

IMPACT DU PROGRAMME DE MISE A NIVEAU SUR LA PERFORMANCE DES PME : CAS DE LA PME GCP «JUTOP»

Boualem ALIOUAT*

Hichem Sofiane SALAOUATCHI**

Farouk BEKIOUA***

Received : 18/04/2017/ Revised : 9/10/2018 / Accepted : 19/11/2018

Corresponding authors : baliouat@free.fr

RÉSUMÉ:

Dans un environnement socio-économique instable caractérisé par un niveau de concurrence élevé, la petite et moyenne entreprise privée en Algérie vit une période transitoire pour s'intégrer à l'économie de marché. La PME est donc incitée à revoir son mode de management pour améliorer son avantage compétitif, et partant celle du pays dans le tissu économique régional. L'une des réformes majeures enregistrées ces dernières années, est sans conteste le programme de mise à niveau des PME. Notre travail consiste ici à identifier et expliquer les liens qui peuvent exister entre le programme de mise à niveau des PME en Algérie et leur performance au sens large, selon un schéma de type tableau de bord prospectif où l'opérationnel rejoint les projections stratégiques des entreprises sur le long terme. Nos résultats, issus d'une analyse en composantes principales (ACP) et d'une analyse de régressions simples des facteurs de performance d'une PME (soft drinks) ayant bénéficié d'un programme de mise à niveau établissent certes des liens de causalité entre le programme de mise à niveau et la performance de la PME, mais contrastent quelque peu l'impact à long terme et la pérennité de l'entreprise au prisme d'autres facteurs endogènes ou exogènes de la PME.

MOTS CLÉS : Programme de mise à niveau, PME, Performance, Pérennité.

* Professeur, Université Nice Côte d'Azur, GRM. Boualem.aliouat@unice.fr

** Maître de conférences classe A, Lab.MPI, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Pôle Universitaire de Koléa, hs.salaouatchi@hec.dz

*** Maître assistant classe A, Lab.MPI, Ecole des Hautes Etudes Commerciales, Pôle Universitaire de Koléa. email : f.bekioua@hec.dz

CODES JEL : P21, L25, P17.

**IMPACT OF THE UPGRADE PROGRAM ON THE
PERFORMANCE OF THE SMES : THE CASE OF SME GCP
"JUTOP"**

ABSTRACT :

In an unstable socio-economic environment characterized by a high level of competition, private small and medium-sized enterprises in Algeria are experiencing a transitional period to integrate into the market economy. The SME is therefore encouraged to review its management method to improve its competitive advantage, but also that of its country in its international environment. One of the major reforms in recent years is undoubtedly the SME upgrading program. Our work here is to identify and explain the links that can exist between the program of upgrading SMEs in Algeria and their performance in the broad sense, according to a scorecard-like dashboard where the operational meets the strategic projections of companies in the long run. Our results, based on a principal component analysis (PCA) and a simple regression analysis of the performance factors of a soft drinks SME that benefited from an upgrade program, establish causal links between the upgrading program and the performance of the SME, but somewhat contrasting the long-term impact and sustainability of the business with the prism of other endogenous or exogenous factors of the SME.

KEYWORDS :

Upgrade Program, SME, Performance, Sustainability.

JEL CODES : P21, L25, P17.

أثر برنامج التأهيل على أداء المؤسسة الصغيرة و المتوسط دراسة حالة المؤسسة الصغير و المتوسطة «JUTOP» PME GCP

ملخص :

تعيش المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الجزائر مرحلة تحولية في ظل بيئة اجتماعية-اقتصادية متذبذبة و متميزة بتنافسية شديدة. أدى هذا الواقع بانتداب المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في الجزائر لبرنامج تأهيلي يسمح لها بتطبيق طرق تسيير حديثة تمكنها من تحقيق الأداء .

نقوم في هذه الورقة البحثية بشرح برنامج تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و عرض الاطار المفاهيمي للأداء في المؤسسة . بعد أن نقوم باقتراح مقارنة نظرية لبرنامج تأهيل المؤسسة الصغيرة و المتوسطة في ميدان علوم التسيير، نحاول بعدها إيجاد العلاقات السببية بين برنامج التأهيل و أداء المؤسسة الصغيرة و المتوسطة بالاعتماد على معطيات حالة مؤسسة صغيرة و متوسطة تنشط في قطاع الفرعي للمشروبات و العصائر. نستعمل كأداة تحليل احصائية للعلاقة السببية ما بين المتغيرتين التحليل بالمكونات الرئيسية و التحليل بنموذج الارتباط البسيط لمعطيات الأداء للمؤسسة المدروسة . نختم بحثنا بعرض مختلف النتائج المتعلقة بإشكالية المطروحة .

كلمات المفتاحية : برنامج التأهيل، المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، الأداء.

تصنيف جال : P21, L25, P17.

INTRODUCTION

Depuis la fin des années quatre-vingt, l'Algérie a entamé des réformes économiques profondes pour améliorer la compétitivité de l'économie nationale dans une économie de marché globalisée. Dans une économie qui change radicalement, il est apparu urgent de densifier et diversifier le tissu économique local, essentiellement industriel sur des segments stratégiques de par leur contribution au PIB et à la croissance. L'amélioration de la compétitivité et le renforcement du positionnement des entreprises algériennes sur leurs marchés composent l'essentiel des priorités nationales. Pour ce faire, un programme de mise à niveau des PME a été mis en place dans un « processus continu d'apprentissage, de réflexion, d'information et d'acculturation, en vue d'acquérir des attitudes nouvelles, des réflexes et des comportements d'entrepreneurs, et des méthodes de management dynamiques et innovantes ». Ce choix politique de réforme comprend quatre étapes : (1) identification des faiblesses et des marges de progrès des PME, (2) la mise en place de bonnes pratiques et d'une organisation fonctionnelle, (3) le renforcement du management et des outils de gestion, et (4) la conformité progressive aux standards internationaux. Ceci dans un contexte de gouvernance confrontée à des pratiques managériales d'ajustement permanent de la part d'entrepreneurs devant faire face à des coûts de transaction prohibitifs liés à des processus d'accommodement permanents au sens de la socio-économie pragmatique (Boltanski et Thévenot, 1991 ; Aliouat, 2014). Ce programme s'inscrit dans une logique développée dès les années 40 à travers le monde. Le développement des PME et de l'entrepreneuriat est lié à la croissance et au développement des nations qui très tôt adoptent donc des mesures ciblées (aides, prêts bonifiés, régimes fiscaux préférentiels, etc.) et créent des organismes de soutien aux petites entreprises ou aux PME (Meyer-Stamer et Waltring, 2000). « La mise en place d'organismes d'aide aux PME date de 1948 au Japon, 1953 aux États-Unis, 1954 en Inde, 1966 en Tanzanie et 1976 en Turquie » (OCDE, 2004b). Dans le prolongement de ces constats, Metcalf, Ramlogan et Uyarra (2002) affirment que les PME compétitives et contributives à la croissance et au développement

détiennent elles-mêmes certaines caractéristiques qui déterminent leur compétitivité sur leurs marchés : « (1) l'efficacité et l'efficacité de l'utilisation de leurs ressources ; (2) leur détermination et leur aptitude à relier rentabilité et accroissement de leurs capacités (c'est-à-dire la détermination à investir), et enfin (3) leur capacité d'innover pour améliorer la technologie et l'organisation de l'entreprise, et ainsi gagner en efficacité et en efficacité ». Meyer-Stamer (1995) ajoutent que la compétitivité des PME se joue certes au niveau de l'entreprise, *« mais elle est en partie déterminée par un contexte général et un jeu complexe d'interactions entre les pouvoirs publics, les entreprises et d'autres acteurs, ce qui explique pourquoi elle revêt des formes différentes selon les sociétés »*. D'où l'intérêt d'une attention portée aux processus d'accommodement permanents des managers de PME et entrepreneurs au contexte dans lequel ils évoluent (Aliouat, 2014).

