

## هل بإمكاننا التحدث عن الإستراتيجية والنجاعة في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة بالجزائر؟

### POUVONS-NOUS PARLER DE STRATEGIE ET DE PERFORMANCE DANS LES PME ALGERIENNES?

Melle : MAHIDA Hanane  
Université ABOU BEKR BELKAID –  
Tlemcen Algérie  
Faculté des Sciences Economiques de  
Gestion et des Sciences Commerciales

Mr : MEHOR Hadj M'Hamed  
Université ABOU BEKR BELKAID  
Tlemcen Algérie  
Faculté des Sciences Economiques de  
Gestion et des Sciences Commerciales

L'étude du choix des comportements stratégiques des entreprises algériennes dans divers secteurs d'activité, l'adoption ou non de certaines stratégies a pourtant connu depuis une dizaine, voire une vingtaine d'années, des avancées importantes. Longtemps assimilée à l'économie d'entreprise, au management, voire au marketing cette discipline ouverte et en pleine mutation a maintenant droit de cité au sein des sciences de gestion au jour d'aujourd'hui.

L'orientation stratégique n'est qu'une interprétation d'objectifs, les compétences et les comportements entrepreneuriaux, ont fait l'objet de notre étude, en nous fournissant, les moyens d'étude des qualités et les traits de caractère de l'entrepreneur pour évaluer la réalité de l'activité entrepreneuriale en Algérie.

#### ABSTRACT :

Our works intends to be a contribution in the study of strategic behaviors choice for small sized companies, in various industry sectors, the use or not of certain strategies is considered in many ways in the strategic management literature. However, the strategy has seen since the last two decades important advances, assimilated for a long time with the management and even with marketing, this open discipline which is mutating, is now established among sciences of management.

The entrepreneurial comptences and behaviors, were the subjects of our study, by providing us the means to study the contractor skills and character, to evaluate the reality of entrepreneurial activity in Algeria.

Mots-clés : Petite et Moyenne Entreprise - Stratégie- Management Stratégique.

Classification JEL : M190-L190.

#### 1-Introduction :

Economie locale, création de richesse : Voilà des sujets qui reviennent comme leitmotive, mais qui au passage, dévoilent autant de manquements quant à la mise en pratique des différentes stratégies tracées, depuis au moins l'événement de l'économie de marché, à savoir depuis le début des années 1990. La plupart des penseurs sont arrivés très tôt à la conclusion que le développement est impossible sans une maîtrise managériale, alors qu'en est-il de la Petite et moyenne entreprise algérienne ?

2-Situer la Petite et Moyenne Entreprise Algérienne dans le contexte économique :

Jusqu'en 2001, il n'existait pas une définition officielle de la PME en Algérie et l'Office National des Statistiques (ONS) définissait la PME comme étant une entreprise de production de biens et de services employant de 1 à 250 personnes. Au regard de cette définition, seul le critère effectif comptait. En décembre 2001, l'adoption de la loi d'orientation sur la petite et moyenne entreprise a conduit à une définition plus officielle

## 2-2-La méthodologie générale et le choix de l'échantillon :

Nous avons ciblé des PME qui appartiennent à différents secteurs, et sont localisées pour la plupart dans la wilaya de Tlemcen. Les éléments de choix de notre échantillon, conformément à la loi n° 1-18 du 12 Décembre 2001 portant la loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise « effectif > 10 » pour éviter de traiter des cas de TPE qui ne s'investissent pas trop dans l'art managériale, encore moins à la stratégie.

Le choix de l'échantillon a été plutôt subjectif, car nos propriétaires-dirigeants de PME « formelles aux yeux de la loi » se méfient de ce qui est enquêtes, et interrogations, en précisant que le mode de recueil des informations s'est effectué par un questionnaire comprenant une majorité de questions ouvertes.

