

**Les stratégies de la PME-Le cas des PME de l'ouest de l'Algérie**

**The strategies of the SME-The case of SMEs in west of Algeria**

CHERRARA Walid <sup>1\*</sup> ; Pr. ADALA Laadjal <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Université Abou Bekr Belkaid –Tlemcen ; [Walid2782@yahoo.fr](mailto:Walid2782@yahoo.fr)

<sup>2</sup> Université Abdelhamid Ibn Badis –Mostaganem, [adj.adala@yahoo.fr](mailto:adj.adala@yahoo.fr)

Reçu le	Accepté le	Publié le
2018-10-01	2019-10-13	2019-12-25

**Résumé:**

L'émergence de la PME en l'Algérie, était conditionnée par des facteurs institutionnels et économiques. Ces facteurs, ainsi que d'autres internes ont favorisé l'intégration de la réflexion stratégique au sein de ce type d'entreprises.

En effet, notre objectif de recherche s'agit de déterminer l'étendue d'adoption de la démarche stratégique par la PME algérienne, et de mettre en évidence les caractéristiques de ses stratégies, et ce à travers une enquête menée sur un échantillon de PME situées à l'ouest de l'Algérie. Alors l'analyse de cette étude empirique, sera précédée par une partie théorique qui vise à montrer les différents concepts de la stratégie de la PME.

**Mots clés :** PME, stratégie de l'entreprise, démarche stratégique, options stratégiques, planification stratégique.

**Abstract :**

The emergence of SMEs in Algeria was conditioned by institutional and economic factors. These factors, along with other interns, have contributed to the integration of strategic thinking within these types of enterprise.

Indeed, our research objective is to determine the extent of adoption of the strategic approach by the Algerian SME, and to highlight the characteristics of its strategies, and

---

\* Auteur correspondant: CHERRARA Walid , Email: [Walid2782@yahoo.fr](mailto:Walid2782@yahoo.fr)

## Les stratégies de la PME-Le cas des PME de l'ouest de l'Algérie

---

this through a survey conducted on a sample of SMEs located in the west of Algeria. Then the analysis of this empirical study, will be preceded by a theoretical part that aims to show the different concepts of the strategy of the SME.

**Keywords :** SME, corporate strategy, strategic approach, strategic options, strategic planning

### Introduction :

La multiplication du nombre des PME au niveau international est le fait de plusieurs facteurs entre autres, on cite<sup>1</sup> :

Les consommateurs des pays industrialisés ont changé de comportement, les marchés étant saturés de biens de consommation standards, leur demande en biens et services a augmenté, ce qui a entraîné une "hypersegmentation des marchés". Cela a à son tour encouragé la croissance de création des petites entreprises pour desservir ces marchés petits et nouveaux, ainsi que pour se positionner dans ces interstices.

Ainsi, les grandes entreprises internationales ont eu tendance à "casser leurs structures", ce qui a parfois généré de grandes vagues de licenciements et détourné certaines activités internes. Le processus de "sous-traitance" des activités a conduit à l'émergence de petites entreprises.

L'augmentation récente du nombre de petites et moyennes entreprises en Algérie est liée aux réformes économiques, notamment la transition vers l'économie de marché, qui a ouvert la voie aux investisseurs privés, à la libéralisation simultanée du commerce extérieur et à la croissance des investissements directs étrangers. Ces variables avaient un impact sur ce type d'entreprises, alors, elles se sont trouvées dans des situations fragiles influencées par la concurrence internationale.

Or, pour garantir leur croissance et pérennité dans ces conditions, les PME algériennes tendent de plus en plus, à adopter la gestion stratégique. Cette dernière permet à l'entreprise de sélectionner les stratégies adéquates à son environnement interne et externe.

De ce qui précède, nous pouvons poser la question suivante :

## « Quel est le degré d'adoption du management stratégique au sein des PME de l'ouest algérien? »

Pour ce faire, nous avons entamé une étude auprès des PME situées à l'ouest de l'Algérie, en adressant un questionnaire, afin d'analyser et de clarifier les particularités de la gestion stratégique de l'échantillon étudié.

Et avant d'aborder la partie pratique, il est intéressant de présenter les divers concepts liés à la PME, et à la gestion stratégique.

### **I. Approche théorique:**

#### **I.1. Définition de la PME :**

Il n'existe pas de définition unifiée des PME, ce qui est dû à la diversification économique d'une part, où en termes de taille par exemple, on peut étudier les très petites entreprises, les petites entreprises, et les moyennes entreprises séparément. Dans le même contexte ce type d'entreprises peut varier, selon leurs produits offerts, et les marchés dans lesquels distribuent ces produits. D'autre part, les définitions se diversifient dans ce domaine en raison de la diversité juridique, car en plus de la différence dans le degré d'indépendance dans la prise de décision, la forme juridique adoptée par l'entreprise varie, allant de l'entreprise individuelle à la société<sup>2</sup>.

