perçue					
		Par rapport aux concurrents			Par rapport aux objectifs fixés		
		CA	Parts de marché	Bénéfices Réalisés	CA	Parts de marché	Bénéfices Réalisés
Africa	3	Faible	T. faibles	Faibles	Non	Non	Non
BGS	1	Important	Moyennes	Moyens	Oui	Oui	Oui
Bougie Boissons	3	Faible	Faibles	Faibles	Oui	Non	Non
Clémentine	2	Important	Moyennes	Moyens	Oui	Oui	Oui
Cojek	1	T. important	T. Importantes	T. importants	Oui	Oui	Oui
Fruicade	1	Important	Important	Importants	Oui	Oui	Oui
Gloden Drink	1	T. important	Important	Importants	Oui	Oui	Oui
Juctar	3	Faible	T. faibles	T. faibles	Non	Non	Non
Jukar	3	Faible	T. faibles	Faibles	Non	Non	Non
Juva	2	Faible	Faibles	Faibles	Non	Non	Non
Maxi	2	Moyen	Moyennes	Moyens	Non	Non	Non
Mon Goût	1	Important	Moyennes	Moyens	Oui	Oui	Oui
Ovital	2	Important	Moyennes	Moyens	Oui	Oui	Oui
Rawaa	1	Important	Moyennes	Importants	Oui	Oui	Oui
Rodeo	1	Important	Moyennes	Importants	Oui	Oui	Oui
Soda Fresh	2	Important	Moyennes	Importants	Non	Non	Non
Star	3	Important	Moyennes	Moyens	Oui	Oui	Oui
Tassili	3	Faible	T. faibles	T. faibles	Non	Non	Non
Toudja	1	T. important	T. Importantes	T. importants	Oui	Oui	Oui
Visa boissons	1	Important	Moyennes	Moyens	Oui	Oui	Oui

Source : réalisé à partir des données de l'enquête, Béjaïa, 2013.

Par ailleurs, avant d'effectuer la lecture du tableau n° 49, nous allons dresser un autre tableau (tableau n°50) qui va nous permettre de mieux comprendre une telle lecture.

Tableau n°50 : Grille de lecture

Groupe	Par rapport aux concurrents			Par rapport aux objectifs			La perception du dirigeant de son entreprise
	CA	Parts de marché	Bénéfices réalisés	CA	Parts de marché	Bénéfices réalisés	
01	2/3 ou 3/3 des réponses se situent au-dessus de la moyenne			2/3 ou 3/3 des réponses égalent à « Oui »			Fortement performante
02	2/3 ou 3/3 des réponses se situent dans la moyenne			2/3 ou 3/3 des réponses égalent à « Non »			Moyennement performante
03	2/3 ou 3/3 des réponses se situent au-dessous de la moyenne			2/3 ou 3/3 des réponses égalent à « Non »			Non performante

**Source :** élaboré par nous-mêmes.

Ainsi, à partir de la grille de lecture du tableau n°50, le tableau n°49 sous renseigne sur les résultats suivants :

❖ Les propriétaires-dirigeants des entreprises appartenant au groupe 01 perçoivent leur entreprise comme étant *fortement performante* le fait qu'ils ont un chiffre d'affaire, détiennent des parts de marché et réalisent des bénéfices qui se situent en dessus de la moyenne des concurrents, et qui sont en adéquation avec les objectifs déjà fixés. De ce fait, la **sous-hypothèse 04a** est **acceptée** ;

❖ Les propriétaires-dirigeants des entreprises appartenant au groupe 02 perçoivent leur entreprise comme étant *moyennement performante* le fait qu'ils ont un chiffre d'affaire, détiennent des parts de marché et réalisent des bénéfices qui se situent plutôt dans la moyenne des concurrents, et qui sont presque dans l'inadéquation avec les objectifs déjà fixés. De ce fait, la **sous-hypothèse 04a** est **acceptée** ;

❖ Les propriétaires-dirigeants des entreprises appartenant au groupe 03 perçoivent leur entreprise comme étant *non performante* le fait qu'ils ont un chiffre d'affaire, détiennent des parts de marché et réalisent des bénéfices qui sont en dessous de la moyenne des concurrents, et qui sont dans l'inadéquation avec les objectifs déjà fixés. De ce fait, la **sous-hypothèse 04a** est **acceptée** ;

Au terme de cette section, il convient de mettre en lumière le degré de validité des hypothèses de base que nous avons émis. Voici donc les résultats de nos hypothèses :

➤ La première hypothèse, stipulant le fait que le profil du dirigeant influence sa PDS, est **majoritairement validée**. D'une autre façon, nous pouvons dire que, parmi les quatre sous-hypothèses retenues, nous avons accepté trois et rejeté uniquement une seule, soit donc un taux de validation de **75% (3/4)** ;

➤ La deuxième hypothèse précisant le fait que tous les éléments internes retenus et qui s'inscrivent principalement dans le profil organisationnel et stratégique de l'entreprise influencent la PDS du propriétaire-dirigeant est **majoritairement validée**. Autrement dit, parmi les cinq sous-hypothèses retenues, nous avons uniquement rejeté une seule sous-hypothèse, soit donc un taux de validation de **80% (4/5)** ;

- Quant à la troisième hypothèse qui met en exergue le fait que tous les éléments retenus de l'environnement de l'entreprise ont un impact significatif sur la PDS du propriétaire-dirigeant **est moyennement validée**. En fait, parmi les six sous-hypothèses retenues, nous avons accepté trois et rejeté les trois autres, soit donc un taux de validation de **50% (3/6)** ;
- Enfin, la quatrième hypothèse, stipulant le fait que les dimensions retenues de la PDS détiennent un impact significatif, **est totalement validée**. Autrement dit, nous avons accepté la totalité des sous-hypothèses émises, soit un taux de validation de **100% (3/3)**.

## Conclusion

L'objectif de ce chapitre était de mettre en exergue les éléments qui influencent la prise de décision stratégique dans la PME évoluant dans le secteur des BRSA de la région de Béjaïa, mais également de faire apparaître l'impact des dimensions retenues de la PDS sur la performance perçue par les dirigeants, et de soulever en fin de compte la nature du processus de décision stratégique qui domine dans les PME enquêtées.

Ainsi, concernant les éléments intrinsèques au propriétaire-dirigeant, nous avons notamment soulevé l'impact significatif de son niveau d'instruction, de son expérience et de son intuition sur les dimensions retenues de la PDS. En fait, il faut souligner que ces deux derniers éléments (expérience et intuition) vont dans la même direction. Autrement dit, et au sens de *Khatri et Ng (2000)*, l'intuition n'est d'autre que l'expérience accumulée.

Quant aux éléments internes, les résultats de notre enquête révèlent que la taille de l'entreprise, le manque en ressources et compétences, le degré d'imbrication des fonctions et le personnel influencent significativement les dimensions retenues de la PDS.

Les clients, les concurrents (*Porter. M, 1998*) et l'État sont pour autant les éléments externes à l'entreprise qui influencent significativement les dimensions retenues de la PDS dans le contexte des PME enquêtées. Enfin, les dimensions retenues de la PDS ont un impact significatif sur la performance perçue des dirigeants des PME enquêtées.

Par ailleurs, le processus de décision stratégique de la majorité des propriétaires-dirigeants des PME enquêtées s'écarte complètement de la planification stratégique et se fonde plutôt sur une simple réflexion stratégique qui s'alimente beaucoup plus du flair et de l'intuition. Ainsi, nous dirons que ces propriétaires-dirigeants sont loin de mener un processus décisionnel solide, fondé sur l'analyse et la formalisation en vue d'obtenir un tableau de bord stratégique qui va leur permettre de prendre des décisions stratégiques judicieuses. De ce fait, et à notre avis, les PME enquêtées s'inscrivent, d'un côté, dans le type de PME qui sont incapable de s'ajuster à un environnement mondialisé, et par conséquent, elles sont destinées à disparaître plus ou moins rapidement, et d'autre côté, dans le type « PME classique » qui garde au moins la spécificité d'adopter des processus décisionnels intuitifs et des stratégies implicites plutôt à court terme.

## ***...Conclusion générale***

---

**A**vant même de conclure et de synthétiser les résultats auxquels notre recherche a abouti, il nous est important de rappeler les principales étapes que nous avons suivies. Ainsi, nous avons traité, dans la partie théorique, la PME particulièrement sous l'angle du paradigme de la spécificité, et ce dans l'objectif principal de mettre en lumière les éléments qui influencent la prise de décision stratégique d'un propriétaire-dirigeant d'une PME. Ensuite, nous avons procédé à une vérification empirique d'une façon à répondre évidemment à notre questionnement de départ et de mettre en lumière une réflexion autour des éléments qui influencent la prise de décision stratégique dans la PME évoluant dans le secteur des BRSA de la région de Béjaïa.

Par ailleurs, nous ne prétendons pas avoir réussi cette tâche, vu les insuffisances qui peuvent marquer notre travail. Néanmoins, nous estimons que les résultats obtenus, même s'ils révèlent globalement l'aspect de simples constatations, auront au moins le mérite de rappeler encore une fois à quel point la PME algérienne néglige l'aspect managérial, notamment lorsqu'il s'agit du management stratégique.

L'objet de ce travail de recherche était donc de mettre en exergue les éléments qui influencent le processus de prise de décision stratégique des propriétaires-dirigeants des PME évoluant dans le secteur des BRSA de la région de Béjaïa et de montrer également l'impact des dimensions retenues de la prise de décision stratégique sur la performance perçue de ceux-ci. Pour ce faire, nous avons entamé notre réflexion en évoquant un ensemble d'éléments à retenir et à intégrer dans la prise de décision stratégique avec notamment la suggestion d'une formalisation du processus décisionnel.

En guise de conclusion, nous allons ainsi revenir de manière synthétique sur les principaux résultats de la présente recherche autour de deux principaux volets reflétant ainsi notre problématique de départ:

### ***Les éléments qui influencent le processus de décision stratégique des PME évoluant dans le secteur des BRSA de la région de Béjaïa***

Sur le plan pratique, le présent volet nous a permis, d'une part, d'avoir une analyse et connaissance plus ou moins approfondie des éléments qui interviennent dans la prise de décision stratégique des propriétaires-dirigeants des PME enquêtées. D'autre part, de mettre en exergue le degré de formalisation du processus décisionnel dans celles-ci. Ainsi, ce volet est fondé principalement sur trois hypothèses.

Pour parvenir à dégager un degré de validation plus ou moins important des hypothèses formulées, nous avons procédé à une classification des propriétaires dirigeants des PME enquêtées selon leur perception de l'urgence et de la rapidité de la PDS ainsi que l'effort de recherche d'information. Dès lors, nous avons constaté que les dimensions retenues de la PDS sont en relation étroite avec la méthode de prise de décision dominante, c'est-à-dire la méthode intuitive et/ou analytique. De ce fait, il s'avère que lorsque l'urgence et la rapidité de la décision ainsi que l'effort de recherche d'information sont en dessous de la moyenne (très faible ou faible), cela implique un groupe de propriétaire-dirigeant à **forte tendance analytique**. Et lorsque ces mêmes dimensions se trouvent dans la moyenne, cela implique plutôt des

propriétaires-dirigeants qui font recours d'une façon **équivalente à l'intuition et à l'analyse**. Enfin, lorsque ces mêmes dimensions se trouvent en dessus de la moyenne (forte ou très forte), cela implique un groupe de propriétaire-dirigeant à **forte tendance intuitive**.

Les résultats relatifs aux éléments intrinsèques des propriétaires-dirigeants des PME enquêtées peuvent être présentés comme suit : l'âge du propriétaire-dirigeant n'a aucun impact sur les dimensions retenues de la PDS. En revanche, le niveau d'instruction, l'expérience et l'intuition du propriétaire-dirigeant influencent significativement ces mêmes dimensions. De ce fait, l'hypothèse supposant que le profil du propriétaire-dirigeant de la PME évoluant dans le secteur des BRSA a un impact significatif sur sa PDS est *majoritairement validée*.

Quant aux résultats relatifs aux éléments internes à l'entreprise, ils peuvent se présenter ainsi : la famille du propriétaire-dirigeant n'a pas d'impact significatif sur les dimensions retenues de la PDS. Toutefois, la taille de l'entreprise, l'imbrication de ses fonctions, le manque en ressources et compétence dont elle souffre et le personnel ont pour autant un impact significatif sur ces mêmes dimensions. Ainsi, l'hypothèse stipulant le fait que les éléments internes retenus s'inscrivant principalement dans le profil organisationnel dans l'entreprise ont une influence significative sur la PDS du propriétaire-dirigeant est *majoritairement validée*.

Enfin, les résultats relatifs aux éléments externes à l'entreprise se présentent comme suit : les clients, l'Etat ainsi que les concurrents ont un impact sur les dimensions retenues de la PDS. Néanmoins, les fournisseurs, les produits de substitution ainsi que la concurrence étrangère n'ont aucun impact sur ces mêmes dimensions. Dès lors, l'hypothèse stipulant le fait que tous les éléments retenus de l'environnement dans lequel la PME exerce son activité ont un impact significatif sur la PDS du propriétaire-dirigeant est *moyennement validée*.