Il est dès lors utile de vérifier si ce programme a un réel impact sur la PME qui s'engage dans un tel processus en Algérie. Nous avons pour projet de recherche ici d'investiguer sur un cas précis en posant un double objectif :

- Tester l'impact de l'application du programme de mise à niveau sur la performance d'une PME ;
- Prédire relativement si la mise à niveau peut maintenir la pérennité d'une PME.

Après avoir présenté le cadre conceptuel de cette recherche, nous présentons les résultats empiriques d'une étude réalisée sur le cas d'une PME privée en Algérie. Il s'agit de l'entreprise « GCP ». Pour mettre en exergue le lien de corrélation entre la période où l'entreprise a engagé le programme de mise à niveau et sa performance, nous avons utilisé une analyse en composantes principales (ACP) et une analyse de régression simple. Un entretien avec un manager de la PME « GCP » nous a permis d'étudier la pérennité de cette entreprise et d'enrichir nos résultats.

1. PROGRAMME DE MISE A NIVEAU DES PME ET CADRE CONCEPTUEL DE LA PERFORMANCE

L'objectif de cette partie est d'établir un lien logique entre le programme de mise à niveau et la performance des PME.

1.1. La PME confrontée au nouveau contexte économique

La définition des PME varie selon les pays (Ayyagari, Beck et Demirgüç-Kunt, 2003), mais tient généralement compte des effectifs, du montant du chiffre d'affaires et/ou de la valeur des actifs. Toutefois, il est notable de constater que le nombre de salariés (entre 200 et 250) et la taille du chiffre d'affaires sont généralement les critères le plus cités car ces informations sont assez faciles à recueillir (OCDE, 2004). Ce sont les variables principalement retenues ici pour l'analyse d'une PME.

Rappelons également qu'après la crise engendrée par les deux chocs pétroliers des années 1970, l'essor de la PME n'a cependant cessé de progresser dans les économies des pays développés (Bentaleb et Louitri, 2011). Selon les rapports de l'OCDE, la PME participe très majoritairement aux PIB des économies développées et émergentes (OCDE, 2004a ; Arrègle et *al.*, 2004).

Par ailleurs si les PME exercent dans l'ensemble des secteurs d'activités industrielles ou servicielles, la sous-traitance est l'une des tâches les plus convoitées par ces entreprises qui s'inscrivent souvent dans des activités à la périphérie des grandes entreprises aux fortes capacités d'investissement (Hoyup, 2004).

Par ailleurs, depuis plusieurs années, les économies dans le monde déploient d'énormes efforts pour soutenir la croissance du nombre des PME (St-Pierre, 2009) considérées le plus souvent comme le principal moteur de la croissance et du développement des pays industrialisés (Harrison, 1995).

1.2. Le programme de mise à niveau des PME

La population globale des PME en Algérie a atteint le nombre de 1.022.621 entreprises en 2016. L'évolution de la population de 2015 à

2016 est de 9,42% tous secteurs confondus, représentant un accroissement net total de 88.052 PME (selon le Bulletin d'information statistique de la PME, MDIPI, N°30, 2017).

En Algérie, la mise à niveau des PME privées est apparu dans le cadre du projet pilote de l'ONUDI, et le programme du ministère de l'industrie et de la restructuration. Le ministère des PME et de l'artisanat a pris à sa charge l'établissement des programmes d'appui au développement des PME, en coopération avec plusieurs partenaires, à savoir : l'ONUDI, la Banque Mondiale, l'AFD (Agence Française de Développement), la Commission Européenne (programme MEDA) et la GTZ (Agence de Coopération Allemande).

L'Algérie a bénéficié, avec d'autres pays de la rive sud de la méditerranée, du programme MEDA. L'opportunité d'avoir des prêts à des conditions avantageuses de la Banque Européenne d'Investissement (BEI) est l'un des attracteurs les plus importants du programme.

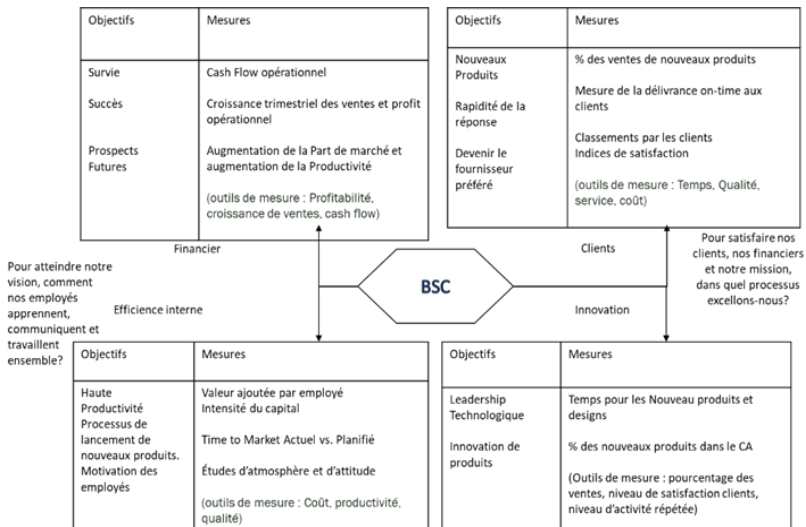
Dans l'évolution des recherches théoriques en sciences sociales, la mise à niveau n'est cependant pas conçue comme un concept doté d'un soubassement théorique pouvant éventuellement aboutir à une application généralisée (Mokhfi et al., 2014). C'est juste, affirment Mokhfi et al. (2014), une démarche opérationnelle récente permettant d'insérer l'appareil de production dans le marché international. On peut aussi la voir comme étant juste un programme d'investissement public. L'opération de la mise à niveau des PME peut donc être résumée par deux grandes étapes : la réalisation d'un diagnostic stratégique global et l'établissement d'un plan de mise à niveau pour soutenir l'investissement immatériel et matériel (Youcefi, et al., 2013).

1.3. La performance

L'utilisation du concept de la performance est souvent utilisée dans les disciplines des sciences sociales et particulièrement dans les sciences de gestion. La performance reflète le niveau d'atteinte des objectifs de l'entreprise (Aliouat et al., 2013). La performance est aussi mesurée par des indicateurs quantitatifs et qualitatifs selon

(Chabouni, 1992). En règle générale, les entreprises industrielles utilisent deux types de contrôle : un contrôle semestriel systématique, qui est né du résultat obtenu par les rapports de production et/ou un contrôle de performance industrielle basé sur le contrôle de la qualité (Aliouat et al., 2017). Mais d'autres systèmes peuvent aussi être utilisés, c'est le cas du tableau de bord. Ainsi, Kaplan & Norton (1992, 2007a, 2007b) donnent une explication de la mesure de la performance par une vision d'un tableau de bord prospectif (Kaplan & Norton, 1992, 2007a) proposant quatre axes pour mesurer la performance des entreprises : (Axe 1 : Performance financière, Axe 2 : Performance client (marketing au sens large), Axe 3 : Performance de la productivité (ou efficacité interne), Axe 4 : Performance en termes d'apprentissage organisationnelle et d'innovation) (cf. Figure 1 : Le modèle du Balanced Scorecard (adapté de Kaplan & Norton, 2007a).