La définition de cette entité, pose plusieurs problèmes, que ce soit entre pays, ou entre pays et organismes internationaux, ou même au sein d'un même pays et entre les autorités responsables de ce type d'entreprises, et ce en matières de financement, de supervision et de statistiques, ce qui conduit à une divergence de visions et des objectifs attendus entre les deux parties et donc ne pas cerner comme il le devrait toutes les PME.<sup>3</sup>

Dans le même contexte, il existe un conflit entre les chercheurs dans le domaine des petites et moyennes entreprises concernant l'approche de définition, où certains s'appuient sur des critères qualitatifs pour les définir, alors que d'autres ont tendance à adopter des critères quantitatifs. Les définitions qualitatives insistent sur trois dimensions, d'une part la gestion d'une unité par son entrepreneur alors cette gestion

est personnalisée selon les caractéristiques de l'entrepreneur, d'autre part l'autonomie financière, autrement dit, cet entreprise doit être indépendante du contrôle d'autre groupes ou entreprises, et la troisième dimension c'est la petite taille de son marché. Et quant il s'agit de la définition quantitative, il existe plusieurs critères entre autres, on cite, le profit brut, la valeur ajoutée, le capital, le patrimoine net, la capacité de production, l'effectif, le chiffre d'affaires, la part de marché, le volume d'investissements, les espaces occupées, les bénéficiaires, le degré d'association entre propriété et pouvoir, le rayon d'activité géographique, la production annuelle <sup>4</sup>...etc. Quant à notre recherche, on va respecter la définition adoptée en Algérie où la PME, est définie comme suit<sup>5</sup>:

La PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et/ou de services :

- employant une (1) à deux cent cinquante (250) personnes ;
- dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas quatre (4) milliards de dinars algériens ou dont le total du bilan annuel n'excède pas un (1) milliard de dinars algériens ;
- et qui respecte le critère d'indépendance

Comme on a indiqué ci-dessus, les définitions ont été établies selon des objectifs, certaines ont été adoptées à des fins juridiques et administratives, d'autres ont des fins statistiques. Pour l'Algérie, la définition des PME est une référence dans tous les programmes et mesures d'assistance et de soutien à cette catégorie d'entreprises, ainsi que dans le cas des études et traitements statistiques relatives au secteur des PME.

### **I.2. La stratégie de la PME :**

Selon le groupe de STRATEGOR la stratégie de l'entreprise est définie comme suit: "*élaborer la stratégie de l'entreprise, c'est choisir les domaines d'activités dans lesquels l'entreprise entend être présente et allouer des ressources de façon à ce qu'elle s'y maintienne et s'y développe*"<sup>6</sup>

Donc, d'après cette définition la stratégie de l'entreprise comporte deux niveaux, le premier qui se trouve au niveau de la direction générale, il détermine la stratégie ou la

politique générale de l'entreprise, plus précisément les activités de l'entreprise, et le deuxième niveau qui est la stratégie concurrentielle, autrement dit, la stratégie adoptée pour chaque domaine d'activité. Dans la petite entreprise, l'un de ces niveaux, est liée à l'autre, et ils sont parfaitement confondus<sup>7</sup>.

D'après Kenneth Andrew, la stratégie générale de l'entreprise peut être définie comme l'ensemble des décisions "*qui détermine et révèle les objectifs, la mission et les buts, qui produit les principales politiques et plans pour atteindre ces objectifs et définit le domaine d'activité que l'entreprise poursuit, le type organisation économique et humaine qu'elle a l'intention d'être et la nature des contributions économiques et non économiques qu'elle a l'intention de faire à ses actionnaires, employés et clients et à la communauté*"<sup>8</sup>.

Par la présente définition on peut concevoir la stratégie, comme un système composé de plusieurs éléments, et les relations entre ces éléments. Lesquels se résument dans la mission, les objectifs, le domaine d'activité, l'organisation, et la réaction de l'entreprise vis-à-vis de son environnement interne qu'externe.

Et pour mieux comprendre ce système d'une façon plus détaillée, on va dans ce qui suit expliquer les éléments clés de ce système.