Par ailleurs, le processus de décision stratégique est très rarement formalisé. Pour la majorité des cas, il existe uniquement une planification opérationnelle, et cela rejoint parfaitement ce que nous avons traité dans la revue de littérature. En fait, même si l'on a constaté un nombre important de dirigeants qui ont une tendance analytique dans la prise de décision stratégique, comme l'a fait révéler le test d'Agor, cette tendance n'est pas formalisée et reste une simple réflexion mentale qui se déroule dans la tête du propriétaire-dirigeant. Ainsi, nous pouvons mentionner clairement que pour la majorité des propriétaires-dirigeants, c'est plutôt la méthode intuitive qu'ils utilisent le plus dans leurs processus de décision stratégique.

### ***L'impact des dimensions retenues de la prise de décision stratégique sur la performance perçue des propriétaires-dirigeants des PME enquêtées***

Quant à ce deuxième volet, il nous a surtout permis de soulever l'impact des dimensions retenues de la prise de décision stratégique des propriétaires-dirigeants des PME enquêtées sur leur perception de la performance de leur entreprise. Ainsi, le présent volet est fondé sur une seule hypothèse stipulant le fait que les dimensions retenues de la PDS détiennent un impact significatif. Cette hypothèse *est totalement validée*.

En outre que la présente synthèse des principaux résultats de notre recherche, il nous convient de mettre en exergue un ensemble d'entraves empêchant la formalisation du processus de prise de décision stratégique dans les PME enquêtées. Nous allons par la suite donner quelques recommandations pour lever ces entraves. Quant à notre recherche dans son ensemble, nous allons surtout évoquer, selon bien sûr notre point de vue, ses principales limites. De plus, nous souhaitons que notre recherche ouvre la voie à d'autres pistes de recherches qui vont constituer un prolongement d'une thématique qui est, selon nos connaissances, peu traitée surtout pour le cas de la PME.

### **Quels obstacles à la mise en place d'une planification stratégique permettant une prise de décision stratégique judicieuse ?**

- ❖ L'ignorance des aspects managériaux par les propriétaires-dirigeants qui se préoccupent plus des aspects techniques de production. Autrement dit, l'absence de culture managériale due essentiellement au faible niveau des propriétaires-dirigeants, mais également à un manque flagrant en formation particulièrement dans le domaine du management stratégique ;
- ❖ Également, nous trouvons que les PME sont dotées d'un personnel peu compétent qui défavorise l'introduction d'aspects managériaux. Cela est dû malheureusement à la politique de recrutement adoptée par ces propriétaires-dirigeants qui donne la priorité à la confiance et à la proximité au détriment des compétences et du savoir-faire ;
- ❖ Un problème souvent occulté et pourtant majeur est celui de la collaboration du personnel à la prise de décision stratégique. Dans les PME enquêtées, nous avons constaté que la majorité des propriétaires-dirigeants ne font pas participer leur personnel dans les choix stratégiques ;
- ❖ Les propriétaires-dirigeants manquent d'une vision stratégique claire qui va leur permettre de voir et d'anticiper les faits sur long terme, et à cause de la place centrale qu'ils occupent, ils sont souvent accaparés par la dimension opérationnelle des activités de leur entreprise et leur disponibilité pour travailler d'une façon approfondie sur les questions stratégiques s'en trouve très réduite ;
- ❖ En plus des lacunes citées ci-dessus s'ajoute le manque de ressource financière qui va permettre notamment de mener une démarche de planification stratégique.

### **Quelles recommandations pour une meilleure prise de décision stratégique dans les PME enquêtées ?**

En vue de mieux prendre leur décision stratégique, les propriétaires-dirigeants des PME enquêtées ont tout intérêt à prendre en considération le management stratégique dont leur PME a besoin. Ainsi, un besoin de planification stratégique devrait posséder les qualités suivantes :

- ❖ Sensibiliser les propriétaires-dirigeants sur l'importance du management d'une façon globale, et sur l'importance de mener une démarche stratégique formalisée pour arriver à prendre des décisions stratégiques plus rationnelles d'une façon particulière ;

- ❖ Un besoin de planification stratégique doit être cohérent avec le style stratégique intuitif des propriétaires-dirigeants des PME enquêtées, et surtout, permettre à détecter les menaces à qui celles-ci ont à faire, et de saisir les opportunités à mesure qu'elles se présentent ;
- ❖ De ce fait, l'existence d'une planification stratégique combinée judicieusement avec un style intuitif peut aider les propriétaires-dirigeants à avoir une vision sur le long terme et à concevoir les options susceptibles de la guider pour mieux l'exploiter.
- ❖ Malgré son manque de compétence, le personnel est le responsable de la mise en œuvre des décisions arrêtées, d'où il est indispensable de l'informer au maximum et de le faire participer dans le processus décisionnel pour qu'il se sente largement impliqué. De ce fait, la prise de décision par un seul homme, qui est le propriétaire-dirigeant, peut ne pas prendre en considération des contraintes pouvant anéantir la PME, et également rater la saisie d'opportunités qui peuvent être la clé de sa réussite. Par conséquent, il faut prendre au grand sérieux toutes les parties prenantes externes et d'en estimer leur influence sur la prise de décision stratégique;
- ❖ Une décision stratégique qui engage la PME dans son ensemble et qui peut surtout déterminer son avenir ne doit pas être d'une façon rapide avec un effort de recherche d'information faible. Nos résultats nous indiquent l'existence d'un degré de rapidité important dans la prise de décision stratégique et effort de recherche d'information plus ou moins faible. En fait, celle-ci doit être mûrie dans le temps à base d'un minimum d'esprit d'analyse en cherchant le maximum d'informations à base desquelles on peut espérer avoir des décisions stratégiques judicieuses. De ce fait, le système d'information de la PME doit être amélioré dans le sens de l'amélioration des techniques de collecte, de traitement, de diffusion et de stockage de l'information.

#### **Quelles limites pour la présente recherche ?**

- ❖ Le manque de pertinence des éléments de réponses collectés faute du faible niveau et de la méconnaissance de la majorité des propriétaires-dirigeants des aspects managériaux. Cet état de fait a largement contribué à limiter le degré d'appréhension des questions posées malgré le fait que nous avons assisté, pour la majorité des cas, au remplissage des questionnaires ;
- ❖ Les éléments qui peuvent intervenir dans le processus de prise de décision stratégique du propriétaires-dirigeants des PME enquêtées ne prétendent surtout pas à l'exhaustivité ;
- ❖ La réticence de quelques dirigeants à nous fournir des informations sollicitées, notamment celles qui portent sur les données financières, telles que le chiffre d'affaires, le bénéfice annuel, etc., chose qui donne moins de pertinence à notre analyse de données. En fait, une telle réticence est plus importante dans les économies des pays en développement, telle que l'économie algérienne. Ainsi, et en raison de la confidentialité des éléments qui vont nous permettre d'étudier l'impact de la prise de décision stratégique sur la performance organisationnelle des PME enquêtées, nous nous sommes contentés seulement d'en étudier

l'impact sur la performance perçue des propriétaires-dirigeants. Toutefois, la perception est souvent loin de refléter la réalité des choses ;

- ❖ Il y a un nombre de PME qui ont refusé de nous répondre, soit en refusant directement de nous fournir les informations sollicitées, et ce quelle que soit la méthode utilisée, soit en acceptant le questionnaire pour se charger de son remplissage, dans un premier temps, et en refusant de répondre, dans un second temps, sous prétexte qu'ils n'ont pas trouvé du temps pour remplir le questionnaire, ou encore du fait que ce dernier contient des questions, dont les réponses, sont jugées trop personnelles (profil du dirigeant) et confidentielles (profil organisationnel...).
- ❖ Faute de la taille de notre échantillon, constitué principalement de 20 PME évoluant dans le secteur des BRSA, nos résultats ne peuvent faire preuve d'une généralisation.

Par ailleurs, il ne suffit donc pas d'évoquer uniquement les différents éléments qui influencent la prise de décision stratégique des propriétaires-dirigeants des PME enquêtées. En fait, il faut également s'intéresser à ce qui constitue, selon notre avis, un prolongement pour notre recherche.

#### **Quel prolongement pour la présente recherche ?**

- ❖ S'intéresser au comment de la prise de décision stratégique (PDS), c'est-à-dire aux différentes phases de la PDS des propriétaires-dirigeants en vue de cerner les anomalies de processus décisionnels et d'avoir par la suite la capacité de les aider à développer des outils et méthodes de gestion adéquats pour faciliter la prise de décision stratégique dans le contexte de la PME ;
- ❖ S'intéresser au contenu, au pourquoi, mais aussi aux résultats d'une décision stratégique prise et d'en étudier l'impact sur la performance organisationnelle, et non pas uniquement sur la performance perçue du propriétaire-dirigeant de la PME;
- ❖ Dans le contexte d'ouverture de l'économie algérienne, la concurrence peut se renforcer par l'avènement des entreprises étrangères, d'où il faudra mettre en œuvre des stratégies formalisées en vue de permettre d'obtenir un avantage concurrentiel et d'arriver dans le minimum des cas à sauvegarder la pérennité de l'entreprise en question. Dans ce contexte, une recherche sur la stratégie de pérennité, mais aussi de croissance et de développement est suggérée.

# ***Bibliographie***

---

# Bibliographie

1. Abedou. A & Boucherf. K (2004), «**PME et processus de formalisation des fonctions organisationnelles**», Cahiers du Griot, Entrepreneur et PME Approches Algéro-françaises, Paris, l'Harmattan, pp 107-124.
2. Aktouf. O (1987) : « **Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : une introduction à démarche classique et une critique** ». Presse de l'Université du Québec, HEC presses, Sillery. (In <http://classiques.uqac.ca/>).
3. ANDPME (2013), « **programme national de mise à niveau des PME** », pp01-44.
4. Arabi. K (2008), « **Les obstacles institutionnels et organisationnels à la dynamique d'innovation par apprentissage en Algérie. Cas de la région de Béjaïa** », thèse de doctorat, université de Béjaïa,
5. Arabi. M (2009), « **La gestion des ressources humaines dans la PME algérienne : Cas des PME de l'agro-alimentaire dans la région de BEJAIA. Proposition de problématique et résultats préliminaires** », Audit social & renouvellement de la GRH, IAS, Sidi-Fredj, Alger, Mai, pp01-10.
6. Azouaou. L (2010), « **La mise à niveau des PME algériennes : outil et condition de la compétitivité des PME algériennes** », 4<sup>ème</sup> congrès international sur la compétitivité des industries hors hydrocarbures, Alger.
7. Azouaou. L (2009), « **La compétitivité et la mise à niveau des PME maghrébines : analyse à partir d'une approche multidimensionnelle** », Revue Economie et management, université Tlemcen, N°09, Octobre, Les PME Maghrébines facteurs d'intégration régionale, pp1-17.
8. Azouaou. L & Ali Belouard. N (2010), « **La politique de mise à niveau des PME algériennes : enlèvement ou un nouveau départ** », VI<sup>ème</sup> colloque international, Juin, Hammamet, Tunisie.
9. Bayad. M & al (2012), « **Vision stratégique et facteurs clés de succès en PME** », 11<sup>ème</sup> CIFEPME, pp1-20.
10. Bayad, M et D. Nebenhaus (1994), « **Recherches sur la GRH en PME : proposition en vue d'un modèle théorique** », communication au V<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, Montpellier, p. 235-242.

11. Bayad, M., Garand, D. J(1998), « **Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action** », Actes du 4ème Congrès international francophone de la PME. Metz, Octobre, pp01-28.
12. Ballereau. V (2012), « **Analyse proxémique des parties prenantes dans la décision stratégique des entrepreneurs de PME/TPE : expérimentation sur l'influence du genre** », Thèse de Doctorat, Université de Montpellier I.
13. Bender. A-F (2004), « **La GRH dans les PME : bilan des recherches et perspectives** », Cahiers du Griot, Entrepreneur et PME Approches Algéro-françaises, Paris, l'Harmattan, pp97-105.
14. Ben-hamadi. Z & Chapellier. P (2012), « **Profil et culture des dirigeants de PME tunisiens** », 11<sup>ème</sup> CIFEPME, pp1-17.
15. Bennaceur. S & al (2007), « **Evaluation des politiques de mise à niveau des entreprises de la rive sud de la méditerranée : les cas de l'Algérie, l'Egypte, le Maroc et la Tunisie** », Rapport final de la commission européenne, décembre.
16. Bernardes. M. E. B & Sergi. V (2006), « **La perspective constructiviste de la stratégie en contexte de PME : une voie de renouvellement** », 8<sup>ème</sup> CIFEPME, HEG Fribourg, Suisse, Octobre, pp1-18.
17. Blau, P.M. (1970), "A formal theory of differentiation in organizations, American Sociological Review, Vol 35, n°2, p. 201-218.
18. Boudra. A (2007), «**Industrie des boissons et des jus de fruits** », EDPme, pp79-111.
19. Boukrif. M & Madoui. M (2014), «**Les pratiques managériales dans les PME algériennes, quel impact sur leurs développements ? Cas des PME de la région de Soummam** », Revue Dirrassat, Université Laghouat, juin, pp1-15.
20. Bourcieu. S, « **Implications des stratégies d'internationalisation volontaristes des PME sur l'Environnement local** », IXème Conférence AIMS, Montpellier, 2000, pp1-23.
21. Bourgelat. S (1999), « **le processus décisionnel stratégique des entrepreneurs des PMI** », Mémoire de maîtrise en gestion des PME et de leur environnement, Université de Québec,
22. Bouyacoub, M. (2004), « **Les PME en Algérie, quelles réalités** », Cahiers du Griot, Entrepreneur et PME Approches Algéro-françaises, Paris, l'Harmattan, pp74-94.
23. Bouyacoub. A, « **Les nouveaux entrepreneurs en Algérie en période de transition : la dimension transnationale** », Cahiers du CREAD n°40, 2ème trimestre 1997, p105-119.