Figure 1 : Le modèle du Balanced Scorecard



Source : (adapté de Kaplan & Norton, 2007)

Le tableau de bord prospectif doit fournir des choix stratégiques qui facilitent le processus d'adaptation aux changements (Van Reedt

Dortland *et al.*, 2014 ; Van der Heijden, 2005), sans jamais perdre de vue l'intérêt des parties prenantes et celui d'offrir plusieurs options stratégiques (Amer *et al.*, 2013 ; Mackay & McKiernan, 2010). Le diagnostic de la situation actuelle de l'entreprise porte en germe les signes avant-coureurs du changement basé sur une analyse de l'évolution des variables retenues et que l'on peut formaliser dans la construction d'un tableau « stratégie des acteurs » (Godet et Durance, 2011). Le futur est alors déterminé à partir de la confrontation des projets des acteurs et l'évolution des rapports de force (Bouhalleg, 2017). Ce tableau de bord prospectif permet aux entreprises de clarifier et traduire leurs visions et stratégies, de communiquer et de lier leurs actions, de planifier et définir les objectifs et de fournir un feedback, sans compter l'apprentissage qu'il apporte (Kloot & Martin, 2000). C'est un outil orienté résultat qui tient moins compte des processus internes, mais qui se focalise sur la satisfaction des clients et améliore l'efficacité et l'efficience des produits et services (Edwards & Thomas Clayton, 2005).

Comme l'indiquent Aliouat *et al.* (2017), le tableau de bord permet à un responsable d'avoir connaissance, à intervalles rapprochés, des caractéristiques de sa gestion et de ses décisions. C'est donc un indicateur utile à notre analyse de l'impact de la mise à niveau des PME au travers notamment des données objectives et perceptives tout au long du processus déployé de mise à niveau d'une PME. *« Cet outil de gestion prospectif indique si les résultats des opérations d'une période donnée ont été performants par rapport aux objectifs qui avaient été retenus durant le mois ou une période donnée : sont-ils meilleurs, équivalents ou moins bons que ceux obtenus à la fin de la période précédente ? En somme, c'est un support d'information utilisé de façon régulière pour accompagner une action ou une décision. C'est aussi un outil de synthèse et un instrument d'information à court terme, conçu pour chaque centre de responsabilité et centré sur les variables d'action de manière à permettre aux responsables d'engager rapidement des actions correctives. L'utilisation du tableau de bord est entendue au sens large, renvoyant à des documents comprenant une information dynamique, c'est-à-dire mettant en perspective des résultats obtenus par rapport à des références, en termes d'objectifs prévus ou de*

résultats obtenus par le centre de responsabilité ou par d'autres entités comparables » (Aliouat et al. 2017).

La formulation d'un tableau de bord prospectif dans l'industrie permet d'identifier les points forts sur lesquels il est possible de s'appuyer pour développer un avantage concurrentiel, et les faiblesses que l'entreprise doit s'efforcer de limiter pour ne pas se faire devancer sur ses propres marchés (Bisbe & Otley, 2004 ; Chenhall, 2005 ; Ahrens & Chapman, 2005 ; Naro & Travaille, 2010). La démarche de planification stratégique doit être structurée de façon, d'une part, à déterminer les moyens à utiliser pour mettre en œuvre la stratégie, et d'autre part, à déterminer les ressources nécessaires ainsi que les structures devant être utilisés pour assurer le bon fonctionnement des programmes d'action par fonctions et sur plusieurs années (des dépenses pluriannuelles assorties d'un plan budgétaire annuel). La planification permet aussi de mettre en place des indicateurs de suivi et de pilotage des actions, des outils de mesure et de contrôler des résultats dans des processus itératifs (Paturel & Aliouat, 2017). Toutefois, comme le rappellent Aliouat et al. (2017), *« la mise en œuvre de la démarche stratégique varie selon la taille, le type d'entreprise, le métier, le secteur, la clientèle, la multiplicité des interlocuteurs ou des parties prenantes, la complexité des environnements et leur degré de stabilité. Le tableau de bord équilibré traite l'ensemble des dimensions d'une entité sans se limiter aux aspects financiers. Son objectif est de transformer une vision stratégique en actions concrètes. Son principal atout est de prendre en compte des indicateurs à la fois financiers et non-financiers (mesure des impacts possibles sur les clients, les employés et les processus internes...), dans son élaboration des prévisions de performances »*. Le principe du *Balanced Scorecard* est en fait assez simple : il repose sur un tableau de pointage qui comprend entre 16 et 28 mesures regroupées en quatre grandes catégories (cf. Figure 1) : performance financière, relations avec la clientèle, processus internes et activités d'apprentissage et de croissance. Une mesure est une corrélation de deux indicateurs : le "réel", par exemple les ventes effectivement réalisées (données opérationnelles) et les objectifs que l'entreprise s'est fixée (indicateurs saisis par l'entreprise). Certaines mesures peuvent même intégrer des

indicateurs de marché, permettant ainsi à l'entreprise de se situer par rapport à la concurrence. Le *Balanced Scorecard* propose de :

- Déterminer les capacités et buts d'un projet ou d'une division au regard des processus internes ;
- Comparer le coût du projet avec les bénéfices et les impacts organisationnels (sur l'ensemble de l'entreprise) qu'il va engendrer ;
- Considérer la réaction des clients/employés à propos de l'influence du projet sur la performance de la division ;
- Déterminer si le projet s'inscrit dans une volonté de formation des employés dans le sens du développement opérationnel.

Le BSC permet d'équilibrer les résultats financiers et les indicateurs opérationnels, assurant par là-même à l'entreprise un pilotage tout à la fois basée sur ses données passées et sur les projections qu'elle construit quant à ses futurs possibles ; c'est l'objet même de nos observations empiriques.

2. HYPOTHESES DE RECHERCHE ET DESCRIPTION DES VARIABLES

2.1. Hypothèses de recherche

On peut comparer les objectifs du programme de la mise à niveau aux travaux de recherche sur l'apprentissage organisationnelle de Kaplan & Norton (2007a). Selon ces deux auteurs, l'apprentissage organisationnelle participe à améliorer l'image de l'entreprise, le système d'information et l'accompagnement des compétences. Nous entendons ici mesurer et modéliser le lien éventuel entre le programme de mise à niveau et la performance liée à l'axe de l'apprentissage organisationnel en établissant toutes choses égales par ailleurs une association entre mise à niveau et apprentissage organisationnel.