## 2-3 Les principales caractéristiques de l'échantillon « cadre descriptif »

Cette première étape d'analyse et de dépouillement, est très révélatrice, 22 entreprises ont vu le jour entre 1980-2013, soit un pourcentage de 81% de notre échantillon. 81% des PME de notre échantillon, possèdent le statut de société à responsabilité limitée, et 19% des entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée. Le choix des deux formes juridiques SARL et EURL correspond le mieux aux entreprises familiales, en préservant leur patrimoine personnel qui reste indépendant de celui de la société. 37% déclarent avoir entre 50-et 100 salariés soit 10 entreprises sur 27. 8 entreprises fonctionnent avec plus de 100 salariés soit 30% de notre échantillon, « BTP et matériel de construction et industrie (production et commercialisation) » cela s'explique par la capacité aux entrepreneurs privés à recruter et à créer de l'emploi, après la fermeture des entreprises publiques, en prenant le relais vu que la demande n'arrête pas d'accroître.

Quant au chiffre d'affaire, 19% enregistrent un CA > 100 Millions de DA, dont une entreprise de distribution d'engins de travaux publics avec 1 milliard de DA en 2013, suivie d'une entreprise en développement web et infogérance, avec 600 Millions de DA employant le plus faible nombre de salariés de notre échantillon 11 employés uniquement.

## 2-4-L'analyse des variables concernant le propriétaire dirigeant :

En analysant et en examinant les informations collectées auprès de notre échantillon, on a fait

que confirmer que le profil type de l'entrepreneur n'existe pas. L'âge moyen des entrepreneurs de notre échantillon est de 47 ans, avec un âge maximum de 65 ans pour le doyen de notre échantillon et de 29 ans pour le plus jeune.

Pour ce qui est des diplômes obtenus et du niveau d'étude des entrepreneurs interrogés :

1 chirurgien dentiste, soit 4% de l'échantillon, 8 ingénieurs 30% de l'échantillon, 6 licenciés, 22%. 7 avec un niveau secondaire, soit un pourcentage de 26%, et enfin 5 avec un niveau de formation moyen et primaire « avec certificat de fin d'étude primaire élémentaire en poche » soit 18% de l'échantillon.

Le chirurgien dentiste s'est vu se reconverter en un chef d'entreprise de publicité et de télécommunication. 8 ingénieurs (2 en hydraulique, 2 en génie civil, « exercent dans le BTP » 2 en informatique, « 1 en biologie, 1 en chimie) 6 licenciés (2 en comptabilité, 2 en commerce, 2 en droit) 3 qui ont un niveau universitaire avec parcours inachevé, et 2 avec un niveau secondaire», des autodidactes qui ont appris sur le tas et qui brillent en 2013 en enregistrant les CA 2013 les plus élevés de tout l'échantillon, répartis consécutivement sur les 3 secteurs suivant : Services, industrie, textile. Soulignons que 25 chefs / 27 dirigent eux-mêmes leurs entreprises, tandis que les deux autres propriétaires ont engagé deux gérants maîtrisant la gestion de l'entreprise et les techniques comptables et commerciales.

5 entreprises de l'échantillon sont certifiées ISO 9001-2000, et deux occurrences travaillent en ce moment même pour passer à ISO 9001-2008 avant la fin de l'année. « 1 en BTP et 1 enregistrant le CA le plus élevé de notre échantillon en services « distribution d'engins de travaux et hydraulique ».

Nous remarquons la prédominance, chez les personnes interrogées, de postures de « managers » et « d'entrepreneurs ». Sans trame spécifique, les personnes interrogées se sont naturellement perçues comme des leaders, des meneurs d'hommes, des chefs d'entreprises capables de gérer leurs structures et générer du chiffre d'affaire. Les compétences techniques telles que le commercial et marketing, la gestion financière n'ont été citées que dans un second temps. Remarquons également, le faible nombre de citations concernant les compétences en gestion financière.

- Naissance du projet et son développement :

50% estiment que la naissance du projet a été un fruit de réflexion sur plusieurs années, «

J'ai sacrifié 6 années pour étudier et doper mon projet, j'avais pas droit à l'erreur, je n'avais aucune source de revenu, j'avais intérêt à ne faire aucune erreur, et savoir ou je mettais les pieds » alors que 30% n'ont fait que reprendre l'affaire familiale, pour ce qui est des 20% la tournure spontanée a marqué leur engagement d'entreprendre « J'étais chirurgien dentiste en France j'avais économisé de l'argent, je suis rentré en Algérie en 1998 sur un coup de tête, j'ai investi dans l'infographie et la création de logos des entreprises un monde que je ne connaissais pas, les idées y étaient le cœur aussi ».