24. Bracker J.S & Pearson J.N (1986), « **Planning and financial performance of small, mature firms** », Strategic Management Journal, n°7, pp. 503-522.
25. Burke, L. A., & Miller, M. K. (1999), « **Taking the mystery out of intuitive decision** », making Academy of Management Executive, Vol 13, n°4, pp91–99.
26. Candau, P (1981), « **Pour une taxonomie de l'hypofirme** », Revue d'Economie Industrielle, n°16, pp16-33.
27. Chabaud. D & al (2010), « **Editorial : Stratégie et PME** », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 23, n° 3-4, pp7-12.
28. « **Chapitre 1 : Caractéristiques et importance des PME** », Revue de l'OCDE sur le développement, Vol 2, n°5, pp37-46.
29. Cherchem. N & Fayolle. A (2010), « **Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : un modèle théorique** », 3<sup>ème</sup> Journées Georges Doriot -L'Intrapreneuriat : Au-delà des discours, quelles pratiques ?, Caen –France, pp1-14.
30. CNES : Rapport sur la PME: pour une politique de développement de la PME en Algérie. 2002.
31. Cossette. P (2003), « **Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique : Illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant** », Revue de l'Entrepreneuriat, Vol 2, n°1, pp1-18.
32. Creplet. F & Mehmanpazir. B (2008), « **Les représentations de la vision entrepreneuriale : Une analyse cognitive** », Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, Vol 14, n°32, pp67-86.
33. Cristallini. V & Demissy. B (2000), « **Simplification et instrumentation de la démarche stratégique de la PME** », IXème conférence de l'AIMS, Montpellier, pp1-18.
34. Dammak. A (2004), « **Le recours à l'intuition lors de la prise de décision et l'influence de l'environnement socio-culturel** », Colloque CIDEGEF – CEMADIMO « le management face à l'environnement socioculturel », Université St Joseph ; Beyrouth, octobre.
35. Dane. E & Pratt. M. G (2007), « **Exploring intuition and its role in managerial decision making** », Academy of Management Review, Vol. 32, n°01, pp33–54.

36. D'AMBOISE, G. et BOUCHARD S. (1990), « **De l'utilisation du concept de vision dans l'étude des organisations** », Document de travail vol90, n°02, Faculté des Sciences de l'administration, Université Laval, Québec, janvier.
37. Delavallée. E (2002), « **La culture d'entreprise pour manager autrement** », édition d'organisation, Mai 2002.
38. Djemaoui. H & Mekaoussi. S (2012), « **PME et innovation : cas de l'Algérie** », colloque international & Ecole Doctorale, Hammamet (Tunisie), Juin, pp1-21.
39. Duhamel. H (1986), « **stratégie et direction de l'entreprise** », édition CLET, Paris.
40. Edmilson. O. L (2003), « **Stratégie de PME : de la perspective traditionnelle aux approches descriptives axées sur le processus** », Cahier de recherche, HEC Montréal, pp01-46.
41. Elbanna. S (2006), «**Strategic decision making: process perspectives**», International Journal of Management Review, Vol 8, n°1, pp1-20.
42. Emilie. C et al (2011), « **De la place de l'intuition dans la décision : le cas des équipes médico-sociales des conseils généraux** », Management & avenir, n°49, 2011, pp150-171.
43. Ernest. D & Miermont. D (1992), « **De la rationalité substantive à la rationalité procédurale** » (traduction française de l'article de Simon. H publié en 1973), Revue PISTES, n° 3, Octobre, pp1-14.
44. Etrillard. C(2004),« **Stratégie et PME : peut-on parler de stratégies entrepreneuriales** », XIII<sup>ème</sup> Conférence de l'AIMS. Normandie Vallée de Seine, Juin.
45. Fievet. G (1992), « **De la stratégie militaire à la stratégie d'entreprise** », Paris, inter Éditions.
46. Filion, L.J. (1997), « **Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances** », Revue internationale PME, vol. 10, no. 2, 1997, pp130-172.
47. Filion. L. J (2000), « **Six types de propriétaires-dirigeants de PME** », Revue Organisations & Territoires, volume 9, n°1, pp5-16.
48. Filion. L. J. (1998) «**Two Types of Entrepreneurs: The Operator and the Visionary, Consequences for Education**», Rencontres de St-Gall. Swiss Research Institute of Small Business and Entrepreneurship at the University of St. Gallen, pp271-270.
49. Flora, C. (2007), « **Gut almighty**», Psychology Today, May/June, pp68-75.

50. Fowler. W. S (1997), « **High-risk strategic decision making: the case of investment in China**», School of Business, University of North Carolina.
51. Freeman, R. (1984), « **Strategic Management: A stakeholder approach**», Boston: Pitman.
52. Fréry. F (2004), « **Propositions pour une axiomatique de la stratégie** », *AIMS*, 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, juin.
53. Frimousse. S (2013), « **Ethos méditerranéen et relation dirigeant/dirigé : honneur et légitimité**», Revue @GRH, Vol 1, n°6, pp13-43.
54. Gervais. M (1978), « **Pour une théorie de l'organisation-PME** », Revue française de gestion, n°15, pp37-48.
55. Gherib. J. B. B & Souissi. L (2004), «**Processus de décision stratégique et performance de l'entreprise : cas des entreprises familiales tunisiennes dans le secteur des services** », 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée juin, pp1-27.
56. Goy. H (2000), « **L'identification des pratiques de planification : une application au cas des PME** », IX<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Montpellier, pp01-21.
57. Goy. H & Paturel. R (2004), « **Les problématiques de diagnostic et de projection dans les PMI** », Revue française de gestion, Vol 30, n°140, mai-juin, pp55-70.
58. GREPME (1994) (sous la direction de Julien. P. A), « **les PME : bilan et perspectives** », édition ECONOMICA.
59. Gueguen. G (2001), « **Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur internet** », Thèse de doctorat, Université Montpellier I.
60. Gueguen. G (2009), « **Stratégie et PME : quelles spécificités**», Economie et Management, n°131, Avril, pp16-22.
61. Gueguen. G (2004), « **TPE et contrainte de l'environnement** », 7<sup>ème</sup> CIFEPME – Montpellier, pp01-20.
62. Hambrick D & Mason P (1984), « **Upper echelons: The organization as a reflexion of its top managers** », Academy of Management Review, vol.9, pp. 193-206.
63. Haouet. C (2008), « **Informatique décisionnelle et management de la performance de l'entreprise** », Cahier de recherche, université Orléans, pp01-32.

64. Helffer. J-P & al, « **Management, stratégie et organisation** », 8<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Août 2010.
65. Humphrey. J & Schmitz. H (2002), «**How does insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in industrial Clusters?** », Regional Studies 36, pp. 1017-1027.
66. Ivanaj. V & Bayad. M (2005), « **Une revue de la recherche empirique sur le processus de décision stratégique** », XIV<sup>ième</sup> Conférence de l'AIMS, Angers, Pays de Loire, 6-9 juin, pp1-29.
67. Jaouen. A, (2008), « **Le dirigeant de très petite entreprise : éléments typologiques** », 9<sup>ème</sup> CIFEPME, Louvain-la-Neuve, pp01-19.
68. Jardel. J-P & Loridon. C (2000), « **les rites dans l'entreprise, une nouvelle approche du temps** », édition les Echos et édition d'Organisation, Janvier.
69. Johnson. G& al(2005), « **Stratégique** », 7<sup>ème</sup> édition, Pearson.
70. Jougleux. M et Bernard. O (2011), « **La réflexion stratégique du propriétaire-dirigeant de petite entreprise, incidence sur le contrôle de gestion** », Actes de l'AIMS, Nantes, pp01-21.
71. Julien. P-A (2008), «**Trente ans de théorie en PME : de l'approche économique à la complexité** », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 21, n° 2, pp119-144.
72. Julien. P.A et Marchesnay, M (1991), « **Des procédures aux processus stratégiques dans les PME** », Cahier de Recherche: GREPME, Université du Québec à Trois-Rivières.
73. Julien. P. A et Marchesnay. M (1988), « **La Petite Entreprise** », Paris, Vuibert.
74. Julien. P. A & Marchesnay. M (1996), « **L'entrepreneuriat** », édition ECONOMICA, Paris.
75. Kaci. M & Abtroun. A (2013), « **Filière boissons en Algérie : Synthèse 2012** », PME Algérie, Alger, pp108-125, in : [www.algerie-pme2.dz](http://www.algerie-pme2.dz)
76. Kalika. M (1984), « **contribution à la connaissance de la structure organisationnelle : Essai d'Analyse Systémique** », Thèse de doctorat d'Etat en science de gestion, Université Bordeaux I.
77. Kammoun. M & Gherib. J. B. B (2008), « **L'intuition et la prise de décision stratégique dans les PME** », XVII<sup>ème</sup> conférence de AIMS, pp01-26.
78. Kerzabi. A & Lachachi. W (2009), « **L'entreprise familiale en Algérie : de l'indépendance au conservatisme** », colloque international sur la vulnérabilité des TPE

et PME dans un environnement mondialisé, 11<sup>ème</sup> journée scientifique du Réseau Entrepreneuriat, Mai, INRPME, Trois-Rivières, Canada, pp1-14.

79. Khalil. A (2006), « **PME en Algérie : de la création à la mondialisation** », 8<sup>ème</sup> congrès international, l'internalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion, fribourg, suisse.
80. Khebbache. K et Gacem. S (2009), « **Le processus d'innovation dans les PME Algériennes** », Revue Economie et management, université Tlemcen, N°09, Octobre, Les PME Maghrébines facteurs d'intégration régionale, pp1-11.
81. Kimberly, J.R., "**Organizational size and the structuralist perspective: a review, critique, and proposal**", Administrative Science Quarterly, Vol 21, 1976, p. 571-597.
82. Lakhdari. H (2011), « **Le comportement stratégique des petites entreprises dans un contexte de transition : cas du secteur laitier en Algérie** », Thèse de doctorat, Université de Montpellier I.
83. Lamiri. A (2012), « **Management de l'information, redressement et mise à niveau des entreprises** », office des publications universitaires.
84. Laurin. P (1973), « **Le Management: Textes et cas** », McGraw-Hill.
85. Lauriol. J (1994), « **Décision et action stratégiques** », Les Actes des Congrès AGRH, Montpellier, pp1-16.
86. Lauriol. J (1998), « **la décision stratégique en action : une perspective socio-cognitive** », édition L'Harmattan.
87. Leclerc, Y. « **De la sous-traitance au partenariat : le Japon, "modèle" de référence ?** », communication au colloque TETRA sur le thème "La PME : objet de recherche pertinent ?", mai 1990, pp, 30-31.
88. Leroy. F (2008), « **Les stratégies de l'entreprise** », 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, septembre.
89. Louart. P & al (2005), « **Regard sur les PME : dirigeant de PME, un métier?** », édition GIE OSEO services, n° 8, septembre, Paris
90. Madoui. M (2004), « **éthique islamique du travail et comportement économique : le cas des entrepreneurs algériens** », Cahiers du Griot, Entrepreneur et PME Approches Algéro-françaises, Paris, l'Harmattan, pp255-266.
91. Madoui. M (2008), « **Les nouvelles figures de l'entrepreneuriat en Algérie : un essai de typologie** », Cahiers du CREAD n°85-86, pp01-10.