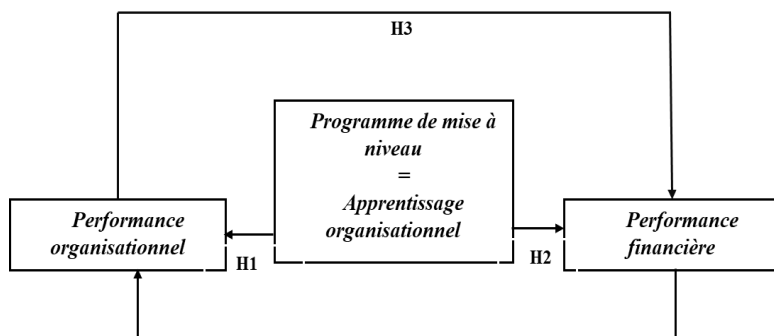
Nous émettons trois hypothèses (Figure 2) et essayons d'argumenter et de préciser les relations qui en découlent.

L'apprentissage organisationnel implique des actions pertinentes permettant d'améliorer la connaissance dont dispose l'entreprise (Ubeda *et al.*, 2001). Le lien entre l'apprentissage organisationnel et l'innovation managériale a été observé par Aliouat *et al.* (2013).

L'innovation managériale est perçue comme un critère important pour l'avantage compétitif de l'entreprise. Han et *al.* (1998) ont également observé que l'innovation managériale a un impact positif et significatif sur la performance organisationnelle. A leur tour, Tapscott et *al.*(2001) observent et valident le lien entre apprentissage organisationnel et innovation permanente tant au niveau des produits et services qu'au niveau du modèle de création de valeur (les innovations de structures, la réingénierie des processus d'affaires). On peut avancer que l'apprentissage organisationnel à travers l'innovation managériale permet à l'entreprise d'améliorer son avantage compétitif (Li et *al.*, 2005). Ces auteurs ont considéré, rappelons-le, que l'avantage compétitif relève d'une performance supérieure comparative. Ils affirment que l'avantage compétitif est d'abord un avantage positif en termes de performance. Partant de ces constats, nous proposons alors les hypothèses suivantes :

- **H 1 : La mise à niveau a un impact positif sur la performance organisationnelle**
 - H1.a : La mise à niveau a un impact positif sur l'efficacité du travail
 - H1.b : La mise à niveau a un impact positif sur la rentabilité des ressources humaines
- **H2 : La mise à niveau a un impact positif sur la performance financière**
 - H2.a : La mise à niveau a un impact positif sur la rentabilité financière
 - H2.b : La mise à niveau a un impact positif sur la performance économique
- **H3 : Il existe un lien positif et significatif entre la performance organisationnelle et la performance financière**

Figure 2 : Hypothèses de la recherche



Source : Conception des auteurs

2.2. Description des variables

Nous explicitons ici les codifications de nos variables au sein de notre étude.

Tableau n° 1 : Description des variables

Variables	Indice
Rentabilité des ressources humaines	RRH
Efficacité du travail	ET
Rentabilité financière	ROE
Performance économique	ROI
Mise à niveau	MAN

Source : Données de l'étude de cas

3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Notre démarche méthodologique s'appuie sur un champ épistémologique « positiviste aménagé ». Nous justifions ce choix épistémologique par les caractéristiques des mesures des variables quantitatives ainsi que par l'analyse d'entretiens relatifs au lien entre « Mise à niveau » et « Pérennité de l'entreprise » dans notre cas précis retenu.

3.1. Justification du choix de la PME GCP « Jutop »

Nous justifions le choix de la PME GCP « Jutop » pour les raisons indiquées dans le tableau 2. Ce choix repose tout à la fois sur des

éléments objectifs de délimitation de la PME retenue, les étapes du processus de mise à niveau engagée et des éléments de compétitivité affichés.

Tableau n° 2 : Justification du choix de la PME GCP « Jutop »

La PME GCP « Jutop »	Justifications
Chiffre d'affaires inférieur à 2 Milliards de DA Nombre des effectifs : Inférieur à 250 salariés	On peut qualifier l'entreprise de PME selon la loi d'orientation et de promotion de la PME, 2001.
Date de création : 2002 Etat de la situation financière : équilibré	L'entreprise est éligible au programme de mise à niveau selon les critères de sélections.
Application du programme de mise à niveau par l'EDPME	Date d'application : 2004.
Actions de la mise à niveau engagées par la PME	Système d'information (mise en place d'un système de comptabilité analytique). Accompagnement des compétences (Formation). Qualification, accréditation et normalisation (mise en place d'une démarche de certification de la qualité).
Positionnement dans le marché	Selon le rapport de l'EDPME de 2005 : La PME GCP « Jutop » occupe en place de challenger sur le marché des soft drinks. Classement : 1. NCA Rouiba 2. Vita jus 3. GCP (Jutop) En 2005, la PME GCP a obtenu le trophée Trad.leadersclub, une distinction acquise en Espagne comme étant celle d'une entreprise qui offre «Le meilleur produit et la meilleure qualité».
La PME est-elle exportatrice ?	Oui
Date de l'arrêt de l'activité de la production : 2010	Cette information interpelle quant à sa signification au vu du processus de mise à niveau engagé et de l'arrêt de l'activité constaté

Source : Données de l'étude de cas

3.2. Mesure des variables

Pour mesurer la performance financière et organisationnelle, nous retenons les propositions de mesure développées par Bouquin (1986)

et Kaplan et Norton (2007a). Le tableau 3, expose ces indicateurs de mesure.

Tableau n° 3 : Indicateurs de mesure

Performance	Indicateurs = Variables
Performance financière	<i>Rentabilité financière (ROE) = Résultats du bilan de la fin de l'année / Capital propre</i> <i>Performance économique (ROI) = Excédent brut d'exploitation / chiffre d'affaires</i>
Performance organisationnelle	<i>Efficacité du travail (ET) = Excédent brut d'exploitation / Actifs</i> <i>Rentabilité des ressources humaines (RRH) = Frais des salariés / Valeur ajoutée</i>

Source : (Bouquin, 1986, p.83)

3.3. Outil d'analyse statistique

A partir des données acquises de la direction des finances et de la comptabilité de la PME GCP «Jutop» depuis sa date de création de 2002 jusqu'à 2008, on a pu en déduire les variables de mesure telles qu'indiquées dans le tableau 3 que nous analysons ensuite par une méthode factorielle de réduction de dimension pour l'exploration statistique de données quantitatives complexes recueillies. Nous proposons enfin des représentations graphiques des variables retenues pour mieux saisir l'impact de la mise à niveau sur la performance pérenne des PME.

Nous utilisons comme outil d'analyse statistique l'analyse en composante principale. Un outil utile pour explorer le lien entre les différentes variables de mesure de l'étude et pour pouvoir en distinguer les variations.

4. ANALYSE DES RESULTATS ET VALIDATION EMPIRIQUE

L'analyse de nos résultats est résumée dans le tableau 4 dont on va extraire en petit nombre les facteurs recherchés. Ces facteurs vont permettre de réaliser les graphiques désirés dans un espace de petite dimension en déformant le moins possible la configuration globale des périodes étudiées selon l'ensemble des variables initiales (remplacées ici par les quatre facteurs observés). C'est l'interprétation

de ces graphiques qui permettra de comprendre la structure des données analysées. Cette interprétation est donc guidée par un certain nombre d'indicateurs numériques et graphiques qui aident l'observateur à faire l'interprétation la plus juste et la plus objective possible de l'impact mesuré entre mise à niveau et performance pérenne.