La concrétisation de l'acte d'entreprendre n'aurait pu devenir réalité sans le double soutien moral et financier de la famille. Aucun entrepreneur n'avait éprouvé des difficultés à convaincre les proches pour l'aide financière et bénéficier du carnet d'adresse de ces derniers.

Pour ce qui est des éléments déclencheurs dans la décision d'entreprendre, « Je me suis lancé pour dégager du profit investir labourer travailler dur pour être récompensé le plus vite possible, je ne savais pourtant pas que je devais attendre très longtemps avant de prendre des vacances...j'ai fait ça pour l'argent » répond notre doyen des entrepreneurs interrogés.

«Je suis ingénieur en hydraulique, de formation; mon père avait son entreprise en BTP depuis très longtemps, quand il n'était pas sur le terrain il était au bureau, dès mon jeune âge je savais que je suivrai son parcours, on a boosté l'entreprise familiale, puis c'est devenu un groupe, et de là j'ai créé ma propre entreprise » relate un entrepreneur leader national en distribution d'engins de BTPH.

Le chirurgien dentiste quant à lui, fait sortir une toute autre vision des éléments déclencheurs dans sa décision d'entreprendre : « Plutôt une tournure spontanée, vu que l'objectif était de répondre à un marché aux besoins croissants dans le domaine du développement web, et plus particulièrement dans les solutions de collaboration en ligne, je voulais tout simplement... changer de travail, de ville, de pays, en Algérie l'infographie, et le monde des technologies était plutôt méconnu...j'y suis et j'y reste».

L'entrevue contenait une question, votre entreprise comment est elle caractérisée ? pour cela on a essayé de guider, la réponse de l'entrepreneur en lui proposant 3 réponses possibles les résultats ont été divergents .10 entrepreneurs ont répondu « Développement de nouveaux produits » soit 37% de l'échantillon ; 13

quant à eux ont répondu « Recherches pour répondre aux exigences du marché » 11% de l'échantillon ; et un seul a répondu « Recherche et développement continu » réponse qui n'existait pas sur notre planche de propositions. la création d'entreprise est pour la plupart des entrepreneurs une réponse à une situation désirée ; elle répond davantage à un besoin de création de son propre emploi, et à une volonté d'accomplissement et de réussite.

- L'analyse des variables de l'influence de l'expérience professionnelle dans la prise de décision :

En voulant savoir si les entrepreneurs chefs de leurs propres entreprises connaissaient les techniques et maîtrisaient la gestion de l'entreprise et la prise de décisions, les réponses différaient, d'un entrepreneur à un autre, mais surtout par rapport à l'âge et à la formation de chacun, «Maîtrise ?...Absolument pas, notre entreprise a connu des échecs par manque de compétences dans le domaine de la gestion, les conséquences auraient pu être fatales, mais nous nous sommes toujours engagés à préserver l'identité de l'entreprise et stabiliser sa santé financière, tout en essayant de combler nos failles».

« J'ai fait appel à un tuteur au départ, j'appelle le bonhomme qui m'a tout appris tuteur parce que je l'ai embauché alors que je ne connaissais absolument rien je lui ai fait une totale confiance, j'ai tout appris je me suis inscrit dans un institut spécial pour apprendre ce qu'est un TCR un BILAN des écritures comptables, c'était indispensable, 17 ans après je peux dire que je reviens de très loin, mais que je maîtrise, et que mes repères y sont en gestion de mon entité », révèle un entrepreneur spécialiste en emballage.

Notre doyen quant à lui, nous a révélé une toute autre explication, « L'ignorant c'est celui qui pense tout connaître, je demande toujours l'avis des autres, il m'arrive de penser que deux avis valent mieux qu'un... »