92. Madoui. M & Boukrif. M (2009), « **De l'économie administrée à l'économie de marché : les PME à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises en Algérie** », colloque international sur la vulnérabilité des TPE et PME dans un environnement mondialisé, 11<sup>ème</sup> journée scientifique du Réseau Entrepreneuriat, Mai, INRPME, Trois-Rivières, Canada, pp01-17.
93. Marchesnay. M (1991), « **La PME : une gestion spécifique** », Economie Rurale, n° 206, nov-dec, pp11-17.
94. Marchesnay. M (2004), « **Management stratégique** », les éditions de l'ADREG, septembre.
95. Marchesnay. M & Messeghem. K (2011), « **Cas de stratégie de PME et d'entrepreneuriat** », édition management et société.
96. Marie. P & Patrick. R (2013), « **La prise de décision : l'apport de l'économie expérimentale en stratégie** », RIMHE, Vol 1, n°5, p. 78-95.
97. Mariesse S. & Filipiak E. (2003), « **Compétitivité et mise à niveau des entreprises : approches théoriques et déclinaisons opérationnelles** », Agence Française de Développement, Paris.
98. Masmoudi. A & Gherib J. B. B (2004), « **Rapidité et performance : cas des entreprises industrielles familiales tunisiennes** », 13<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS. Normandie. Vallée de Seine, pp1-25.
99. Mazouz. B & Viola. J-M (2001), « **Les styles de décision en action** », Actes de la XIème Conférence de l'AIMS, juin, pp1-23.
100. McMullen, J.S. & D.A. Sherferd (2006), « **Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur** », Academy of Management Review, vol. 31, no 1, p. 132-152.
101. Melbouci. L (2006), « **De l'économie administrée à l'économie de marché : quelles stratégies pour l'entrepreneur algérien face à la concurrence mondiale ?** », 8<sup>ème</sup> congrès international, l'internationalisation des PME et ses conséquences sur les stratégies entrepreneuriales, Haute école de gestion, fribourg, suisse, 2006, pp1-18.
102. Melbouci. L (2005), « **Les PME algériennes : Un essai d'analyse par les ressources** », Revue des sciences humaines, n°8, université Mohamed Khider, Biskra, pp51-69.
103. Melbouci. L (2008), « **L'entrepreneuriat en Algérie en internationalisation : une approche par le capital social** », université de Tizi-Ouzou, pp1-12.

104. Merzouk. F (2009), « **PME et compétitivité en Algérie** », Revue Economie et management, Les PME Maghrébines facteurs d'intégration régionale, université Tlemcen, N°09, Octobre, pp1-17.
105. Merzougui. M & Belhaoua. Y, (2008), « **analyse de la pression fiscale sur la filière boissons et élaboration d'un plaidoyer pour la défense des intérêts des industriels : sous Filière des Boissons Gazeuses** », EDPme, pp1-30.
106. Meunier. A (2007), « **PME : Stratégies du succès** », édition Dunod, Paris, p 03.
107. Messeghem. K, (2001), « **Implications organisationnelles des normes ISO 9000 pour les petites et moyennes entreprises** », Finance Contrôle Stratégie, Vol 4, n° 3, septembre, pp 183-213.
108. Meyssonnier. F & Zawadzki. C, (2008), « **L'introduction du contrôle de gestion en PME : étude d'un cas de structuration tardive de la gestion d'une entreprise familiale en forte croissance** », Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise, vol. 21, n° 1, pp 69-92.
109. Mintzberg. H (1994), « **Grandeur et décadence de la planification stratégique** », édition Dunod, Paris.
110. Mintzberg. H (1973), « **Strategy making in three modes** », California Management Review, Vol XVI, n°2, pp44-53.
111. Mintzberg. H. (2005), « **Structure et dynamique des organisations** », Paris, 2<sup>ème</sup> édition, Editions d'Organisation.
112. Mintzberg. H (1994), « **The fall and rise of strategic planning** », Harvard Business Review, pp107-114.
113. Nebenhaus. D & Sarnin. P (1993), « **Problématique et spécificités des recherches de GRH dans les PME** », congrès AGRH, 1993, symposium n°6. pp502-506.
114. Olekalo. R (2011), « **Analyse du profil des dirigeants des pme à Brazzaville : cas des entreprises de service** », Revue Congolaise de Gestion, Vol 1, n°13, pp 9-30.
115. Paradas. A (1996), « **Typologies du dirigeant et styles de gestion des ressources humaines dans les PME** », 3ème Congrès International Francophone de la PME, Québec, Trois-Rivières, pp1-20.
116. Plane. J-M (2005), « **Théorie des organisations** », 2<sup>ème</sup> édition, Dunod.
117. Prahalad CK, & Hamel G (1989), « **Strategic Intent** », *Harvard Business Review*, may-June, pp63-76.

- 118.Prahalad CK& Hamel. G (1990),« **The core competencies of the corporation** », Harvard Business Review, May-June, pp79-91.
- 119.Porter. M. E (1998), « **Competitive Strategy: Thecniques for analyzing industries and competitors** », The Free Press.
- 120.Porter M.E (1987) «**Corporate strategy: The state of strategic thinking**», The Economist, n° 303.
- 121.Porter. M.E (1979), « **How competitive forces shape strategy** », Harvard Business Review, vol. 27, n°2, pp137-145.
- 122.Porter. M.E. & Millar V.E (1985), « **How information gives you competitive advantage** », Harvard Business Review, vol. 63, n°4, pp1-14.
- 123.Porter. M. E (1999), **L'Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrentes et maintenir son avance** », édition Dunod, Paris
- 124.Porter. M. E (1990), « **The Competitive Advantage of Nations** », Harvard Business Review, March-April, p73-91.
- 125.Quinn, J. B (1978), « **Strategic Change: Logical Incrementalism**», Sloan Management Review, pp7-19.
- 126.Reix, R. (2004), « **Systèmes d'information et management des organisations** », 5<sup>ème</sup> édition, Vuibert, Paris.
- 127.Rice, G. H. Jr. (1983), « **Strategic Decision Making in SmallBusiness**», Journal of General Management, vol. 9, no. 1, pp58-65.
- 128.Richard. Y (1992), « **Comment faire de la planification stratégique dans la PME où l'entreprise est sous-capitalisée, que le conseil d'administration est inopérant et que le propriétaire- dirigeant n'est pas formé** », Mémoire de maîtrise en gestion de PMO, université de Québec.
- 129.Robbins, S. (1999), «**Decision making: The essence of the manager's job**», Management, Prentice Hall, pp180-206.
- 130.Saïs. M & Métails. E (2000), « **la stratégie d'entreprise : évolution des pratiques et de la pensée** », n°566, Janvier, pp02-37.
- 131.Samuel. G & Richard. S (2007), « **L'intuition managériale : une aptitude ésotérique ?** », XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, pp1-25.

132. Sánchez Trejo. A. G & Briones Rodriguez. B. M (2008), « **Processus de décision stratégique dans la PME et l'impact dans sa performance globale** », 9<sup>ème</sup> CIFPME, Louvain-la-Neuve, pp01-16
133. Senge, P. M (1990) « **The Fifth discipline: the Art and Practice of the Learning Organization** », New York: Doubleday Currency.
134. Sghir, S (2009), « **Culture et management en Algérie : comment la culture des algériens influence la gestion des ressources humaines ?** », Audit social & renouvellement de la GRH, IAS, Sidi-Fredj, Alger, Mai, pp01-10.
135. Si Lekhal. K (2012), « **Le financement des PME en Algérie : difficultés et perspectives** », Recherches économiques et managériale, n° 12, Décembre, pp43-59.
136. Sinclair. M & Ashkanasy. M (2005), « **Intuition: Myth or a Decision-Making Tool?** », Management Learning, Vol 36, n°3, pp. 353–370.
137. Smida. A (2006), « **Les moments de décision stratégique : un essai de conceptualisation et de modélisation** », XV<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS, Annecy, Genève, pp1-30.
138. Smida. A & Condor. R (2001), « **Interaction entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants des petites entreprises** », Gestion, Vol 26, n°4, pp12-22.
139. Sogbossi. B. B (2012), « **Prise de décision des dirigeants de petites entreprises face à la complexité de l'environnement : l'intuition comme alternative stratégique ?** », 11<sup>ème</sup> CIFEPME, pp01-27.
140. « **STRATEGOR** » (2004), 4<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris.
141. Tabet-Aouel. W & Bendiabdellah. A (2010), « **Quelle GRH dans la TPE algérienne ?** », Colloque GRH, PME et Entrepreneuriat : Regards croisés, avril, Montpellier, France, pp1-12.
142. Tabet. A. W (2012), « **La compétitivité par la mise à niveau de la PME algérienne : étude exploratoire** », Revue Economie et management, université Tlemcen, N°11, Octobre, pp126-136.
143. Tounès. A & Assala. K (2007), « **Influences culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens** », 5<sup>ème</sup> congrès de l'Académie de l'Entrepreneuriat - Sherbrooke - Canada – Octobre, pp1-13.
144. Torrès. O, (2000), « **Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion de la PME** », CIFPME, Octobre, pp1-18.

145. Torrès. O (2004), « **Essai de théorisation de la gestion des PME : de la mondialisation à la proxémie** », Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion, Section CNU 06, Université de Caen Basse-Normandie.
146. Torrès. O (2002), « **Face à la mondialisation, les PME doivent mettre de la proximité et du territoire dans leurs stratégies de glocalisation** », communication présentée à la Conférence Internationale de Management Stratégique (AIMS), ESCP, Paris, 5-7 juin, pp1-26.
147. Torrès. O (1997a), « **La management stratégique en PME: entre spécificité et dénaturation** », 6<sup>ème</sup> Congrès de l'AIMS, Montréal, pp01-23.
148. Torrès. O (1999), « **Les PME** », Editions Flammarion, Collection DOMINOS, Paris.
149. Torrès. O (2003), « **Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité** », Revue française de gestion, Vol 3, n°144, pp119-138.
150. Torrès. O (1997), « **Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la PME : application au cas de la globalisation** », thèse de doctorat de l'Université de Montpellier I.
151. Torrès. O (1997b), « **Pour une approche contingente de la spécificité de la PME** », Revue internationale PME, Vol 10, n°2, pp09-43.
152. Torrès. O, (2006), « **Une approche proxémique de la PME : le cas de l'incertitude stratégique** », CIFPME, pp1-20.
153. Torrès. O, (1998) (sous la direction de), « **PME : de nouvelles approches** », Paris, édition ECONOMICA.
154. Torset. C (2002), « **La notion de réflexion stratégique : Une approche par les contextes** », AIMS, Paris, pp2-10.
155. Torset. C (2005), « **La réflexion stratégique objet et outil de recherche pour le management stratégique** », AIMS, Angers.
156. Varraut. N (1998), « **Démarche stratégique du dirigeant-proprétaire de PME** », 4<sup>ème</sup> congrès internationale de PME, Nancy-Metz, Octobre, pp1-16.
157. Williams. K. C (2012), « **Business Intuition: The Mortar among the Bricks of Analysis** », Journal of Management Policy and Practice, Vol 13, n°5, pp48-65.
158. Wtterwulghé. R (2008), « **La PME : une entreprise humaine** », édition de boeck.

159. Wier, P., Mason, J. (1998) «**An Organizational Learning Perspective to Enhancing Understanding of People Management in Small Businesses**». International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, vol. 4, no. 2.
160. Youcefi, R & al (2013), «**L'évaluation de la mise à niveau des PME en Algérie**», colloque international sur l'évaluation des effets des programmes d'investissements publics 2001-2014 et leurs retombées sur l'emploi, l'investissement et la croissance » Université Sétif 1, Mars, pp1-17.
161. Zeribi-Benslimane, O & Kammoun, M (2011), «**L'utilisation de l'intuition dans la prise de décision des dirigeants de PME : proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle**», 20ème conférence de l'AIMS, Nantes, Juin, pp01-25.