- **Les objectifs:** Selon R-A.THIEART, J-M.XUEREB l'objectif donne une direction à suivre et influe sur le type d'actions à entreprendre, il constitue ainsi une étape souhaitée de son évolution, alors il sert à évaluer et contrôler l'entreprise. Pour qu'un objectif soit utile pour l'organisation, il doit être clair, spécifique, réaliste, cohérent compréhensible, acceptable, contrôlable.<sup>9</sup> Et concernant la PME, Il existe une forte articulation, entre ses objectifs et celles de son dirigeant. Cependant la compréhension du style de gestion, et des objectifs de la PME, est atteinte par la connaissance du profil de l'entrepreneur<sup>10</sup>. La recherche de l'indépendance managériale et financière, constitue l'une des principales préoccupations de l'entrepreneur, et à coté de ces objectifs, d'autres peuvent être recherchés à titre d'exemple : la volonté d'assurer un revenu, ou un emploi pour sa famille, le désir de réaliser des produits de qualité, la

créativité, le pouvoir, le statut, la réalisation de soi, la pérennité de l'entreprise, la continuité des traditions familiales. Les objectifs de chaque entrepreneur sont souvent multiples et sont susceptibles de varier au fil du temps et du développement de l'entreprise.<sup>11</sup>

Dans le même contexte, P. A JULIEN et M. MARCHSNAY<sup>12</sup>, proposent deux types d'entrepreneur selon leurs objectifs (PIC) et (CAP), où cette typologie s'appuie sur trois grandes aspirations socio-économiques, qui sont : la pérennité de l'entreprise, impliquant notamment, l'espoir de transmettre celle-ci à un membre de la famille, l'indépendance et la croissance.

-*la mission* : elle donne la ligne directrice que l'organisation va suivre. Elle est un guide des choix à faire. Toutefois, ce guide ne peut être ni trop flou, ni trop rigide. Une fois la mission définie, il s'agit de choisir son champ de bataille.<sup>13</sup>

-*le portefeuille* : La base « activité » correspond aux biens et aux services offerts par l'entreprise à ses clients<sup>14</sup>. MARCHESNAY, voit que la petite entreprise, peut développer des activités où elle possède un avantage compétitif par rapport à la grande entreprise. A l'opposé de la grande entreprise qui recherche une taille supérieure, en s'appuyant sur trois éléments qui sont : l'économie d'apprentissage et d'expérience, l'économie d'échelle, et l'économie de champ, la petite entreprise trouve un terrain favorable, pour autant qu'elle reste petite dans les activités suivantes : déséconomies d'expérience (activités innovatrices et créatrices), déséconomies d'échelle (activités à forte charge en services), déséconomies de champ (micromarchés fortement segmentés)<sup>15</sup>.

Le choix du portefeuille d'activités est un choix primordial qui permet de focaliser les efforts de l'entreprise sur un domaine privilégié. A l'instar du particulier qui possède un portefeuille de valeurs mobilières et qui essaie de trouver un équilibre entre risque et rentabilité, l'entreprise tente de sélectionner ses activités de manière que les activités déclinantes soient compensées par des activités de croissance, et que les

activités profitables supportent celles qui le sont moins ou dont le développement nécessite l'apport de ressources importantes.<sup>16</sup>

- *la synergie*: qui peut être représentée par la relation "2+2=5", symbolisant le fait que l'effet de complémentarité donne des résultats plus élevés, que la somme de chacun des effets pris séparément. Ainsi, la recherche des synergies sur le plan technique, commercial, humain, financier, grâce aux complémentarités qui en sont dérivées, permet à l'entreprise de tirer un profit maximum des ressources et des moyens qu'elle possède.<sup>17</sup>

- *les scénarios*: la préparation d'un plan de développement à moyen terme suppose que l'on ait identifié les formes possibles des futurs de l'entreprise. Cette réflexion prospective fait bien entendu appel à l'imaginaire des dirigeants; mais elle doit reposer sur une crédibilité forte, au risque de n'être qu'un simple exercice dont chacun se lassera vite. Il convient donc d'imaginer des scénarios, ensembles structurés représentant les possibilités de parcours stratégiques suivis par l'entreprise.<sup>18</sup>

- *les ressources*: afin d'accomplir sa mission, l'entreprise fait appel à un certain nombre de ressources. Il s'agit ici de veiller à la qualité du choix de mobilisation de ressources et à leur mise en œuvre opérationnelle, sans laquelle la stratégie resterait lettre morte. Le choix des moyens conditionne la réalisation des objectifs et, par conséquent, le succès de la stratégie.<sup>19</sup>

- *le mode développement*: il s'effectue en interne, avec les propres ressources de l'entreprise, ou en externe, par l'intermédiaire d'alliances ou d'acquisition, où quatre types de développement sont possibles, la pénétration, l'expansion, l'innovation, la diversification.