La réponse de l'entrepreneur licencié en commerce, a été frappante, « Mon secteur est en perpétuel développement, les besoins des marchés ne cessent de grandir, et donc il est évident que la motivation est de conquérir une part de marché conséquente par tous les moyens, je me suis auto formé en gestion de l'entreprise c'est la clé de la réussite » 7 entrepreneurs/ 27 soit 26% de notre échantillon affirment s'être inscrits dans des instituts spécialisés en gestion et en comptabilité, alors qu'un seul a suivi la formation IRCA inter entreprises, « audit, management ». Pour ce qui est des expériences professionnelles vécues, les

réponses convergent en un seul son, l'acquisition des compétences, se fait avec le temps. « il ne faut jamais penser tout savoir, « on apprend de nos erreurs, il faut savoir sauvegarder les archives de nos (bêtises) de nos dépassements, pour éviter de reproduire ou de retomber dans le même piège et se retrouver au fond du même puits » .« on se fait secourir une seule fois avec le même outil, on n'a pas le droit de le réutiliser, il n'est pas recyclable ni même réutilisable, on doit être vigilants, même si l'on pense tout connaître » .

- Le déploiement de la stratégie :

Pour répondre à la question détenez-vous un carnet de route pour les 5 prochaines années ? Et comment gérez-vous ce pilotage, les réponses divergent, d'un entrepreneur à un autre, les décisions concernent principalement, l'emprunt et l'investissement, sur une base d'études approfondies pour 23 décideurs « 85% » de l'échantillon , alors que les 4 autres « 15% » ont avoué, avancer avec incertitude, avec flair uniquement en agissant seuls. « J'exerce mon pouvoir a tous les niveaux c'est moi le chef ». « La stratégie ? ça veut dire quoi ? avoir une avance par rapport aux autres ? » « Le carnet de route pour les 5 prochaines années est établi depuis janvier 2010, il concernera surtout une diversification dans les services offerts par l'entreprise et un plan de recrutement massif. Nous gérons actuellement ce projet avec divers partenaires, en utilisant des outils de collaboration pour concrétiser ce qui est planifié».

3 dirigeants/27 soit « 11% » par rapport à notre échantillon déclarent vouloir en finir avec les dettes pendant les 5 prochaines années. Pour ce qui est du secteur de l'industrie les deux entreprises spécialisées en industrie chimique « colle, peinture, vernis et résine » soit 8% uniquement se voient investir très prochainement, dans de nouvelles techniques de production, avec des emballages écologiques, respectant l'environnement. « Ce que je veux faire c'est de rajouter une touche écolo, a mon processus de production, le marché est attentif a ce genre d'initiative, je saute sur l'occasion » Nous dit le chef dirigeant d'une des deux entreprises en nous montrant les rapports des réunions, qui ont eu lieu avec l'évaluation des coûts par rapport a une moyenne de taux de change spécifique, du temps ; des ressources humaines, « Les experts espagnols ont tout étudié, tout évalué, j'ai hâte de lancer ça, pour que tout le monde sache que j'ai été le premier à le faire,

en respectant les normes de sécurité requises, dans ce genre de procédé ». « Je dégage des profits de taille, ça me servira de garantie pour demander un emprunt à long terme, l'étude financière est close, j'attends la réponse de la banque, j'ai l'intention d'élargir mon activité davantage, durant les 6-7 prochaines années... tout est planifié, je veux ouvrir une seconde entité de production mais à Oran cette fois ». Nous répond un producteur et transformateur de sachets en plastique.

- En ce qui concerne le calcul des variables pour tracer une politique stratégique,

Les choix sont évalués en fonction de leurs retombées financières sur l'entreprise à moyen et long terme. Aussi, nous accordons beaucoup d'importance à la charge de travail allouée à chaque collaborateur, il est donc évident que l'évaluation de chaque choix se fait dans ce sens.

Ayant peu de concurrents dans notre secteur d'activité, tous nos choix sont orientés vers la bonne gestion commerciale et financière de l'entreprise tout en faisant abstraction de la concurrence ». Relate le leader en développement Web. Mais les réponses qui ont été plus ou moins portées sur le secteur de la production, sont analysées comme suit: 65% des PME fixent leur prix selon les dépenses de ce qui se passe chez les concurrents, alors que 35%; se focalisent uniquement sur les coûts de leur production. Ceci peut être expliqué par le fait que nos entreprises ne maîtrisent pas forcément la comptabilité analytique, qui est parfois associée à d'autres techniques de management comme la gestion budgétaire », et ne se basent que sur les appréciations dans leurs politiques « (vision du marché) et non pas étude » tout en négligeant un peu leur avantage compétitif.