➤ **Sites internet**

1. <http://www.algerie-pme2.dz>
2. <http://www.andpme.org.dz>
3. <http://www.mipmepi.gov.dz>
4. <http://www.apab-algerie.org>
5. <http://www.les-infostrateges.com/actu/10071001/le-poids-des-tpe-en-france>

➤ **Journal officiel**

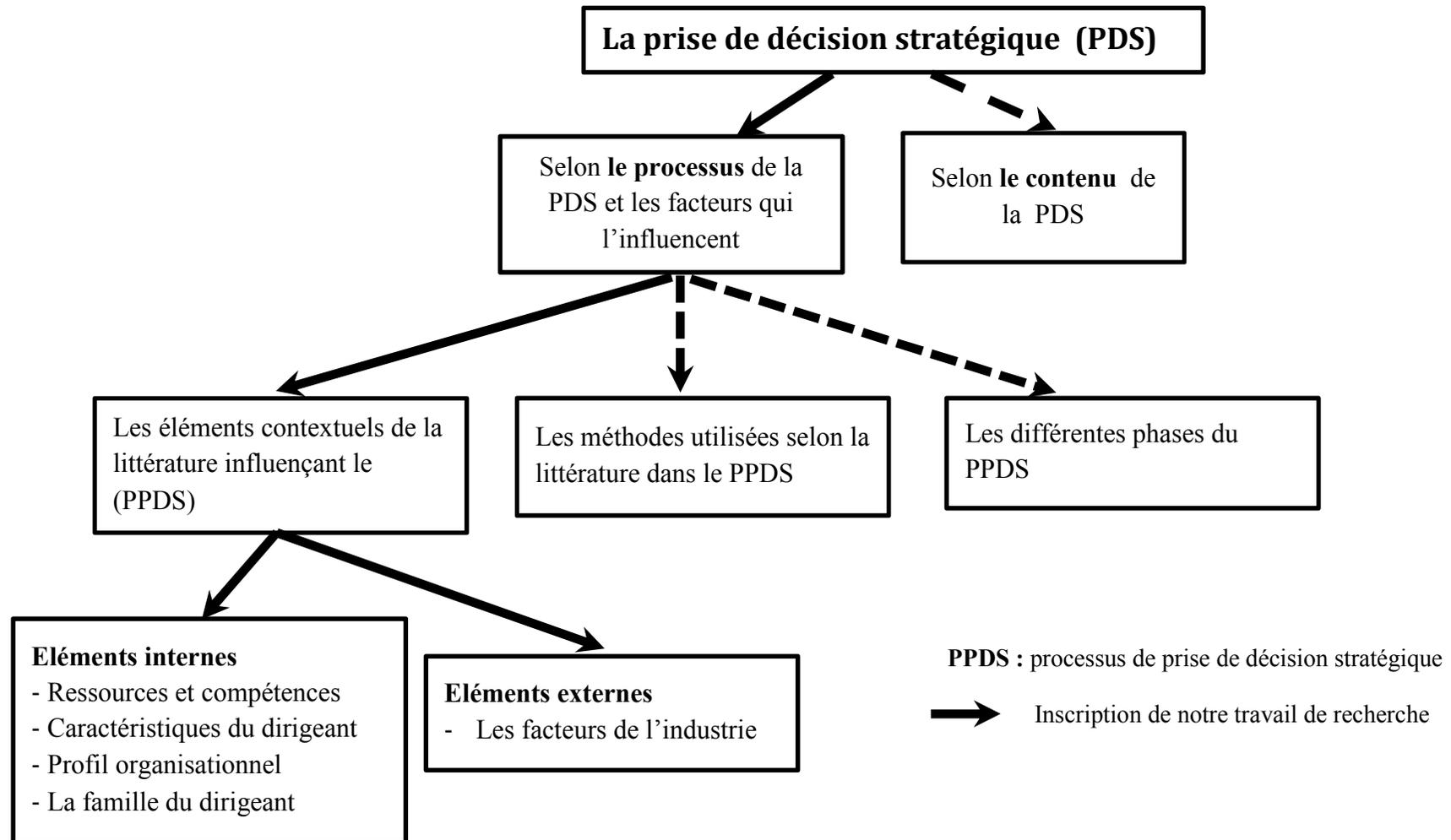
1. J.O, n°47, 20/08/2001.
2. J.O, n°74, 13/11/2002.
3. J.O, n°13, 26/02/2003.
4. J.O, n° 27, 28/04/2004.

# ***Annexes***

---

*Annexe n°01 :*

**La décision stratégique dans la littérature selon la synthèse d'Elbanna. S (2006)**



**Source:** Elbanna. S (2006), «Strategic decision making: process perspectives», International Journal of Management Review, Vol 8, n°1, pp1-20.

## Annexe n° 02 : Questionnaire

---

### Axe N°01 : Le dirigeant

**Q1: Quel est votre sexe ?**

- Homme  Femme

**Q2: Quel âge avez-vous**

- 20 – 29]  [40 – 49]  Plus de 60  
 [30 – 39]  [50 – 59]

**Q3: Quel est votre niveau d’instruction**

- Primaire  Lycéen  Autres, précisez....  
 Secondaire  Universitaire

**Q4: Quel est le type de votre formation**

- Formation en gestion  Formation en psychologie  Autres, précisez....  
 Formation en économie  Formation en droit

**Q5: Vous êtes :**

- Dirigeant propriétaire  Dirigeant non-propriétaire

**Q6: Vous êtes dirigeant depuis combien de temps (expérience) ?**

- Inférieur à 1 an  Entre 1- 5 ans  Plus de 5 ans

**Q7: Vous êtes une personne**

- Qui aime prendre des risques  Qui éprouve une aversion au risque

**Q8: Etes-vous :**

- Le fondateur de l’entreprise  L’héritier de l’entreprise  Celui qui a racheté l’entreprise

**- Si vous êtes le fondateur, quelles sont les raisons qui vous ont poussé à créer votre entreprise**

- Avoir un revenu  Croissance et développement  
 Créer de l’emploi  Autres, précisez ....

**Q9: Classez les éléments suivants selon l’importance qu’ils vous offrent**

- Pérennité de son affaire  
 Avoir l’indépendance ou l’autonomie (ex : financière, de décision)  
 Croissance de vos activités

**Q10: Etes-vous une personne qui (sens de planification)**

- Planifie ses tâches  
 Réalise ses tâches au jour le jour sans planification

**Q11: Etes-vous une personne qui préfère analyser la situation pour prendre une décision très importante (stratégique)**

- Oui  Non

**Q12: La stratégie d’entreprise est-elle familière pour vous ?**

- Oui  Non

**- Si oui, selon vous, la stratégie d'entreprise est**

- Un ensemble d'objectifs à atteindre
- Un ensemble de moyens à utiliser
- Les deux précédentes réponses
- Autres, précisez....

**Q13: Pour vous, la décision stratégique est**

- une orientation sur le long terme
- complexe, globale et incertaine
- difficile à prendre
- autres, précisez....

**Q14: Comment vous percevez l'environnement actuel de votre entreprise**

- Comme un ensemble d'opportunités à saisir
- Comme un ensemble de difficultés à surmonter

**Q15: Quelle est votre vision de l'environnement de votre entreprise**

- Environnement plein d'opportunités à saisir
- Environnement plein de difficultés à surmonter

**Q16: Quelle est votre vision sur votre entreprise**

- Une entreprise qui reste telle qu'elle est aujourd'hui
- Une entreprise en forte croissance et développement
- Une entreprise en forte croissance
- Une entreprise en fort développement

**Axe N°02 : L'intuition dans la prise de décision stratégique**

**Q17: Mon intuition influence des décisions stratégiques d'une façon**

- Très faible
- Faible
- Moyenne
- Forte
- Très forte

**Q18: Selon vous, l'intuition peut être synonyme de**

- L'expérience acquise
- Des jugements qu'on fait
- Des pressentiments qu'on a

**Q19: Vous prenez souvent une décision stratégique à**

- Base d'une analyse
- Base de vos intuitions
- Base d'analyse et d'intuitions

**Le test d'Agor :**

**Q1: Lorsque vous travaillez sur un projet, préférez-vous :**

- a. Que l'on vous explique quel est le problème mais en vous laissant toute liberté de choisir la manière de le résoudre ?
- b. Obtenir un minimum de directives claires sur la façon de résoudre le problème avant de vous y atteler ?

**Q2: Lorsque vous vous attaquez à un projet, préférez-vous travailler avec des collègues qui sont :**

- a. Plutôt réalistes ?
- b. Plutôt imaginatifs ?

**Q3: Votre admiration va-t-elle spontanément vers des gens très :**

- a. Créatifs ?
- b. Prudents ?

**Q4: Est-ce que les amis que vous choisissez sont plutôt :**

- a. Du type sérieux et gros bûcheurs ?
- b. Fascinants et sensibles ?

**Q5: Quand vous demandez un conseil à l'un de vos collègues sur un problème que vous rencontrez, êtes-vous :**

- a. Rarement ou jamais contrarié si, il (ou elle) met en doute vos hypothèses de base ?
- b. Souvent contrarié quand, il (ou elle) met en doute vos hypothèses de base ?

**Q6: Quand vous commencez votre journée, habituelle :**

- a. Ne faites-vous que rarement un plan à suivre strictement ?
- b. Faites-vous un plan que vous vous efforcez prioritairement de suivre ?

**Q7: Quand vous travaillez sur des nombres, estimez-vous que :**

- a. Jamais (ou rarement) vous ne commettez d'erreurs ?
- b. Assez souvent vous commettez des erreurs ?

**Q8: Trouvez-vous que :**

- a. Rarement vous vous laissez aller à une rêverie en pleine journée et vous êtes mécontent si cela vous arrive.
- b. Assez souvent vous vous laissez aller à une rêverie dans la journée et vous aimez plutôt cela.

**Q9: Quand vous travaillez sur un problème :**

- a. Préférez-vous suivre les instructions ou les règles quand elles vous sont données ?
- b. Eprenez-vous fréquemment un plaisir à enfreindre les instructions ou les règles quand elle vous sont données?

**Q10: Quand vous devez procéder à un assemblage, vous reportez vous en premier :**

- a. aux instructions vous indiquant étape par étape le montage des éléments ?
- b. au schéma général montrant à quoi est censé ressembler le résultat final du montage?

**Q11: Avez-vous le sentiment que la personne qui vous énerve le plus est celle qui vous apparaît**

- a. Plutôt désorganisée ?
- b. Plutôt organisée ?

**Q12: Quand une crise inattendue survient et que vous devez y faire front :**

- a. Ressentez-vous une anxiété face à la situation ?
- b. Vous sentez vous stimulé par le défi que vous devez affronter ?

### **Axe N°03 : le profil organisationnel et stratégique de l'entreprise**

**Q18: quelle est la date de la création de votre entreprise ?.....**

**Q19: L'activité principale de votre entreprise est de produire la boisson de type.....**

**Q20: quel est le statut juridique de votre entreprise ?**

- SARL
- SNC
- Autres, précisez...
- EURL
- SPA

**Q21: Quelle est l'adresse de votre entreprise ?.....**

**Q22: Quel est le chiffre d'affaire de votre entreprise ?**

- .....Moins de 20 millions de DA
- Entre 20 millions DA et 100 millions de DA
- Entre 100 millions de DA et 200 millions de DA
- Entre 200 millions de DA et 500 millions de DA
- Entre 500 millions de DA et 01 milliard de DA

- Entre 01 milliard de DA et 02 milliards de DA
- Plus de 02 milliards de DA.....

**Q23: Pourriez-vous nous donner l'évolution de chiffre d'affaire (CA) des cinq (05) dernières années ?**

Année	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
CA en %					

**Q24: Pourriez-vous nous donner l'évolution du bénéfice net de votre entreprise durant ces cinq dernières années**

Année	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Bénéfice net en %					

**Q25: Pourriez-vous nous donner l'évolution des parts de marché de votre entreprise durant ces cinq dernières années**

Année	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2010/2011	2011/2012
Parts de marché net en %					

**Q26: Votre entreprise est elle**

- Familiale
- Non-familiale

**Q27: Quel est l'effectif salarié de votre entreprise lors de sa création**

- moins de 9 salariés
- entre 10 et 49 salariés
- entre 50 et 249 salariés
- Plus de 250 salariés

**Q28: Quel est l'actuel effectif salarié de votre entreprise**

- moins de 9 salariés
- entre 10 et 49 salariés
- entre 50 et 249 salariés
- Plus de 250 salariés

**Q29: Votre entreprise évolue dans un marché**

- Régional
- Locale (national)
- International

**Q30: Votre entreprise fonctionne-t-elle à base d'un plan**

- Opérationnel (court terme)
- Tactique (moyen terme)
- Stratégique (long terme)
- Aucun plan

**Q31: Si vous adoptez un plan stratégique, il est réalisé par**

- Des membres internes à l'entreprise (par vous-même et/ou par vos collaborateurs)
- Des membres externes à l'entreprise (spécialistes, cabinet, etc.)

**Q32: Si vous n'adoptez pas un plan stratégique, c'est parce que**

- Vous êtes débordé par les problèmes d'exploitation quotidienne
- Vous n'avez pas de personnes compétentes pour faire l'analyse stratégique
- Vous n'avez pas de moyens financiers pour faire appel à un expert
- Autres, précisez....