Tableau n° 4 : **Données X : (2002ENT...2008ENT) & nombre des variables (p) : (ROE, ROI, ET, RRH)**

Données	ROE	ROI	ET	RRH
2002ENT	-43,47	-8,32	-39,03	5,13
2003ENT	-39,35	-8,61	-41,3	6,11
2004ENT	-31,87	-8,26	-25,07	14,06
2005ENT	16,47	3,98	11,97	11,42
2006ENT	14,25	3,65	10,98	15,13
2007ENT	20,06	5,55	16,18	16
2008ENT	24,06	7,55	23,01	18

Source : Données de l'étude de cas

4.1. Paramètres mathématiques et statiques

4.1.1. Vérification des échelles de mesure

Les échelles de mesure de la fiabilité sont résumées dans le tableau 5 le test de Kaiser-Meyer-Olikn est supérieur à 0,5 et les tests de sphéricité de Bartlett basés sur les tests de khi-deux sont satisfaisants (marges d'erreur < 5 %). La fiabilité est en moyenne bonne pour tous les facteurs dégagés (Tableau 5).

Tableau n° 5 : **Mesure de la fiabilité**

Indice KMO et test de Bartlett	
Kaiser-Meyer-Olikn	,736
Test de sphéricité de Bartlett	40,497
Khi-deux approximé	
ddl	6
Signification de Bartlett	,000

Source : Données de l'étude de cas

4.1.2. Statistiques descriptives

A partir du Tableau 6, on constate que la rentabilité financière et l'efficacité du travail représente les variances les plus importantes, par des écart-types qui s'élèvent à 30,775 et 27,825 respectivement. La performance économique et la rentabilité des ressources humaines indiquent des écart-types moins importants. On observe qu'il existe une disparité dans la variance des variables de mesure.

Tableau n° 6 : **Synthèse des données de l'étude : la moyenne, l'écart-type et le nombre d'individus**

Variable Observations		Obs. avec données manquantes	Obs. sans données manquantes
ROE	7	0	7
ROI	7	0	7
ET	7	0	7
RRH	7	0	7

Tableau n° 6 : (Suite)

Variable	Observations	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type
ROE	7	-43,470	24,060	-5,693	30,775
ROI	7	-8,610	7,550	-0,637	7,368
ET	7	-41,300	23,010	-6,180	27,825
RRH	7	5,130	18,000	12,264	4,963

Source : Données de l'étude de cas

4.1.3. Matrice des corrélations des variables

Notre tableau de corrélations des variables affiche des résultats très intéressants quant à l'impact de la politique de mise à niveau sur la performance de la PME (Tableau 7).

Tableau n° 7 : **Matrice des corrélations**

Variables	ROE	ROI	ET	RRH
ROE	1	0,991	0,994	0,802
ROI	0,991	1	0,985	0,769
ET	0,994	0,985	1	0,847
RRH	0,802	0,769	0,847	1

(Seuil de significativité : 5 %)

Source : Données de l'étude de cas

On peut noter ici les observations suivantes, il existe une :

- Très forte corrélation entre la ROE et le ROI ($r = 0,991$).
- Très forte corrélation entre la ROE et l'ET ($r = 0,994$).
- Forte corrélation entre la ROE et la RRH ($r = 0,802$).
- Très forte corrélation entre le ROI et l'ET ($r = 0,985$).
- Forte corrélation entre le ROI et la RRH ($r = 0,847$).

4.1.4. Valeurs propres de la matrice des corrélations

Tableau n° 8 : Valeurs propres

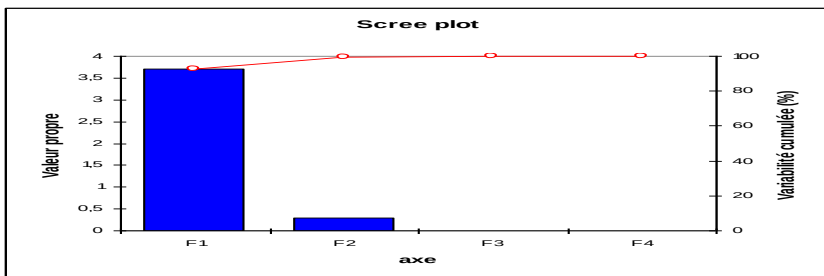
	F1	F2	F3	F4
Valeur propre	3,701	0,288	0,008	0,003
Variabilité (%)	92,531	7,191	0,204	0,074
% cumulé	92,531	99,722	99,926	100,000

Source : notre étude

Concernant la qualité de représentation graphique : C'est à partir des valeurs propres de la matrice des corrélations qu'on choisit la qualité de la représentation graphique par un seuil de signification important, et selon notre étude l'axe des facteurs prend en évidence les facteurs (F1, F2) car il présente une statistique d'information de signification de 99,722 % (cf. tableau 8 et Figure 3).

$$F1 + F2 = \frac{\lambda_1 + \lambda_2}{\sum_{i=1}^p \lambda_p} ; F1 + F2 = \frac{3,701 + 0,288}{3,701 + 0,288 + 0,008 + 0,003} = 0,99722$$

Figure 3 : Représentation graphique de la variabilité cumulée des valeurs propres



Source : notre étude

4.1.5. Vecteurs propres de la matrice des corrélations

Tableau n° 9 : **Vecteurs propres**

	F1	F2	F3	F4
RF	0,513	-0,277	-0,478	-0,657
PE	0,508	-0,377	0,774	-0,007
ET	0,518	-0,130	-0,396	0,747
RRH	0,459	0,874	0,124	-0,101

Source : notre étude

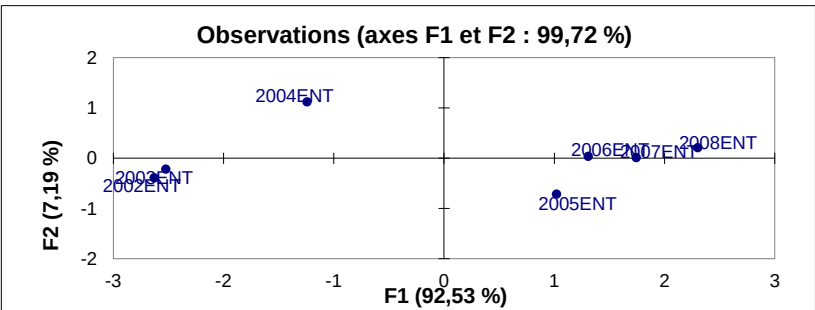
4.1.5.1. Coordonnées des observations

Tableau n° 10 : **Coordonnées des observations**

Observation	F1	F2	F3	F4
2002ENT	-2,625	-0,398	0,074	0,082
2003ENT	-2,520	-0,225	0,033	-0,100
2004ENT	-1,239	1,113	-0,088	0,024
2005ENT	1,023	-0,723	-0,149	0,029
2006ENT	1,310	0,027	-0,034	-0,029
2007ENT	1,747	0,005	0,028	-0,033
2008ENT	2,305	0,201	0,137	0,027

Source : Données de l'étude de cas.