L'orientation stratégique : Pour ce qui est de l'orientation stratégique, on a essayé de savoir un peu plus sur leur activité pour les 5 prochaines années, 23 entrepreneurs ont répondu, qu'élargir leur activité et là développer, était primordial, soit 85% de l'échantillon, 3 d'entre eux « 11% de l'échantillon », ont opté pour la stabilisation uniquement de leur activité, et le doyen quant à lui, a préféré nous répondre « Je me vois à la retraite, j'ai travaillé dur pour lancer le business, c'est le moment de transmettre tout ça a mes fils ». Mais pour ce qui est de la mise en place d'un accent sur la diversification des produits afin de satisfaire une large clientèle 33% uniquement ont répondu suivre une telle stratégie, « Absolument, c'est même une priorité ! Nous prévoyons de lancer de nouveaux services pour l'exercice 2015 » Nous

ont répondu les entrepreneurs qui exercent dans le domaine des TIC, « C'est la raison d'être de notre entreprise » Nous a répondu le leader en distribution, alors que le reste soit, 67% de l'échantillon ont préféré adopter, une stratégie de spécialisation, « ça coûte cher de changer » nous a répondu un partisan de la spécialisation.

Pour mesurer les deux politiques adoptées, le retour aux propos de IGOR ANSOFF dans cette optique, d'après lui, « l'apparition d'une activité nouvelle peut en effet s'analyser comme la greffe d'un corps étranger sur un organisme jusqu'alors autonome. Cet apport externe, qu'ils soient heureux ou malheureux n'ira pas sans comporter au sein même de l'entreprise des conséquences ou des réactions qui la marqueront de façon durable. Il convient donc d'analyser les risques de rejet mais aussi d'analyser avec précision la valeur relative réelle de l'activité nouvelle».

On s'est intéressé, à ceux qui nous ont répondu qu'ils s'intéressaient, et s'impliquaient en ce qui est « Diagnostic externe » soit 10 entrepreneurs sur 27, on a voulu en savoir un petit peu plus ; sur les techniques employées, 25 entreprises / 27 soit 93% de l'échantillon, affirment collecter des informations uniquement, sur le marché, en analysant le produit fini de leur concurrents, recueillir des informations brutes, « évaluation comparative », alors que 2 PME appliquent les procédés et les recettes du diagnostic externe : définir le client potentiel ; l'entendre, le connaître le mieux possible et identifier son besoin, avec un feed back « retour d'information après l'utilisation du produit » deux entreprises appliquent cette méthode pour ré analyser régulièrement les rapports « écoute du client, lui fournir des conseils post vente et assistance pour une réactivité » répond l'entrepreneur leader national en distribution d'engins en BTP, alors que pour le reste des entrepreneurs, ils ont bien affirmé qu'ils ne recevaient aucun rapport concernant les produits et services. « Nous essayons d'y remédier en utilisant des outils pour garder le contact avec nos clients et recueillir leurs requêtes, nous avons besoin de personnel pour pouvoir accomplir cela».

En soulevant la question concernant la riposte de l'entreprise face aux événements, les réponses convergeaient plus ou moins sur le fait d'encaisser les conséquences tout en réfléchissant à des solutions pour que cela ne se reproduise plus, mais il est certain qu'ils ne laissent jamais des événements, mêmes tragiques influencer sur leur rendement. « Je me crée un garde-fou pour limiter et contrecarrer les dégâts».

Pour ce qui est de vouloir peser l'impact du mot « nouveau », nouveau produit, nouveau concurrent, nouveau marché 96% ont affirmé que ça rimait avec motivation, animation, changement, alors que 4% de l'échantillon, soit 1 seul entrepreneur, a répondu, « peur et menace ».

2-5-Limites de la stratégie et la performance en PME et les premiers résultats :

Nous avons essayé au début de notre travail de présenter les différentes théories qui ont traité le sujet de l'entrepreneur, la figure schumpétérienne insiste sur l'innovation, bien que cette vision réduit un tant soit peu de l'activité entrepreneuriale, d'autres théories ont suivi dans ce sens, en mettant en avant l'orientation des ressources vers les valeurs que lui-même estime qu'ils conviennent parfaitement aux besoins d'une situation, en combinant les moyens de production, et en anticipant la demande et les conséquences. Toutes les théories, qu'elles soient, néo-classiques, ou néo institutionnelles, sont unanimes quant à l'importance de ce personnage dans la croissance économique et sociale.