**Q33: Avez-vous des objectifs stratégiques**

Oui

Non

**Si oui :**

**- vous fixez vos objectifs stratégiques par rapport**

- à l'environnement de votre entreprise
- aux moyens de votre entreprise
- Les deux réponses

**- Quels sont les objectifs stratégiques de votre entreprise**

- Objectifs de croissance
- Objectifs d'autonomie et d'indépendance financière
- Objectifs de rentabilité
- Objectifs de pérennité

**Q34: Quelle est la stratégie adoptée par votre entreprise ?**

- Stratégie de spécialisation
- Stratégie d'imitation (benchmarking)
- Stratégie de diversification
- Stratégie d'innovation

**Axe N°04 : Les autres éléments internes et les éléments externes qui influencent la PDS**

**1. Les éléments internes**

**Q35: J'intègre mon expérience dans mes décisions stratégiques d'une façon :**

- Très faible
- Moyenne
- Forte
- Faible
- Très forte

**Q36: La diversité de mes rôles influence mes stratégies d'une façon :**

- Très faible
- Moyenne
- Forte
- Faible
- Très forte

**Q37: Je prends en considération ma vision dans mes décisions stratégiques d'une façon :**

- Très faible
- Moyenne
- Forte
- Faible
- Très forte

**Q38: Mes valeurs influencent mes décisions stratégiques d'une façon :**

- Très faible
- Moyenne
- Forte
- Faible
- Très forte

**Q39: J'intègre mon personnel dans mes décisions stratégiques d'une façon :**

- Très faible
- Moyenne
- Forte
- Faible
- Très forte

**Q40: Ma famille influence mes décisions importantes d'une façon :**

- Très faible
- Moyenne
- Forte
- Faible
- Très forte

**Q41: Le manque de ressources et compétences dont souffre mon entreprise:**

- Très faible
- Moyenne
- Forte
- Faible
- Très forte

**Q42: quelles sont les différentes fonctions de votre entreprise :**

- fonction achat
- Fonction RH
- fonction commerciale

- |                                                 |                                                |                                             |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> fonction maintenance   | <input type="checkbox"/> Fonction R&D          | <input type="checkbox"/> fonction marketing |
| <input type="checkbox"/> La fonction production | <input type="checkbox"/> fonction comptabilité | <input type="checkbox"/> fonction finance   |

## **2. Les éléments externes**

**Q43: Selon vous, l'environnement de votre entreprise présente un degré d'incertitude**

- |                                      |                                  |                                     |
|--------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Très faible | <input type="checkbox"/> Moyenne | <input type="checkbox"/> Forte      |
| <input type="checkbox"/> Faible      |                                  | <input type="checkbox"/> Très forte |

**Q44: L'intensité concurrentielle de mon marché est**

- |                                      |                                  |                                     |
|--------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Très faible | <input type="checkbox"/> Moyenne | <input type="checkbox"/> Forte      |
| <input type="checkbox"/> Faible      |                                  | <input type="checkbox"/> Très forte |

**Q45: Je prends en considérations mes clients dans mes décisions importantes d'une façon :**

- |                                      |                                  |                                     |
|--------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Très faible | <input type="checkbox"/> Moyenne | <input type="checkbox"/> Forte      |
| <input type="checkbox"/> Faible      |                                  | <input type="checkbox"/> Très forte |

**Q46: Je prends en considérations mes fournisseurs dans mes décisions importantes d'une façon :**

- |                                      |                                  |                                     |
|--------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Très faible | <input type="checkbox"/> Moyenne | <input type="checkbox"/> Forte      |
| <input type="checkbox"/> Faible      |                                  | <input type="checkbox"/> Très forte |

**Q47: Je prends en considérations mes concurrents dans mes décisions importantes d'une façon :**

- |                                      |                                  |                                     |
|--------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Très faible | <input type="checkbox"/> Moyenne | <input type="checkbox"/> Forte      |
| <input type="checkbox"/> Faible      |                                  | <input type="checkbox"/> Très forte |

**Q48: Je prends en considérations L'Etat dans mes décisions importantes d'une façon :**

- |                                      |                                  |                                     |
|--------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Très faible | <input type="checkbox"/> Moyenne | <input type="checkbox"/> Forte      |
| <input type="checkbox"/> Faible      |                                  | <input type="checkbox"/> Très forte |

**Q49: Je prends en considérations les produits de substitution dans mes décisions importantes d'une façon :**

- |                                      |                                  |                                     |
|--------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Très faible | <input type="checkbox"/> Moyenne | <input type="checkbox"/> Forte      |
| <input type="checkbox"/> Faible      |                                  | <input type="checkbox"/> Très forte |

**Q50: Pensez-vous que votre marché est attractif pour de nouveaux concurrents d'une façon**

- |                                      |                                  |                                     |
|--------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Très faible | <input type="checkbox"/> Moyenne | <input type="checkbox"/> Forte      |
| <input type="checkbox"/> Faible      |                                  | <input type="checkbox"/> Très forte |

**Q51: Je prends en considérations les concurrents étrangers dans mes décisions importantes d'une façon :**

- |                                      |                                  |                                     |
|--------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Très faible | <input type="checkbox"/> Moyenne | <input type="checkbox"/> Forte      |
| <input type="checkbox"/> Faible      |                                  | <input type="checkbox"/> Très forte |

**Q52: Parmi les sous-environnements suivants, quel sont ceux qui influencent votre entreprise ?**

- |                                       |                                           |                                       |
|---------------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Le politique | <input type="checkbox"/> Le socioculturel | <input type="checkbox"/> L'écologique |
| <input type="checkbox"/> L'économique | <input type="checkbox"/> Le technologique | <input type="checkbox"/> Le légal     |

### ***Axe N°05 : la décision stratégique***

**Q53: Pour avoir les informations nécessaires pour votre PDS, vous effectuez une recherche**

- |                                      |                                  |                                     |
|--------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Très faible | <input type="checkbox"/> Moyenne | <input type="checkbox"/> Forte      |
| <input type="checkbox"/> Faible      |                                  | <input type="checkbox"/> Très forte |

**Q54: Concernant les informations que vous utilisez pour prendre une décision importante**

- Vous utilisez uniquement les informations dont vous disposez

- Vous sollicitez vos collaborateurs à vous en donner plus
- Vous sollicitez des personnes externes pour vous en donner plus
- Autres, précisez.....

**Q55: Concernant les informations que vous utilisez pour prendre une décision importante**

- Elles sont beaucoup plus de source interne
- Elles sont à la fois de source interne et externe
- Elles sont beaucoup plus de source externe

**Q56: les informations que vous collectez**

- Vous les traduisez sous forme d'un plan pour prendre une décision stratégique
- Vous les traduisez sous forme d'une réflexion (raisonnement de votre tête), sans aucun plan puis vous prenez une décision stratégique
- Vous agissez spontanément

**Q57: Pour prendre mes décisions importantes, j'utilise les informations :**

- De source verbale, orale et contacts directs
- De source écrite et contacts indirects
- Les deux à la fois

**Q58: Votre réflexion intègre souvent**

- Les variables de l'environnement
- Vos valeurs, croyances
- Autres, précisez....
- Les capacités de votre entreprise
- Votre intérêt personnel

**Q59: Vous prenez une décision stratégique (style de décision)**

- Individuellement
- Vous faites participer votre famille
- Vous faites participer votre personnel
- Vous faites participer vos amis

**- Si individuellement, c'est par ce que**

- Vous croyez qu'une décision importante n'engage que vous
- Votre personnel est peu compétent
- Vous ne pouvez pas leur transmettre toutes les informations importantes que vous disposez
- Autres précisez....

**Q59: Vous prenez une décision importante d'une façon (rapidité de la décision)**

- Très lente
- Moyenne
- Rapide
- Lente
- Très rapide

**Q60: Avez-vous pris cette décision stratégique avec un degré d'urgence (urgence de la décision)**

- Très faible
- Moyen
- Fort
- Faible
- Très fort

**Q61: Avez-vous pris cette décision stratégique (origine de la décision)**

- Pour résoudre un problème
- Pour saisir une opportunité
- Pour concrétiser un objectif

**Q62: Avez-vous pris cette décision stratégique (contexte de la décision)**

- D'une façon volontaire
- Du fait que vous étiez contrainté par l'environnement

**Q63: Cette décision stratégique (nouveau de la décision)**

- Est similaire aux décisions déjà prises dans le passé
- Est peu nouvelle par rapport aux décisions déjà prises dans le passé
- Est moyennement nouvelle par rapport aux décisions déjà prises dans le passé
- Est complètement nouvelle par rapport aux décisions déjà prises dans le passé

**Q64: Parmi ces décisions stratégiques (importantes) quelles sont celles que vous avez pris ces cinq dernières années**

- |                                                             |                                                        |
|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Lancer un nouveau produit          | <input type="checkbox"/> Acheter de nouveau matériel   |
| <input type="checkbox"/> Changer la marque d'un produit     | <input type="checkbox"/> Cibler une nouvelle clientèle |
| <input type="checkbox"/> Améliorer l'emballage d'un produit | <input type="checkbox"/> Autres, précisez....          |
| <input type="checkbox"/> Améliorer la qualité d'un produit  |                                                        |

**Axe N°06 : la performance perçue**

**Q65: À votre avis, la performance c'est quoi**

- |                                                                   |                                                          |
|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Avoir une situation financière favorable | <input type="checkbox"/> La satisfaction de vos salariés |
| <input type="checkbox"/> Augmentation du chiffre d'affaire        | <input type="checkbox"/> La satisfaction de vos clients  |
| <input type="checkbox"/> Augmentation de vos parts de marché      | <input type="checkbox"/> Autres,                         |
| <input type="checkbox"/> Faire face aux concurrents               | précisez.....                                            |

**Q66: Pensez-vous que la décision stratégique que vous avez prise a donné**

- |                                                            |                                                            |                                                   |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Exactement les résultats attendus | <input type="checkbox"/> A peu près les résultats attendus | <input type="checkbox"/> Des résultats inattendus |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|

**Q67: Comment vous jugez votre CA depuis la dernière décision stratégique**

- |                                            |                                        |                                        |
|--------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Est en évaluation | <input type="checkbox"/> En stagnation | <input type="checkbox"/> En diminution |
|--------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|

**Q68: Comment vous jugez votre bénéfice depuis la dernière décision stratégique**

- |                                            |                                        |                                        |
|--------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Est en évaluation | <input type="checkbox"/> En stagnation | <input type="checkbox"/> En diminution |
|--------------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|

**Q69: Comment vous situez vos parts de marché par rapport à vos concurrents depuis la dernière décision d'investissement**

- |                                                     |                                             |                                                 |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Des parts très importantes | <input type="checkbox"/> Des parts moyennes | <input type="checkbox"/> Des parts faibles      |
| <input type="checkbox"/> Des parts importantes      |                                             | <input type="checkbox"/> Des parts très faibles |

**Q70: Par rapport à vos concurrents, pensez-vous que votre chiffre d'affaire est :**

- |                                      |                                |                                         |
|--------------------------------------|--------------------------------|-----------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Très faible | <input type="checkbox"/> Moyen | <input type="checkbox"/> Important      |
| <input type="checkbox"/> Faible      |                                | <input type="checkbox"/> Très important |

**Q71: Le chiffre d'affaire de votre entreprise est-il adéquat avec ses objectifs**

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
|------------------------------|------------------------------|

**Q72: Par rapport à vos concurrents, pensez-vous que vos parts de marché sont :**

- |                                       |                                   |                                      |
|---------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Très faibles | <input type="checkbox"/> Moyennes | <input type="checkbox"/> Fortes      |
| <input type="checkbox"/> Faibles      |                                   | <input type="checkbox"/> Très fortes |

**Q73: Les parts de marché de votre entreprise sont-elles adéquates avec ses objectifs**

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
|------------------------------|------------------------------|

**Q74: Par rapport à vos concurrents, pensez-vous que vos bénéfices sont :**

- |                                       |                                 |                                          |
|---------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Très faibles | <input type="checkbox"/> Moyens | <input type="checkbox"/> Importants      |
| <input type="checkbox"/> Faibles      |                                 | <input type="checkbox"/> Très importants |

**Q75: Le bénéfice de votre entreprise est-il adéquat avec ses objectifs**

- |                              |                              |
|------------------------------|------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Oui | <input type="checkbox"/> Non |
|------------------------------|------------------------------|

## *Liste des abréviations*

---

- ANDPME : agence nationale du développement de la PME
- Cne : Commune
- EDPme : Euro-développement PME
- EURL : entreprise uni personnel à responsabilité limitée
- IDE : investissement direct étranger
- J.O : Journal officiel
- ME : moyenne entreprise
- MIR : Ministère de l'industrie et de la restructuration
- TPE : très petite entreprise
- PAMN : programme algérien de mise à niveau
- PDS : prise de décision stratégique
- PE : petite entreprise
- PME : Petite et moyenne entreprise
- PMN : Programme de mise à niveau
- RN : Route nationale
- SARL : Société à Responsabilité limitée
- SNC : Société à Nom Collectif
- SPA : Société Par Action
- Vlge : Village
- ZAC : Zone d'activités
- ZI : Zone industrielle