### **I.3. la démarche stratégique de la PME :**

D'après Helfer et al,<sup>20</sup> « *quelque soit le statut de la petite entreprise, elle adopte le management stratégique, et son chef possède une vue préalable sur le devenir de l'organisation dans un avenir relativement éloigné, mais cette vue n'est pas rédigée, formalisée, comme elle l'est dans la grande entreprise, donc le diagnostic*

*managérial dans la petite entreprise a des singularités* ». Ainsi, SAPORTA, qui voit que le choix d'une option stratégique, se fait par un processus de planification,<sup>21</sup> et après qu'il ait examiné les comportements des dirigeants, dit que ces comportements ne se combinent pas avec la démarche, où « *la rédaction d'un plan stratégique écrit semble toujours constituer l'exception plutôt que la règle chez les dirigeants des PME* ».<sup>22</sup>

Dans le même ordre d'idées THURSTON,<sup>23</sup> stipule que : « *la planification, pour certaines PME, n'est pas explicite, où le dirigeant l'a simplement dans sa tête, pour d'autres, elle est formelle et prend la forme de textes soigneusement élaborés d'objectifs, d'actions spécifiques à mener, et de budgets correspondants* ».

En effet, le processus stratégique dans la PME, n'est pas toujours planifié, et il est décrit selon MINTZBERG comme suit, « *le processus stratégique dans une organisation entrepreneuriale<sup>24</sup>, est souvent de type visionnaire, en grande partie délibéré mais émergent et flexible pour les détails, ainsi qu'il est intuitif et souvent orienté vers une recherche agressive d'opportunités* ».<sup>25</sup> On peut dire que la démarche stratégique de la PME est liée aux caractéristiques de son dirigeant.

### **I.4. Les options stratégiques pour la PME :**

En matière des options stratégiques SAPORTA<sup>26</sup> ordonne d'une manière séquentielle les différentes options qui s'offrent à la PME, lesquelles sont destinées à maximiser les chances de sa survie.

#### **I.4.1. La stratégie de spécialisation :**

La spécialisation « *est une orientation simple qui consiste à axer les efforts de la firme sur un marché et sur un même type de produit. Souvent, il s'agit de la seule possibilité offerte à une petite entreprise qui devra son succès soit à un avantage en matière de coûts, soit à une différenciation des attributs ou des services fournis* »<sup>27</sup>. Ainsi, selon cette définition l'entreprise qui se spécialise, choisit une des stratégies génériques. La spécialisation selon MARMUSE<sup>28</sup> est entamée lorsque les produits et missions actuels permettent à l'entreprise de se développer conformément à ses objectifs. Ainsi selon F.JANSSEN « *...une petite entreprise qui*



*viserait la croissance devrait donc se concentrer sur un nombre restreint de produits ou de services et combler des interstices inoccupés par les grandes entreprises*»,<sup>29</sup> donc, une stratégie de spécialisation, peut même aller plus loin que la survie, et sert à atteindre l'objectif de la croissance, de la petite entreprise.

#### **I.4.2. Stratégies de diversification:**

Certaines entreprises préfèrent répartir leurs risques en adoptant une stratégie de diversification, ce qui permet de répondre à plusieurs motifs. Notamment, lorsque les produits traditionnels de l'entreprise commencent à stagner, ainsi l'entreprise diversifie pour la recherche d'une meilleure répartition du risque et d'un équilibre satisfaisant.<sup>30</sup> Dans le même contexte, F. JANSSEN voit que : « *la diversification constitue le moyen de développement privilégié pour les moyennes entreprises ..., où elle devrait toutefois être en rapport avec les activités existantes de la firme* »<sup>31</sup>. Ainsi pour ANSOFF, parmi les causes qui conduisent l'entreprise à se diversifier, c'est quand l'envergure de leur portefeuille d'activité est insuffisante pour atteindre leur objectif.<sup>32</sup>

#### **I.4.3. La stratégie d'innovation :**

En outre l'objectif de survie de l'entreprise, THIETART, stipule que la stratégie d'innovation est probablement l'une des stratégies, dont les effets externes sont les plus importants, notamment : relancer ou freiner la croissance de l'entreprise puis celle du secteur entier. Exercer un effet sur la structure de la concurrence -l'apparition de nouveaux concurrents —.<sup>33</sup>

L'entreprise de petite taille innove souvent dans le cadre d'une demande pragmatique et non systémique. Autrement dit, la PME va innover lorsqu'elle est entraînée par son dynamisme, confrontée à des débouchés ou à des nouveaux besoins du marché, face à des contraintes de réduction des coûts de fabrication, ou face à une concurrence exacerbée.<sup>34</sup> Ainsi les nouvelles technologies résultantes de l'innovation, constituent un facteur d'amélioration de la productivité, et elles permettent de maintenir ou

d'augmenter la compétitivité en particulier dans les branches industrielles peu ou non protégées.<sup>35</sup>

En effet, plusieurs enquêtes ont montrés que l'innovation reste souvent une action ponctuelle au sein des PME, elle est en général menée d'une manière réactive.<sup>36</sup>

### **I.4.4. Les stratégies de gestion de la dépendance :**

La dépendance constitue pour la PME un risque stratégique, qui peut apparaître quand la petite entreprise réalise la plus grande part de son chiffre d'affaires avec un seul client, ou grâce à un seul fournisseur<sup>37</sup>. Le chef de la PME peut assumer ce problème en cherchant la coopération ou l'alliance.