Figure 4 : **Représentation des points variables dans l'espace factoriel (1, 2)**



Source : notre étude

Interprétation des axes factoriels : Explication du positionnement du nuage des points

L'axe factoriel 1 représente 92,531% de l'information de la figure 4, où il prend en considération les années (2006ENT, 2007ENT, 2008ENT) c'est-à-dire les années où la PME GCP « Jutop » a connu une amélioration remarquable dans son efficacité financière et des ressources humaines.

L'axe factoriel 2 représente 7,191% de l'information de la figure 4, où il prend en considération l'année (2005ENT) c'est-à-dire l'année où la PME « Jutop » a commencé à récolter les fruits du programme de mise à niveau.

L'axe factoriel 3 représente 2,04 % de l'information de la figure 4, fondé sur les résidus, insiste donc sur les années (2002ENT, 2003ENT, 2004ENT) où la PME GCP « Jutop » était dans sa phase de démarrage.

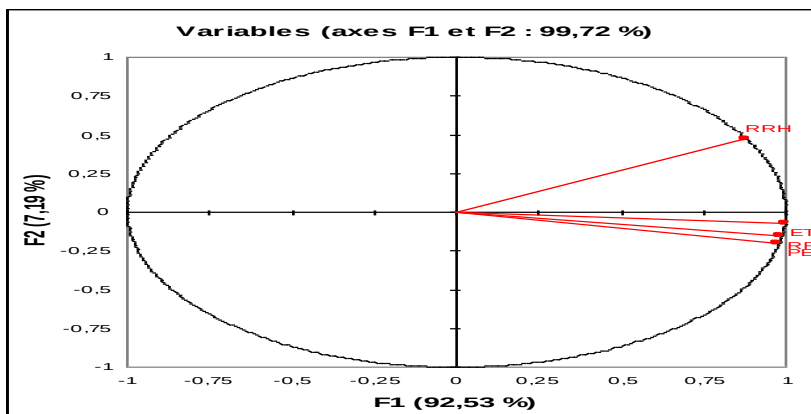
4.1.6. Corrélations entre les variables et les facteurs :

Tableau n° 11 : **Coordonnées des variables**

	F1	F2	F3	F4
RF	0,987	-0,149	-0,043	-0,036
PE	0,977	-0,202	0,070	0,000
ET	0,996	-0,070	-0,036	0,041
RRH	0,883	0,469	0,011	-0,005

Source : notre étude

Figure 5 : Cercle de corrélation



Source : Données de l'étude de cas

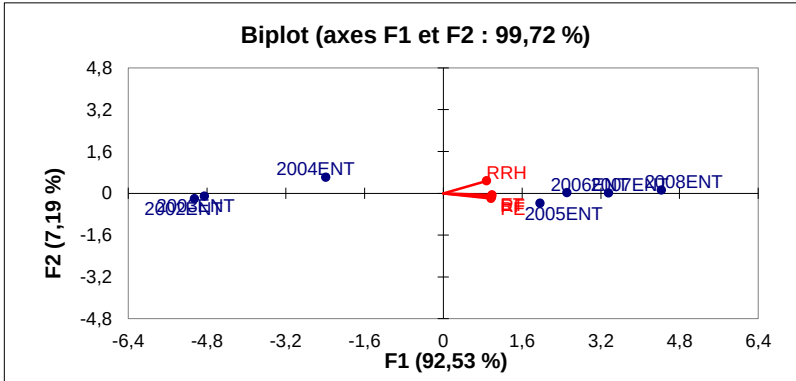
Lecture du cercle de corrélation (figure 5)

La corrélation des variables avec les deux axes est représentée par un point de coordonnées r_{1j} et r_{2j} , comme toutes les corrélations, par construction comprises entre +1 et -1, ces points sont tous situés à l'intérieur d'un cercle de rayon 1. Si on les joint à l'origine par un vecteur, on obtient un cercle de corrélation semblable à la figure 5.

Les principes de lecture d'un tel graphe sont les suivants :

- Les vecteurs des variables sont spécifiés par leur longueur et leur prise en considération du facteur F1, ce qui explique la forte corrélation avec le facteur F1.
- Les vecteurs voisins et longs expriment leur forte corrélation entre eux, c'est le cas des variables prises en considération dans d'autres études.

Figure 6 : Projection de l'état financier et sociale de la PME « Jutop » sur le plan F1, F2 et vecteurs de corrélation des variables.



Source : notre étude

La figure 6 nous permet d'observer deux classes :

- La classe A : Globalement caractérisée par une performance financière et organisationnelle positive qui mènent au développement de cette PME, dont on trouve trace en années (2005ENT, 2006ENT, 2007ENT, 2008ENT).
- La classe B : Globalement caractérisée par une performance financière et organisationnelle négative dont on trouve trace en années (2002ENT, 2003ENT, 2004ENT).

On peut constater qu'il existe deux classes séparées par l'année 2004, soit l'année de la mise en place du programme de mise à niveau dans la PME ; donc nous pouvons en conclure que ce programme a eu un impact positif sur la performance financière et organisationnelle.

4.2. Discussion et vérification des hypothèses

La régression simple nous permet de tester la relation entre la variable indépendante et la variable dépendante, et de vérifier la qualité du modèle par le test de Fisher.

4.2.1. L'impact de la mise à niveau sur la performance organisationnelle

Vérification de H1.a : La mise à niveau a un impact positif sur l'efficacité du travail

L'efficacité du travail est expliquée de l'ordre de 83,4 % par la mise à niveau ($R^2 = 0,834$) avec un test de Fisher d'une valeur de 11,457 et une probabilité (p) de 0,02 ($\leq 5\%$). Nous confirmons que le programme de mise à niveau a un impact positif sur l'efficacité du travail avec l'équation suivante :

$$ET = -40,165 + 47,579 \text{ MAN} \\ (-3,381)^{**} \quad (3,385)^{**} \\ F^{**} = 11,457 \quad R^2 = 83,4 \%$$

Tableau n° 12 : **Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,834 ^a	,696	,635	16,80082

a. Valeurs prédites : (constantes), MAN

Source: Réalisé sous SPSS 19

Tableau n° 14 : **Coefficients^a**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta			
1 (Constante)	-40,165	11,880			-3,381	,020
MAN	47,579	14,057	,834		3,385	,020

Variable dépendante : ET

Source: Réalisé sous SPSS 19

Vérification de H1.b : La mise à niveau a un impact positif sur la rentabilité des ressources humaines :

La rentabilité des ressources humaines est expliquée de l'ordre de 83,6 % par la mise à niveau ($R^2 = 0,836$) avec un test de Fisher d'une valeur de 25,575 et une probabilité (p) de 0,004 ($\leq 5\%$). Nous confirmons que le programme de mise à niveau a un impact positif sur la rentabilité des ressources humaines avec l'équation, conçue des tableaux N° 15, N° 16 et N° 17 :

$$RRH = 5,620 + 9,302 \text{ MAN} + \varepsilon$$

$$(3,615)^{**} \quad (5,057)^{**}$$

$$F^{**} = 25,575 \quad R^2 = 83,6 \%$$

Tableau n° 15 : **Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,915 ^a	,836	,804	2,19848

a. Valeurs prédites : (constantes), MAN

Source: Réalisé sous SPSS 19

Tableau N° 16 : **ANOVA^b**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	123,610	1	123,610	25,575	,004 ^a
Résidu	24,167	5	4,833		
Total	147,777	6			

a. Valeurs prédites : (constantes), MAN

b. Variable dépendante : RRH

Source: Réalisé sous SPSS 19

Tableau n° 17 : **Coefficients^a**

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
Modèle	A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	5,620	1,555		3,615	,015
MAN	9,302	1,839	,915	5,057	,004