## *Liste des tableaux*

<b>Tableau n°01</b> : PME classique et PME managériale .....	<b>25</b>
<b>Tableau n°02</b> : Planification stratégique Versus réflexion stratégique .....	<b>35</b>
<b>Tableau n°03</b> : Un récapitulatif de quelques typologies publiées.....	<b>55</b>
<b>Tableau n°04</b> : Les autres spécificités du dirigeant à profil PIC.....	<b>57</b>
<b>Tableau n°05</b> : Les autres spécificités du dirigeant à profil CAP.....	<b>58</b>
<b>Tableau n°06</b> : Définition de l'intuition : rationalité Versus irrationalité.....	<b>72</b>
<b>Tableau n°07</b> : L'évolution des PME entre fin 2001 et fin 2012. ....	<b>100</b>
<b>Tableau n°08</b> : Les PME privées par tranche d'effectif.....	<b>102</b>
<b>Tableau n°09</b> : Classement des 12 premières wilayas par nombre de PME Morale.....	<b>102</b>
<b>Tableau n°10</b> : Mortalité des PME privées.....	<b>103</b>
<b>Tableau n°11</b> : Les caractéristiques managériales des PME en situation de passivité et de suivi.....	<b>118</b>
<b>Tableau n°12</b> : Les caractéristiques managériales des PME en situation de croissance.....	<b>119</b>
<b>Tableau n°13</b> : Les caractéristiques managériales des PME en situation de compétitivité...	<b>120</b>
<b>Tableau n°14</b> : Les différentes perspectives de la culture.....	<b>122</b>
<b>Tableau n°15</b> : Le profil des dirigeants enquêtés.....	<b>139</b>
<b>Tableau n°16</b> : Les notions de stratégie d'entreprise, de perception et de vision.....	<b>141</b>
<b>Tableau n°17</b> : Niveau d'intuition et niveau du raisonnement formalisé des dirigeants.....	<b>143</b>
<b>Tableau n°18</b> : Répartition des réponses en fonction du score obtenu.....	<b>143</b>
<b>Tableau n°19</b> : Utilisation de l'intuition Vs raisonnement formalisé.....	<b>144</b>
<b>Tableau n°20</b> : Utilisation de l'intuition et/ou l'analyse.....	<b>144</b>
<b>Tableau n°21</b> : Contenu de l'intuition.....	<b>145</b>
<b>Tableau n°22</b> : Le profil organisationnel des PME enquêtées.....	<b>146</b>
<b>Tableau n°23</b> : Objectifs stratégiques et stratégie adoptée.....	<b>148</b>
<b>Tableau n°24</b> : Caractère familial de l'entreprise.....	<b>149</b>
<b>Tableau n°25</b> : Performance économique.....	<b>149</b>
<b>Tableau n°26</b> : classification des PME selon le degré de leur croissance.....	<b>150</b>
<b>Tableau n° 27</b> : L'étendu du marché.....	<b>150</b>
<b>Tableau n° 28</b> : Les éléments intrinsèques.....	<b>150</b>
<b>Tableau n° 29</b> : Les différentes fonctions de l'entreprise.....	<b>151</b>
<b>Tableau n° 30</b> : Les éléments internes à l'entreprise.....	<b>152</b>
<b>Tableau n° 31</b> : Les déterminants externes de la PDS.....	<b>153</b>
<b>Tableau n° 32</b> : L'influence du macro-environnement.....	<b>155</b>
<b>Tableau n° 33</b> : La recherche d'information.....	<b>155</b>
<b>Tableau n° 34</b> : Source des informations pour la PDS.....	<b>155</b>
<b>Tableau n° 35</b> : Sort des informations collectées.....	<b>156</b>
<b>Tableau n° 36</b> : Champ de réflexion du dirigeant.....	<b>156</b>
<b>Tableau n° 37</b> : Le style de décision.....	<b>156</b>
<b>Tableau n° 38</b> : Les dimensions de la DS.....	<b>157</b>
<b>Tableau n° 39</b> : La performance : quel contenu ?.....	<b>158</b>
<b>Tableau n° 40</b> : Perception du résultat de la dernière décision stratégique prise.....	<b>158</b>

<b>Tableau n° 41:</b> Situation du CA et du bénéfice depuis la dernière décision stratégique prise.....	<b>158</b>
<b>Tableau n° 42:</b> Situation des parts de marché, du CA et des bénéfices par rapport aux concurrents.....	<b>159</b>
<b>Tableau n° 43:</b> Adéquation CA, parts de marché et les bénéfices réalisés par rapport aux objectifs fixés.....	<b>160</b>
<b>Tableau n° 44:</b> Classification des entreprises enquêtées en fonction des dimensions de la PDS.....	<b>162</b>
<b>Tableau n° 45:</b> Classification des PME enquêtées selon les différentes dimensions de la PDS.....	<b>162</b>
<b>Tableau n° 46:</b> Croisement entre le profil du dirigeant et les dimensions de la PSD.....	<b>163</b>
<b>Tableau n° 47:</b> Croisement entre les déterminants internes et les dimensions retenues de la PDS.....	<b>164</b>
<b>Tableau n° 48:</b> Croisement entre les déterminants externes à la PME et les dimensions de la PDS.....	<b>166</b>
<b>Tableau n° 49:</b> Croisement entre les dimensions de la PDS retenues et la performance perçus par le dirigeant de la PME.....	<b>167</b>
<b>Tableau n° 50:</b> Grille de lecture.....	<b>168</b>

## *Liste des figures*

---

<b>Figure n°01</b> : Le courant de la spécificité.....	<b>15</b>
<b>Figure n°02</b> : Le courant de la diversité.....	<b>16</b>
<b>Figure n°03</b> : Les antagonistes de la recherche en PME.....	<b>16</b>
<b>Figure n°04</b> : Le courant de la synthèse.....	<b>17</b>
<b>Figure n°05</b> : Le courant de dénaturation.....	<b>19</b>
<b>Figure n°06</b> : Déterminants de la stratégie de la PME .....	<b>22</b>
<b>Figure n°07</b> : Les dix rôles du dirigeant.....	<b>64</b>
<b>Figure n°08</b> : L'intuition dans la perspective cognitive managériale.....	<b>67</b>
<b>Figure n°09</b> : Les principales dimensions de l'intuition selon la perspective psychophysiologique.....	<b>68</b>
<b>Figure n°10</b> : Processus de la décision intuitive dans la perspective neuroscientiste.....	<b>69</b>
<b>Figure n°11</b> : Le modèle PESTEL.....	<b>87</b>
<b>Figure n°12</b> : Les éléments qui influencent la prise de décision stratégique dans la PME.....	<b>92</b>
<b>Figure n°13</b> : Evolution du nombre de PME créées sur la période 2001-2012.....	<b>100</b>
<b>Figure n°14</b> : Schéma récapitulatif des différents objectifs du programme de mise à niveau algérien .....	<b>107</b>

## Table de matières

Dédicace.....	I
Remerciement .....	II
Sommaire .....	III
<b>Introduction générale .....</b>	<b>01</b>
<b>CHAPITRE I : LA STRATEGIE DANS LE CONTEXTE DE LA PME</b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>11</b>
<b>Section 01</b> Bref aperçu historique sur les courants de recherche en PME.....	<b>12</b>
<b>1. Les prémices (1965-1975) : les fondements du découpage selon la taille .....</b>	<b>12</b>
1.1. L'approche intertypique.....	13
1.2. L'approche intratypique.....	13
<b>2. Les fondements (1975-1985).....</b>	<b>14</b>
2.1. Le courant de la spécificité .....	14
2.2. Le courant de la diversité .....	15
<b>3. Les prolongements (1985-1995).....</b>	<b>16</b>
3.1. Le courant de la synthèse (milieu des années 80).....	17
3.2. Le courant de la dénaturation (milieu des années 90).....	18
<b>Section 02</b> PME et stratégie : entre déterminisme et contingence.....	<b>19</b>
<b>1. La stratégie de la PME : quelle spécificité ? .....</b>	<b>20</b>
1.1. Les spécificités organisationnelles de la PME.....	20
1.2. L'importance du propriétaire dirigeant dans la démarche stratégique.....	21
1.3. L'environnement comme contexte d'évolution de la PME .....	22
<b>2. La PME : d'une nature spécifique à une dénaturation .....</b>	<b>23</b>
2.1. L'anti-PME .....	24
2.2. Le contexte dénaturant .....	24
2.3. La tendance dénaturante .....	24
<b>3. PME classique Versus PME managériale .....</b>	<b>24</b>
<b>4. Les choix stratégiques qui s'offrent à une PME.....</b>	<b>25</b>
4.1. Rappel sur les stratégies génériques de Porter .....	25
4.1.1. Stratégie de domination globale par les coûts .....	26
4.1.2. Stratégie de différenciation.....	26
4.1.3. Stratégie de concentration .....	26
4.2. Quels choix stratégique adéquat pour la PME ? .....	26

4.2.1. Stratégie de domination globale par les coûts .....	26
4.2.2. Stratégie de différenciation.....	27
4.2.3. Stratégie de concentration .....	27
<b>Section 03 PME et perspective traditionnelle en stratégie : adoption ou adaptation .....</b>	<b>28</b>
<b>1. La planification stratégique.....</b>	<b>28</b>
1.1. Définition de la planification stratégique.....	29
<b>2. PME et planification stratégique .....</b>	<b>30</b>
2.1. Absence de la planification stratégique dans la PME.....	30
2.2. Existence de la planification stratégique dans la PME .....	32
<b>3. Réflexion stratégique Versus planification stratégique .....</b>	<b>34</b>
3.1. L'approche sémantique de la réflexion stratégique .....	34
3.2. L'approche anti-planification de la réflexion stratégique .....	35
<b>4. PME, quel courant spécifique en stratégie d'entreprise ?.....</b>	<b>36</b>
4.1. Le courant de l'apprentissage en stratégie de PME .....	36
4.2. Le courant de la vision en stratégie de PME.....	37
4.3. L'intersection apprentissage-vision : besoin de recherche en stratégie de PME .....	37
<b>Section 04 La décision stratégique dans le contexte de la PME.....</b>	<b>38</b>
<b>1. La décision stratégique dans la littérature.....</b>	<b>39</b>
1.1. La décision stratégique : un contenu.....	40
1.2. La décision stratégique : un processus .....	40
<b>2. La décision stratégique : définition et caractéristiques .....</b>	<b>40</b>
2.1. Définition .....	40
2.1.1. Les décisions opérationnelles .....	41
2.1.2. Les décisions tactiques .....	41
2.1.3. Les décisions stratégiques .....	41
2.2. Les caractéristiques de la décision stratégique .....	41
<b>3. Les modèles de comportement du décideur .....</b>	<b>42</b>
3.1. Le modèle décisionnel classique: l'hypothèse de la rationalité parfaite.....	42
3.2. Herbert Simon et la théorie de la rationalité limitée .....	43
3.3. Charles Linblom et le modèle politique.....	43
<b>4. L'information dans la décision stratégique de la PME .....</b>	<b>46</b>
4.1. Qu'est-ce que l'information.....	46
4.2. Définition et caractéristique du système d'information de la PME.....	46
4.3. Les différentes sources d'informations .....	47

4.4. Traitement de l'information.....	48
4.5. Information et incertitude .....	49
<b>Conclusion.....</b>	<b>50</b>

## CHAPITRE II : LES FACTEURS INFLUENÇANT LE PROCESSUS DE DECISION STRATEGIQUE DANS LA PME

<b>Introduction.....</b>	<b>51</b>
<b>Section 01 Le dirigeant de la PME .....</b>	<b>52</b>
<b>1. Le profil du dirigeant.....</b>	<b>53</b>
1.1. Les critères couramment utilisés pour l'élaboration des typologies de dirigeants .....	53
1.1.1. Synthèse de Paradas. A.....	53
1.1.2. Synthèse de Daval. H & al.....	54
1.2. Les typologies de dirigeants : une revue de la littérature.....	54
1.3. Le profil PIC et CAP.....	57
1.3.1. Le profil PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) .....	57
1.3.2. Le profil CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité) .....	57
<b>2. Les valeurs, vision et intention stratégiques du dirigeant .....</b>	<b>59</b>
2.1. Valeurs du dirigeant.....	59
2.2. La vision et l'intention stratégiques .....	59
2.2.1. Qu'est-ce qu'une vision stratégique ? .....	59
2.2.2. L'intention stratégique, est-elle l'apanage de la PME ? .....	61
<b>3. Les rôles du propriétaire-dirigeant dans la PME .....</b>	<b>62</b>
3.1. Les rôles interpersonnels.....	63
3.2. Les rôles liés à l'information .....	63
3.3. Les rôles liés à la décision .....	63
<b>Section 02 L'intuition du dirigeant dans la prise de décision stratégique .....</b>	<b>65</b>
<b>1. Retour sur le concept de « l'intuition » .....</b>	<b>66</b>
1.1. L'approche de la cognition managériale de l'intuition.....	66
1.2. L'approche psychophysiological de l'intuition .....	67
1.3. L'approche de la neuroscience de l'intuition.....	69
<b>2. L'intuition : à la recherche d'une définition opérationnelle .....</b>	<b>69</b>
2.1. Approche sémantique.....	70
2.1.1. Définition de l'intuition .....	70
2.1.2. Définition de l'intuition : expérience Versus émotion .....	70