- *la coopération*, est le fait de réaliser une action ensemble, assimilée à une forme générique d'action commune qui peut aller de simples échanges d'informations, à des formes très avancées de collaboration entre firmes, y compris en termes contractuels. Dans cette même définition, s'intègre la sous-traitance, qui est considérée selon MONTMORILLON : « *l'une des plus ancienne forme de coopération entre entreprises, il s'agit d'une entreprise donneuse d'ordre, et une autre sous-traitante, où la deuxième produit des biens ou des services à l'intérêt de la première* »<sup>38</sup>. Et dans ce cas là le chef de la PME, doit savoir se rendre indispensable auprès de son client ou son donneur d'ordres.<sup>39</sup>

- *le partenariat*, il s'agit des pratiques de collaborations qui sont le plus souvent mises en place au sein d'une filière de production, de l'amont vers l'aval, en mettant en scène des firmes juridiquement indépendantes mais économiquement dépendantes, dans le cadre d'un accord particulier.<sup>40</sup>

Et en ce qui concerne l'alliance, d'après Marchesnay,<sup>41</sup> elle est une stratégie, laquelle permet à deux sociétés (groupes) ou plus de s'entendre pour créer des unités communes, en prenant une part du capital social, afin de :

Développer des nouveaux produits, en changeant, les expertises ; utiliser le produit fabriqué dans le site ; consolider les relations de distribution, lorsque les

uns sont les fournisseurs des autres distributeurs ; pénétrer des marchés internationaux protégés. Une autre raison qui peut mener les entreprises, à entrer dans ces accords, c'est pour qu'elles puissent partager les coûts et les risques de développement, qui ne peuvent être assumés toutes seules.<sup>42</sup>

Dans le contexte de la PME, PUTHOD dit que ce type de firme, souffre d'une insuffisance structurelle de moyens, lesquels peuvent être le résultat d'une politique d'alliance qui s'appuie sur la complémentarité.<sup>43</sup> De plus, cette stratégie aide l'entreprise qui veut s'implanter à l'international et créer les moyens nécessaires à cette implantation, ainsi cette voie peut constituer un accélérateur de développement.<sup>44</sup>

#### **I.4.5. La stratégie de l'internationalisation :**

Les modèles théoriques traditionnels abordent l'internationalisation comme un enchaînement d'étapes. Le plus connu d'entre eux est le modèle Uppsala, élaboré par les spécialistes de l'école suédoise (Johanson et Vahlne). Ce modèle conçoit l'internationalisation d'une entreprise, comme une démarche composé de quatre étapes:

1. activités d'export, de manière irrégulière et opportuniste;
2. exportation régulière par l'intermédiaire d'un agent tiers;
3. implantation d'une filiale de vente;
4. production sur le sol étranger.

A partir de ces étapes, les entreprises vont progressivement vers l'internationalisation. La raison en est qu'une entreprise a besoin de mener un apprentissage graduel des nouveaux marchés, d'acquérir des connaissances grâce à son expérience.<sup>45</sup>

#### **II. Etude empirique d'un échantillon de PME de l'ouest d'Algérie :**

Nous Rappelons que notre objectif de recherche était de déterminer les caractéristiques de la gestion stratégique de la PME algérienne. Pour une telle réalisation, et pour des raisons de proximité, l'enquête a touché 43 entreprises,

certaines situées dans la wilaya de Mostaganem, et certaines autres dans la wilaya d'Oran, où la majorité des questionnaires ont été administrés en face à face.

L'analyse des données collectées est passée par les étapes suivantes :

- le codage des données, avec la transformation de celles qualitatives aux quantitatives ;
- la saisie des données à l'aide des programmes SPSS, et EXCEL ;
- la tabulation des données dans des tableaux simples ou croisés ;
- l'analyse des données tabulées, qui est l'étape la plus importante en traduisant les chiffres à des résultats.

### II.1. Présentation des réponses :

Le traitement des données nous a permis de synthétiser les résultats obtenus dans le tableau 01, lequel indique que le taux de retour est de 51%, le nombre de questionnaires rejetés sont 2, le nombre de questionnaire exploitable est 20, alors le taux de réponse est 46%.