Variable dépendante : ET

Source: Réalisé sous SPSS 19

4.2.2. L'impact de la mise à niveau sur la performance financière

Vérification de H2.a : La mise à niveau a un impact positif sur la rentabilité financière

La rentabilité financière est expliquée de l'ordre de 62,9 % par la mise à niveau ($R^2 = 0,629$) avec un test de Fisher d'une valeur de 8,462 et une probabilité (p) de 0,033 ($\leq 5\%$). Nous confirmons que le programme de mise à niveau a un impact positif sur la rentabilité financière avec l'équation suivante:

$$\begin{aligned} \text{ROE} &= 41,410 + 50,004 \text{ MAN} \\ &\quad (-2,850)^{**} \quad (2,909)^{**} \\ F^{**} &= 8,462 \quad R^2 = 62,9\% \end{aligned}$$

Tableau n° 18 : **Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,793 ^a	,629	,554	20,54512

a. Valeurs prédites : (constantes), MAN

Source: Réalisé sous SPSS 19

Tableau n° 19 : **ANOVA^a**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	3572,000	1	3572,000	8,462	,033 ^a
Résidu	2110,511	5	422,102		
Total	5682,511	6			

a. Valeurs prédites : (constantes), MAN

b. Variable dépendante : ROE

Source: Réalisé sous SPSS 19

Tableau n° 20 : **Coefficients^a**

		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	
Modèle	A	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1 (Constante)	-41,410	14,528		-2,850	,036
MAN	50,004	17,189	,793	2,909	,033

Variable dépendante : ROE

Source: Réalisé sous SPSS 19

Vérification de H2.b : La mise à niveau a un impact positif sur la performance économique

La performance économique est expliquée de l'ordre de 52,7 % par la mise à niveau ($R^2 = 0,527$) avec un test de Fisher d'une valeur de 5,566 et une probabilité (p) de 0,065 ($\leq 10\%$). Nous confirmons que le programme de mise à niveau a un impact positif sur la performance économique avec l'équation suivante:

$$\begin{aligned} \text{ROI} &= -8,465 + 10,959 \text{ MAN} \\ &\quad (-2,156)^* \quad (2,359)^* \\ F^{**} &= 5,566 \quad R^2 = 52,7 \% \end{aligned}$$

Tableau n° 21 : **Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,726 ^a	,527	,432	5,55225

a. Valeurs prédites : (constantes), MAN

Source: Réalisé sous SPSS 19

Tableau n° 22 : **ANOVA^a**

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	171,571	1	171,571	5,566	,065 ^a
Résidu	154,137	5	30,827		
Total	325,708	6			

a. Valeurs prédites : (constantes), MAN

b. Variable dépendante : ROE

Source: Réalisé sous SPSS 19

Tableau n° 23 : **Coefficients^a**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
	A	Erreur standard	Bêta	t	
1 (Constante)	-8,465	3,926		-2,156	,084
MAN	10,959	4,645	,726	2,359	,065

Variable dépendante : ROE

Source: Réalisé sous SPSS 19

Vérification de H3 : Il existe un lien positif et significatif entre la performance organisationnelle et la performance financière

La matrice de corrélation (Tableau 6) démontre qu'il existe un lien significatif entre les variables de la performance organisationnelle et les variables de la performance financière au seuil significatif de 5 %.

4.2.3. Analyse de l'entretien « Mise à niveau – Pérennité de l'entreprise »

Depuis l'année 2008 la PME GCP « Jutop » a réalisé des taux croissance et de performances positives. En 2009, l'entreprise a fortement diminué sa production, ce qui a logiquement réduit son taux de croissance.

L'entreprise a arrêté définitivement son activité de production en 2010. Cette situation nous a incités à réaliser des entretiens successifs avec un ancien manager de l'entreprise. Le sujet des entretiens a porté sur les causes du retrait inattendu de la PME GCP « Jutop » du marché algérien des soft drinks, malgré une position de challenger occupée auparavant, classée juste après NCA Rouiba et Vitas jus, et un programme de mise à niveau qui semblait avoir un impact sur la performance de l'entreprise.

Cet ancien manager de l'entreprise Jutop confirme que depuis le début de l'émergence de cette PME vers une position d'entreprise de taille intermédiaire, l'absence d'esprit et de vision entrepreneuriaux a freiné le développement et la croissance de l'entreprise. Autrement dit, au vu des entretiens, il a été clairement mis en avant que le problème majeur a été par la suite de nature stratégique et de bonne gouvernance. On peut conclure à un problème de management stratégique associé à des difficultés de gouvernance familiale. Les propriétaires ont décidé de vendre leurs actions de la GCP « Jutop » à une entreprise concurrente croissance qui, elle, a dépassé ses problèmes de gouvernance familiale depuis plusieurs générations, l'entreprise de dimension internationale « Hamoud Boualem ».

Les résultats de ces entretiens révèlent qualitativement que les causes les plus probables étaient liées au problème de gouvernance, avec une insistance sur les deux caractéristiques suivantes : le style autocratique de management pratiqué et les tendances manifestes à prendre des décisions, non pas sur la base d'une vision rationnelle du

marché, mais sur de simples approches instinctives des comportements du consommateur et des innovations adverses sans aucun fondement sérieux basés sur des analyses ou des études de marché ou concurrentielles.

Il est incontestable que la mise à niveau de la PME ne suffit pas à maintenir la pérennité de l'entreprise, et qu'elle doit être appuyée par des mesures complémentaires comme le notent les travaux formulés dans notre approche théorique (Meyer-Stamer, 1995 ; Metcalf, Ramlogan et Uyarra, 2002 ; Aliouat, 2014).

CONCLUSION

Globalement, nos résultats empiriques confirment toutes nos hypothèses. La mise à niveau a un impact positif sur la performance organisationnelle, ce qui confirme les travaux théoriques et empiriques (Ubeda et al., 2001), (Han et al., 1998). La mise à niveau a un impact positif sur la performance financière et permet d'avoir une performance supérieure car elle améliore son avantage compétitif (Tapscott et al., 2001). Nous confirmons cette affirmation par le lien positif entre la performance organisationnelle et la performance financière (Li, et al., 2005). Les travaux théoriques et empiriques en ce sens sont donc validés dans notre recherche.

Malgré la comparaison entre les objectifs du programme de mise à niveau et les travaux de recherche sur l'apprentissage organisationnelle de Kaplan & Norton(2007a, 2007b), où il est considéré que la mise à niveau est synonyme d'apprentissage organisationnel source d'innovation et de performance au sens large, nous observons cependant que l'apprentissage organisationnel, ou tout programme de mise à niveau, demeure insuffisant à maintenir la pérennité de la PME. Nous relevons à travers notre étude plusieurs causes d'entraves aux bienfaits de la mise à niveau sur la performance des PME: (1) une confusion entre la propriété sociale et le patrimoine personnel des entrepreneurs, (2) un problème de confiance dans le management ou la gouvernance familiaux, et enfin, (3) un manque d'initiatives ou de prise de risques chez les entrepreneurs.