En effet nous avons choisi l'entrepreneur, algérien comme référentiel d'étude en s'intéressant tout d'abord à sa formation, aux diplômes obtenus, aux expériences professionnelles, à son entreprise et à son environnement, les résultats nous ont bien éclairé sur les points essentiels, qui nous ont bien permis de mesurer la corrélation, Chiffre d'Affaire enregistré, par rapport aux acquis en gestion de l'entreprise du propriétaire dirigeant, et au caractère durable et continu de l'existence de l'entreprise, et à son poids sur le marché.

À l'issue des résultats obtenus, nous pouvons résumer les principaux objectifs de nos entrepreneurs qui ne sont que la traduction de leurs stratégies :

Les objectifs visés par la plupart de nos entrepreneurs:

1. L'indépendance financière.
2. La sécurité dictée par une limitation d'expansion, en voulant minimiser le plus possibles ; les risques liés au développement
3. Décider par rapport au marché uniquement.
4. Une mince rentabilité, ferait l'affaire, «enregistrer une croissance modérée ».
5. Ne jamais vouloir se lancer dans ce qui est incertain.
6. Le retour de l'information «feed back» n'intéresse que les entrepreneurs qui réussissent.

Il est vrai que, les objectifs et valeurs des entrepreneurs et de leur perception de l'environnement dans lequel ils évoluent, diffèrent d'un individu à un autre, l'analyse des informations de l'échantillon, nous a permis de détecter des synergies et des divergences quant à la prise de décision, du choix stratégique et de la maîtrise des connaissances en matière de prise de décision de pilotage et de suivi. Le processus de management stratégique, n'existe pas de façon spontanée dans une PME/PMI. Il résulte d'une décision explicite et d'une volonté des dirigeants.

- Le succès à long terme d'une PME requiert donc davantage qu'un positionnement adéquat dans son marché actuel, elle doit de surcroît imaginer celui de demain.

Définir la bonne stratégie est un défi majeur dans l'entreprise, réussir efficacement son déploiement dans l'organisation est la clé de la réussite. L'échec de mise en place d'une stratégie est, dans de trop nombreux cas, lié à une mauvaise mobilisation des équipes. La meilleure stratégie mal déployée reste inefficace les modes de management en Algérie doivent évoluer, des défis de taille menacent nos entrepreneurs au jour d'aujourd'hui :

- Les mesures fiscales de la loi de finance complémentaire 2013
- La faible attirance du climat des affaires économiques et sociales
- La concurrence accrue des grandes entreprises qui compliquent la donne, avec leurs coûts beaucoup plus optimisés.
- Faible diversification de l'économie.

### Référence :

- ATAMER-T. (2003), « Diagnostic et décisions stratégiques », Dunod, Paris ;
- DARBELET.M (2007), « L'essentiel sur le management », Foucher, Paris ;
- DIEMER-A. (2004), « Enseigner l'économie », l'Harmattan, Paris ;
- HERNANDEZ E.-M. (1999), « Modèles d'entrepreneuriat : vers une approche contingente et processuelle », Revue Sciences de Gestion, n° 26-27, p. 505-526.
- JOLLY-C. (2006), « L'entreprise responsable », Le Félin, Paris ;
- PAPIN-R. (2003), « Stratégie pour la création d'entreprise », Dunod, Paris ;
- PATEYRON-E. (1998), « La veille stratégique », Economica, Paris ;
- RAVIGNON-L. (1998), « La méthode ABC-piloter efficacement une PME », Editions d'organisation, Paris ;
- SCHMITT-C. (2006), « L'entrepreneur et le projet : réflexions critiques sur la recherche en entrepreneuriat », Colloque Audencia Nantes-AIMS, Le projet dans l'action collective. Regards pluriels, Nantes, juin ;
- TEULIER R. (2000), « Le passeur de signes, dans Lorino P. (coordination), Enquêtes de gestion, à la recherche du signe dans l'entreprise », L'Harmattan, Paris.