**Tableau 01 : présentation des réponses**

Nombre de Questionnaires distribués (1)	Nombre de questionnaires retournés (2)	Taux de retour % (3) = (2 /1)	Nombre de questionnaires rejetés (3)	Nombre de questionnaires exploitables (5)= (2-3)	Taux des réponses % (6) = (5 / (1))
43	22	51%	2	20	46%

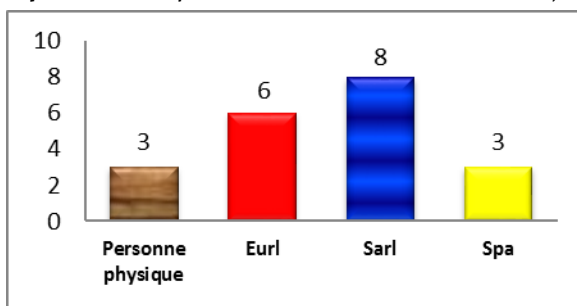
**Source :** réalisé par les auteurs en s'appuyant sur les résultats du questionnaire

Le taux de retour selon les secteurs d'activité, varie d'un secteur à un autre, où le taux de réponses le plus élevé (soit 100%) est enregistré par le secteur des matériaux de construction, céramiques et verre, et par le secteur d'industries des textiles, bonneterie, confection, alors que le taux le plus bas (soit 25%) concerne les industries diverses. Notant que pour le secteur de l'industrie des cuirs et chaussures, le taux de réponses est de 0%.

## II.2. Présentation de l'échantillon :

Le graphique 01 montre que les PME se répartissent entre les différents statuts juridiques, dont la SARL est la forme la plus attribuée (soit 40% des PME), dans le deuxième rang vient la forme EURL avec 30%, et concernant la SPA et la personne physique représentent chacune 15% de l'échantillon.

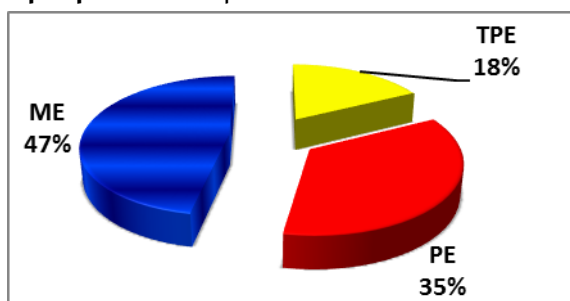
**Graphique 01 :** La répartition des PME selon la forme juridique



**Source :** réalisé par les auteurs en s'appuyant sur les résultats du questionnaire

Suivant le graphique 02, notre échantillon est composé de 8 moyennes entreprises, de 6 petites entreprises et de 6 très petites entreprises.

**Graphique 02 :** La répartition des PME suivant la taille



**Source :** réalisé par les auteurs en s'appuyant sur les résultats du questionnaire

## II.3 l'analyse des résultats :

Les résultats de l'enquête, ont été exploités, et analysés, pour déterminer les caractéristiques de la PME algérienne.

### 3.1 L'adoption de la stratégie d'entreprise et le type d'objectif :

Suivant le tableau 02, la majorité des entreprises (17) répondent qu'elles ont une stratégie, alors que 03 d'entre elles n'ont pas de stratégie.

**Tableau 02 :** la stratégie et le type des objectifs

Type d'objectif	Stratégie générale		
	oui	non	Total
Ecrit	7	0	7
Dans la tête du dirigeant	10	3	13
Total	17	3	20

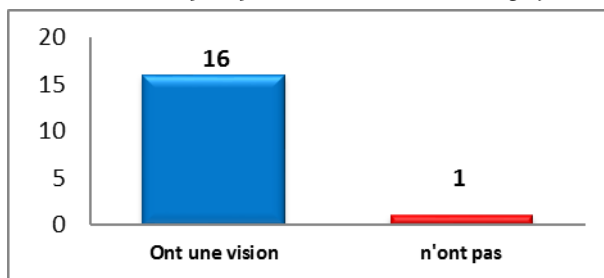
**Source :** réalisé par les auteurs en s'appuyant sur les résultats du questionnaire

Si on établit un croisement entre la planification des objectifs et l'élaboration d'une stratégie, on trouve que parmi les entreprises qui ont une stratégie que 07 entreprises (soit 41,18%) établissent un plan, donc leur stratégie est élaborée et explicite, et que 10 entreprises (soit 58,82% des entreprises ayant une stratégie) leurs objectifs sont dans les têtes des dirigeants, leurs stratégies sont implicites et émergentes avec le temps.

### 3.2 La vision stratégique :

Parmi les entreprises interrogées et suscitées qui sont au nombre de 17 et ayant une stratégie, on remarque, que 16 entre elles, soit un taux de 94% disent avoir une vision stratégique, contre une seule entreprises dit ne pas avoir une vision, pour cette dernière, ceci paraît contradictoire car il n'y a pas de stratégies sans avoir de vision.