Références bibliographiques

Ahrens, T., & Chapman C.S. (2005). Accounting and the Crafting of Strategy: A Practice-Based View, in C.S. Chapman (Ed.), *Controlling Strategy : Management Accounting and Performance Measurement*, Oxford University Press, pp.106-124.

Aliouat B., (2014). Entrepreneuriat algérien en déficit de régulation et défaut de gouvernance : une approche conventionnaliste de l'entrepreneur En milieu hostile ? *Revue Maghreb-Machrek, Editions Eska*, N°217, Hiver, pp.9-30.

Aliouat B., Frij R., & Chraïbi A., (2017). Proposition d'une méthode prospective universelle et instrumentale de réalisation du diagnostic stratégique externe des organisations, *Revue Internationale des Sciences de l'Organisation*, Vol.4, juillet-décembre. pp. 25-61.

Aliouat, B., Besbes A., Gherbi D.E., (2013). L'impact de l'innovation managériale sur la performance, N°235, *Revue française de gestion*.

Amer, M., Daim T.U., Jetter. A., (2013). A Review of Scenario Planning, *Futu res* 46, pp.23-40.

Ayyagari, M., Beck T., Demirgu-Kunt A., (2003). Small and Medium Enterprises across the Globe, *A New Data base*, The World Bank, Policy Research Working Paper 3127, Development Research Group Finance, August.

Bisbe, J., Otley D., (2004). The Effects of the Interactive Use of Management Control Systems on Product Innovation, Accounting, *Organizations and Society*, vol. 29, pp. 709-737.

Boltanski, L. Thévenot L., (1991). *De la justification : Les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.

Bentaleb, C., Louitri A., (2011). La construction de la croissance des PME au Maroc, *Management & Avenir*, V3, n° 43, pp.77-81.

Bouhalleb, A., (2017). Contribution à l'étude des déterminants de l'orientation entrepreneuriale : impact de la planification par scénarios sur la

flexibilité et l'orientation entrepreneuriale, Thèse de doctorat, Université Paris 13 Sorbonne Paris Cité, avril.

Bouquin, H., (1986). *Le Contrôle de Gestion*, Press Universitaires de France, Paris, pp.72-75.

Chaabouni, J., (1992). *Le Concept de la Performance Dans les Théories du Management : Ambiguïté Conceptuelle et Potentiel fédérateur*, Publication de la FSEG, Sfax, Tunisie.

Chenhall, R.H. (2005). Content and Process Approaches to Studying Strategy and Management Control Systems, in C.S. Chapman, *Controlling Strategy*, Oxford University Press, pp.10-36.

Edwards, D., Thomas Clayton J., (2005). *Developing a Municipal Performance Measurement System : Reflections on the Atlanta Dashboard*, Public Administration Review Vol. 65 2005 n°3, May- June, pp. 369-376.

Han, J.K, Kim.N, Srivasta R.K., (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link, *Journal of Marketing*, 62 (4), pp. 30-45.

Harrison, B., (1995). Symposium on Harrison's "Lean and Mean": what are the question? *Small Business Economics*, Vol. 7, N°5, pp.25-31.

Hoyup, D., (2004). Le miracle asiatique et l'ouverture commerciale : construction et limites d'une interprétation dominante a-institutionnaliste, séminaire « *institutions et développement* », Matisse – Paris1.

Kaplan, R. S., & Norton D. P., (2007a). *L'alignement stratégique - Créer des synergies par le tableau de bord prospectif*, Ed. Eyrolles, Editions d'Organisation, Paris. ISBN : 978-2-7081-3498-0.

Kaplan, R., Norton D., (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance, *Harvard Business Review*, Vol.70, January/February, pp.71-79.

Kaplan, R., Norton D., (2007b). Using the Balanced Scorecard As a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, Vol.85, July-August, p.150-161.

Kloot, L., Martin J., (2000). Strategic Performance Management: A Balanced Approach To Performance Management Issues In *Local Government, Management Accounting Research*, vol. 11, 2000, pp 231-251.

Li, S., Rao S., Ragu-Nathan T.S., & Ragu-Nathan B., (2005). "Development and Validation of a Measurement Instrument For Studying Supply Chain Management Practices", *Journal of Operations Management*, n° 23, pp.618-641.

MacKay, B., McKiernan P., (2010). "Creativity and Dysfunction" in *Strategic Processes: The Case of Scenario Planning*, *Futures* 42, pp. 271-281.

Metcalf J.S., Ramloganand R., & Uyarra E., (2002). *Economic Development and the Competitive Process*, Centre on Regulation and Competition (CRC) Working papers 30612, University of Manchester, Institute for Development Policy and Management (IDPM).

Meyer-Stamer, J., (1995). Micro-Level Innovations and Competitiveness, *World Development*, vol. 23, pp. 143-148.

Meyer-Stamer, J., Waltring F., (2000). Behind the Myth of the Mittelstand Economy : The Institutional Environment Supporting SMEs in Germany, *Institute for Development and Peace at the Gerhard-Mercator-University Duisburg, Rapport n°46*, Duisburg.

Mokhefi, A, Khaldi.A, Lazreg. M., (2014). *La mise à niveau des PME algériennes : Un levier de compétitivité des entreprises*, *Revue de la performances des entreprises algériennes*, Université de Ouargla, Algérie, N°6.

Naro, G., & Travaille D., (2010). Construire les stratégies avec le Balanced Scorecard : vers une approche interactive du modèle de Kaplan et Norton, *Finance Contrôle Stratégie – volume 13*, n° 2, juin 2010, pp.33-66.

OCDE, (2004a). Chapitre 1: Caractéristiques et importance des PME, *Revue de l'OCDE sur le développement*, vol. no 5, Février, pp.37-46.

OCDE, (2004b). Chapitre 2: Renforcer la compétitivité des PME des pays en transition et en développement, *Revue de l'OCDE sur le développement*, vol. no 5, Février, pp.47-76.

Paturel, R., & Aliouat B., (2017). Proposition d'une méthode prospective universelle et instrumentale de réalisation du diagnostic stratégique externe des organisations, *RISO N°3* – Juin, pp.73-114.

St-Pierre, J., (2009). La participation des PME à l'économie mondiale : les PME des pays du nord et du sud adoptent-elles les mêmes comportements ?", *revue des sciences commerciales et de gestion*.

Tapscott, D., Ticoll D., & Alex L. (2001). *Capital réseaux : le pouvoir des business Webs*, éditions Village Mondial, Paris.

Ubeda, G.M., Vano F.L., Sempere V.S., & Guillo J.T., (2001). La création de connaissance dans l'entreprise : l'intégration de modèles et le blocage dans le processus d'apprentissage, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 188-189, pp.69-82.

Van der & Heijden, k., (2005). *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*, John Wiley, Chichester, 2nd Edition.

Van Reedt Dortland, M., Voordijk H., & Dewulf G., (2014). Making Sense of Future Uncertainties Using Real Options and Scenario Planning, *Futures* (55), p. 15-31.

Youcefi, R, Hadjar, A, & Berraho, H.M., (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 de Sétif, Algérie, pp.7-8.