2.1.3. Définition de l'intuition : rationalité Versus irrationalité.....	71
2.2. L'approche par les caractéristiques.....	73
2.2.1. L'approche par les caractéristiques selon Shapiro et Spence.....	73
2.2.2. L'approche par les caractéristiques selon Khatri et Ng.....	73
2.2.3. L'approche par les caractéristiques selon Dane et Pratt.....	74
<b>3. Les facteurs influençant le recours à l'intuition lors de la prise de décision .....</b>	<b>75</b>
3.1. Selon Agor. W (1989).....	75
3.2. Selon J. F. Lebraty (1996, 2007).....	76
3.3. Selon A. Dammak (2004).....	77
3.4. Selon Khatri et Ng (2000).....	77
<b>4. L'intuition : substitut ou complément à l'analyse rationnelle ? .....</b>	<b>78</b>
4.1. L'intuition comme substitut à l'analyse rationnelle.....	79
4.2. L'intuition comme complément à l'analyse rationnelle .....	79
<b>Section 03 Les autres facteurs influençant la prise de décision stratégique dans la PME</b>	<b>81</b>
<b>1. Les autres facteurs internes.....</b>	<b>81</b>
1.1. La famille du dirigeant.....	82
1.2. La proximité du dirigeant de ses salariés.....	82
1.3. L'imbrication des fonctions de la PME .....	83
1.4. La limitation des ressources et compétences de la PME .....	84
<b>2. Les facteurs externes.....</b>	<b>85</b>
2.1. Le macro-environnement (l'analyse PESTEL).....	85
2.2. Le méso-environnement.....	88
2.2.1. Aperçu des cinq forces concurrentielles de Porter .....	88
2.2.2. Vers un modèle de cinq forces de la PME fondé sur la notion de management de proximité .....	89
<b>Conclusion .....</b>	<b>92</b>

## CHAPITRE III : LA PME EN ALGERIE

<b>Introduction.....</b>	<b>94</b>
<b>Section 01 Généralités sur la PME algérienne .....</b>	<b>95</b>
<b>1. Bref aperçu sur la genèse de la PME en Algérie .....</b>	<b>95</b>
1.1. La période 1962-1982 .....	95
1.2. La période 1982-1988 .....	95
1.3. À partir de 1988 .....	96

<b>2. La PME algérienne : quelle définition et quelles caractéristiques ?</b>	<b>97</b>
2.1. Définition de la PME	97
2.2. Caractéristiques de la PME	98
2.2.1. Quelles sont les caractéristiques de la PME dans les pays en développement et en transition	98
2.2.2. Quelles sont les caractéristiques de la PME algérienne ?	98
<b>3. La population de la PME en Algérie</b>	<b>99</b>
3.1. Un important taux de création de PME	99
3.2. La répartition des PME selon les régions	102
3.3. Mortalité des PME privées	103
<b>4. Les principaux obstacles du secteur de la PME</b>	<b>103</b>
<b>Section 02 La mise à niveau de la PME algérienne</b>	<b>104</b>
<b>1. La mise à niveau : contexte et définition</b>	<b>105</b>
1.1. Le contexte de la mise à niveau des PME algériennes	105
1.2. Définition de la mise à niveau	106
<b>2. Les objectifs de la mise à niveau</b>	<b>107</b>
2.1. Les objectifs au niveau Macro	108
2.2. Les objectifs au niveau Méso	108
2.3. Les objectifs au niveau Micro	108
<b>3. Les différents types de la mise à niveau</b>	<b>109</b>
3.1. La mise à niveau des processus (Process upgrading)	109
3.2. La mise à niveau des produits (Product upgrading)	109
3.3. La mise à niveau fonctionnelle (Functional upgrading)	109
3.4. La mise à niveau intersectorielle (Intersectoral upgrading)	109
<b>Section 03 Profil des propriétaires-dirigeants et les spécificités de la PME algérienne</b>	<b>110</b>
<b>1. L'entrepreneur algérien</b>	<b>111</b>
1.1. Le profil du propriétaire-dirigeant algérien	111
1.1.1. Les propriétaire-dirigeant reconvertis (cadres)	111
1.1.2. Les propriétaires-dirigeants contraints (les propriétaires-dirigeants « ouvriers »)	112
1.1.3. Les propriétaires-dirigeants migrants	112
1.1.4. Les propriétaires-dirigeants héritiers	113
1.1.5. Le propriétaire-dirigeant de tradition familiale	113
1.2. Les manœuvres stratégiques des propriétaires-dirigeants algériens dans l'ère de l'économie de marché	115

1.2.1. La conscience stratégique du propriétaire-dirigeant algérien au sein d'une économie administrée (1962-1990).....	115
1.2.2. Difficultés environnementales et l'aiguïsement de l'esprit entrepreneurial en Algérie (À partir de 1990).....	116
<b>2. Les caractéristiques managériales de la PME algérienne .....</b>	<b>117</b>
2.1. Les caractéristiques managériales selon le rapport euro-développement 2007 .....	117
2.1.1. PME en situation de passivité et de suivi.....	117
2.1.2. PME en situation de croissance .....	118
2.1.3. PME en situation de compétitivité.....	120
2.2. Les autres pratiques managériales de la PME algérienne .....	121
2.2.1. La culture d'entreprise .....	121
2.2.2. La gestion des ressources humaines (GRH) .....	124
2.2.3. Le système d'information .....	126
2.2.4. L'innovation.....	126
<b>Conclusion.....</b>	<b>127</b>

## **CHAPITRE IV : LES ELEMENTS QUI INFLUENCENT LA PDS DES PROPRIETAIRES-DIRIGEANTS DES PME ENQUETEES**

<b>Introduction.....</b>	<b>129</b>
<b>Section 01 Présentation de la filière boissons en Algérie.....</b>	<b>129</b>
<b>1. Etat des lieux sur la filière boissons en Algérie .....</b>	<b>129</b>
1.1. La filière boissons en Algérie, quelle actualité ? .....	129
1.2. La filière boissons en Algérie, quelle réalité ?.....	130
<b>2. L'état des lieux des produits de la catégorie BRSA .....</b>	<b>132</b>
2.1. Les boissons gazeuses.....	132
2.2. Les jus de fruits .....	132
2.3. Les boissons plates.....	133
2.4. Les eaux embouteillées .....	134
<b>Section 02 Déroulement de l'enquête .....</b>	<b>134</b>
<b>1. Collecte et analyse des données.....</b>	<b>134</b>
1.1. La collecte de données .....	134
1.2. L'analyse des données .....	135
<b>2. Contenu et mode d'administration du questionnaire.....</b>	<b>135</b>

2.1. Contenu du questionnaire.....	135
2.2. Le mode d'administration du questionnaire.....	137
<b>3. Brève présentation de l'échantillon .....</b>	<b>137</b>
<b>Section 03 Les déterminants de la prise de décision dans les PME enquêtées .....</b>	<b>138</b>
<b>1. Le profil du dirigeant.....</b>	<b>138</b>
1.1. Autres informations sur les dirigeants des PME enquêtées .....	141
<b>2. L'intuition et la prise de décision stratégique .....</b>	<b>143</b>
<b>3. Le profil organisationnel .....</b>	<b>145</b>
3.1. Autres informations sur le profil organisationnel .....	149
<b>4. Les déterminants de la PDS .....</b>	<b>150</b>
4.1. Les éléments intrinsèques du dirigeant .....	150
4.2. Les éléments internes à l'entreprise .....	152
4.3. Les déterminants externes de la PDS .....	153
<b>5. La décision stratégique .....</b>	<b>155</b>
<b>6. De la perception de la performance.....</b>	<b>158</b>
<b>Section 04 Analyse et discussion des résultats de l'enquête .....</b>	<b>161</b>
<b>1. Classification des entreprises enquêtées en fonction des dimensions retenues de la PDS .....</b>	<b>162</b>
<b>2. Croisement des caractéristiques intrinsèques du dirigeant de la PME avec les dimensions de la décision stratégique.....</b>	<b>163</b>
<b>3. Croisement entre les déterminants internes à la PME et les dimensions de la PDS ....</b>	<b>164</b>
<b>4. Croisement entre les déterminants externes à la PME et les dimensions de la PDS.....</b>	<b>165</b>
<b>5. Croisement entre les dimensions de la PDS retenues et la performance perçues par le dirigeant de la PME .....</b>	<b>167</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>169</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>170</b>
Bibliographie.....	175
Annexe .....	188
Liste des abréviations.....	197
Liste des tableaux.....	198
Liste des figures .....	200
Table des matières.....	201

## Résumé:

Nous nous intéressons dans cette recherche à l'identification des différents éléments qui influencent le processus de prise de décision stratégique des propriétaires-dirigeants des PME évoluant dans le secteur des BRSA de la région de Béjaïa. Les dirigeants de PME sont souvent décrits comme prenant des décisions stratégiques de façon personnalisée combinant habilement analyse formalisée et intuition. Dans cette optique, nous essayons de voir justement quelle est la méthode la plus utilisée par ces propriétaires-dirigeants pour prendre une décision stratégique. Nous allons ensuite mettre en lumière l'impact des dimensions retenues de la prise de décision stratégique sur la performance perçue des propriétaires-dirigeants des PME enquêtées.

Au terme de cette recherche, il s'est avéré que les éléments qui influencent le plus le processus de prise de décision stratégique des propriétaires dirigeants sont : au niveau interne, nous avons identifié la taille de l'entreprise, le manque en ressources et compétences, le degré d'imbrication des fonctions et le personnel ; au niveau externe, nous avons identifié les clients, les concurrents et l'Etat ; quant aux éléments intrinsèques au propriétaire dirigeant, nous avons identifié son niveau d'instruction, son expérience et son intuition. Par ailleurs, le processus de décision stratégique de la majorité des propriétaires-dirigeants des PME enquêtées s'écarte complètement de la planification stratégique et se fonde plutôt sur une simple réflexion stratégique qui s'alimente beaucoup plus du flair et de l'intuition. En outre, les dimensions retenues de la PDS ont un impact significatif sur la performance perçue des propriétaires-dirigeants des PME enquêtées.

**Mots clés :** décision stratégique, propriétaire-dirigeant, secteur boissons, planification stratégique, intuition, processus de décision stratégique.

## Abstract:

We are interested in this research in the identification of the various elements which influence the process of strategic decision-making of the owners-leaders of the SME (Small and Medium-sized Enterprise) evolving in the sector of the refreshing drink without alcohol of the region of Bejaïa. The leaders (managers) of SME are often described as making strategic decisions in a personalized way combining (organizing) skillfully formalized analysis and intuition. From this perspective, we try to see exactly what is the method the most used by these owners-leaders to make a strategic decision. We are then going to bring to light the impact of the reserved dimensions of the strategic decision-making on the performance received from investigated owners-leaders of the SME.

In the term of this research, it has proved that the elements which influence most the process of strategic decision-making (PDS) of the owners leaders (managers) are: at the internal level, we identified the size of the company, the lack in resources and skills, the degree of interweaving of the functions and the staff; at the external level, we identified the customers, the competitors and the State; as for intrinsic element to the managing owner, we identified his academic level, his experience and his intuition. Besides, the process of strategic decision of the majority of the investigated owners-leaders of the SME moves away completely from the strategic planning and relies itself rather on a simple strategic reflection which feeds much more from flair and the intuition. Besides, the reserved dimensions of the PDS have a significant impact on the performance received from owners-leaders of the investigated SME.

**Keywords:** decision strategic, owner-leader, sector drinks, strategic planning, intuition, process of strategic-decision process.

## ملخص:

نهتم في هذا البحث إلى تحديد العناصر التي تؤثر في عملية صنع القرار الإستراتيجي للمسيرين المالكين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تنشط في قطاع المشروبات (الغازية و العصير) لمنطقة بجاية. غالبا ما يوصف هؤلاء المسيرين على أنهم يتخذون القرارات الإستراتيجية بالجمع بين التحليل الرسمي والحدس وذلك بمهارة فردية. في هذا السياق، سنحاول أن نرى ماهي الطريقة المستخدمة من طرف هؤلاء المسيرين لاتخاذ قرار إستراتيجي. وسوف نقوم بعد ذلك بتسليط الضوء على تأثير مجموعة الأبعاد المختارة المتعلقة باتخاذ القرار الإستراتيجي على الأداء المتصور من طرف المسيرين المالكين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شملها الإستطلاع.

في نهاية هذا البحث، تبين أن معظم العناصر التي تؤثر في عملية صنع القرار الإستراتيجي للمسيرين المالكين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شملها الإستطلاع : على المستوى الداخلي للمؤسسة، حددنا حجم المؤسسة، نقص الموارد و المهارات، درجة تداخل الوظائف والموظفين؛ على المستوى الخارجي للمؤسسة حددنا العملاء، المنافسون والدولة؛ أما بالنسبة للعناصر الجوهرية للمسيرين ، فقد حددنا مستوى التعليم، الخبرة والحدس. وعلاوة على ذلك، فإن عملية صنع القرار الإستراتيجي للمسيرين المالكين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شملتها الدراسة تختلف تماما عن التخطيط الإستراتيجي وبدلاً من ذلك فإنها تعتمد على التفكير الإستراتيجي البسيط المدعم بكثير من الذوق والحدس. بالإضافة إلى ذلك، تبين أيضا أن الأبعاد المختارة المتعلقة باتخاذ القرار الإستراتيجي لها تأثير كبير على الأداء المتصور للمسيرين المالكين للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي شملتها الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** قرار استراتيجي، المسير المالك، قطاع المشروبات، التخطيط الاستراتيجي، الحدس، صنع القرارات الاستراتيجية.