**Graphique 03 : la vision stratégique**

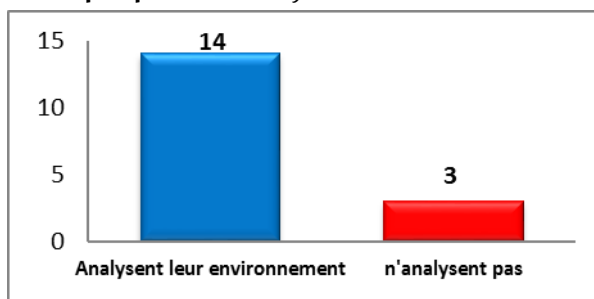


**Source :** réalisé par les auteurs en s'appuyant sur les résultats du questionnaire

### 3.3 L'analyse de l'environnement :

Concernant l'analyse de l'environnement externe, on trouve que 14 entreprises (soit 82 des entreprises ayant une stratégie), s'intéressent à analyser leur environnement en matière des opportunités et menaces, alors que 03 PME (soit 18 % des PME ayant répondu avoir de stratégie) ne prennent pas en considération l'analyse externe.

**Graphique 04 : l'analyse de l'environnement**

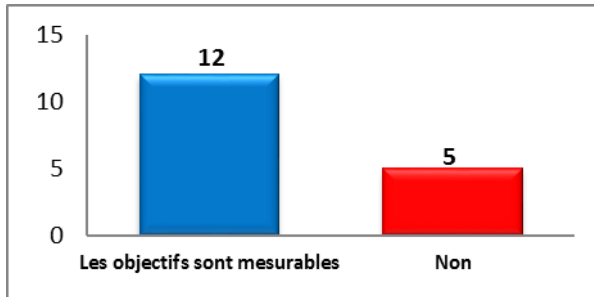


**Source :** réalisé par les auteurs en s'appuyant sur les résultats du questionnaire

### 3.4 Traduction des objectifs en chiffres :

Les entreprises qui adoptent de stratégies doivent traduire leurs objectifs assignés en actions mesurables. Selon le graphique 05 cette démarche existe dans 12 PME soit 71% contre 5, soit un taux de 29%.

**Graphique05** : la traduction des objectifs en chiffres

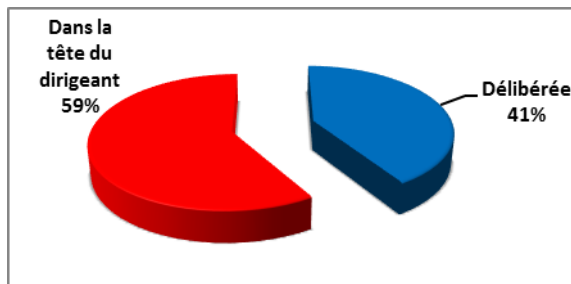


**Source** : réalisé par les auteurs en s'appuyant sur les résultats du questionnaire

### 3.5 La formulation de la stratégie :

Le graphique 06, montre que 10 entreprises de celles répondants ayant adopté une stratégie, n'établissent pas de plan, ce dernier est seulement dans les têtes de leurs dirigeants, alors 7 entreprises ont des stratégies délibérées dans des plans.

**Graphique 06** : la formulation de la stratégie

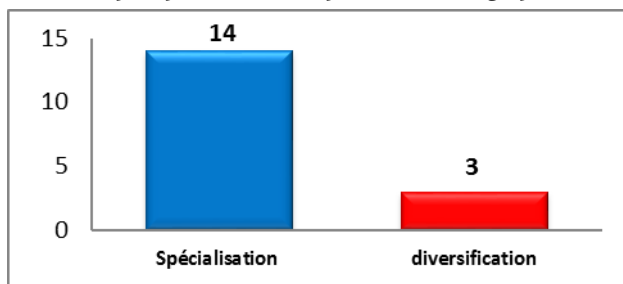


**Source** : réalisé par les auteurs en s'appuyant sur les résultats du questionnaire

### 3.6 Les options stratégiques :

Selon le graphique 07, la majorité des dirigeants des PME (soit 82%) adoptent les stratégies de spécialisation, alors que 18% des entreprises qui ont répondu avoir adopté une stratégie d'entreprise, essayent d'activer dans un autre domaine différent de leur domaine principal.

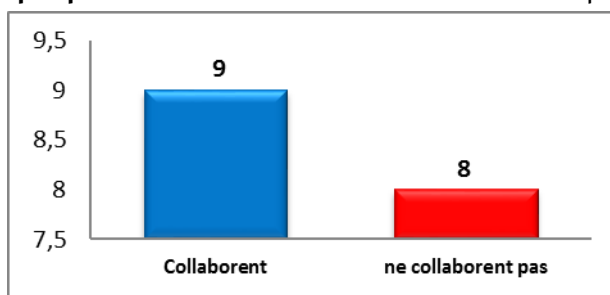


**Graphique 07 : Les options stratégiques**

**Source :** réalisé par les auteurs en s'appuyant sur les résultats du questionnaire

### 3.7 La collaboration entre entreprises :

La recherche de la collaboration avec d'autres partenaires appartenant au même secteur d'activité (graphique 08), intéresse 09 entreprises (soit 53% des entreprises questionnées), à contrario, 08 entreprises (soit 47%) ne sont pas intéressées par ce type de stratégie. Donc vue ces résultats, on peut stipuler que les PME algériennes ont intégré de nouvelles pratiques stratégiques notamment dans le mode d'organisation externe, basées sur la modification des relations inter-entreprises, afin d'atteindre leurs objectifs.

**Graphique 08 : La collaboration avec d'autres entreprises**

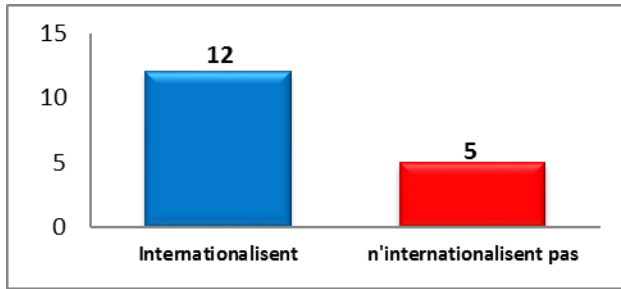
**Source :** réalisé par les auteurs en s'appuyant sur les résultats du questionnaire

### 3.8 La stratégie d'internationalisation :

Le développement international (graphique 09) est difficile pour la PME algérienne, car il est conditionné par des facteurs internes et externes,<sup>46</sup> mais malgré ça on trouve que 29% des PME ayant répondu avoir élaboré une stratégie,

adoptent des stratégies d'internationalisation, alors que 71% des PME ne les choisissent pas dans leurs pratiques managériales, où l'exportation est la stratégie la plus pratiquée.

**Graphique 09 :** La stratégie d'internationalisation

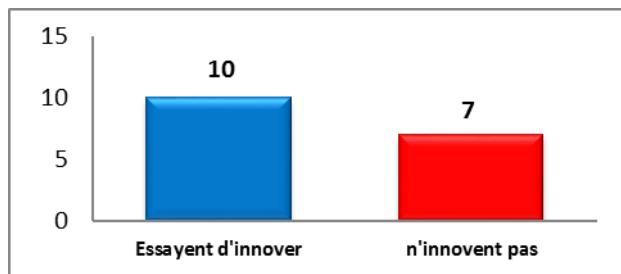


**Source :** réalisé par les auteurs en s'appuyant sur les résultats du questionnaire

### 3.9 La stratégie d'innovation

Le graphique 10, montre que la majorité des entreprises soit 59 % essayent d'innover fréquemment, et ce par la création de nouveaux produits, ou par le développement des procédés de production et de commercialisation, alors que 41% des PME ne le font pas.

**Graphique 10 :** La stratégie d'innovation



**Source :** réalisé par les auteurs en s'appuyant sur les résultats du questionnaire

Mais L'examen des entreprises répondantes avoir innové, indique que seulement 04 entreprises soit 40% parmi celles répondantes ayant une stratégie d'innovation ont une fonction de recherche et développement.

### 3.10 La typologie des PME selon la gestion stratégique:

À travers les différents résultats obtenus nous avons pu dresser une typologie des PME (tableau 03) selon les caractéristiques de leur stratégie, la démarche stratégique, et leur option stratégique la plus adoptée.

**Tableau 03 :** typologie des PME selon la gestion stratégique

Le type	La taille	Système stratégique	Démarche stratégique	Option stratégique	observations
Type 1	15% des PME de l'échantillon	N'ont pas une stratégie	/	/	/
Type 2	50% des PME de l'échantillon	Comporte tous les piliers stratégiques	Majoritairement implicite (60% des entreprises de ce type)	80% adoptent la stratégie de spécialisation	20%, intègrent de nouvelles techniques de gestion
Type 3	35% des PME de l'échantillon	manque d'un pilier stratégique ou plus	Majoritairement implicite (71,43 % des entreprises)	71,43 % des PME. adoptent la stratégie de spécialisation	/

**Source :** réalisé par les auteurs en s'appuyant sur les résultats du questionnaire

#### Conclusion :

L'objet de notre recherche étant d'examiner le management stratégique dans la PME, sous le thème « Les stratégies de la PME : le cas des PME de l'ouest de l'Algérie ».

En effet, l'étude empirique d'un échantillon de 20 P.M.E, a montré que généralement, la *stratégie* de la PME algérienne, se situe entre une *stratégie implicite*, et des *pratiques stratégiques implicites*, le développement de l'entreprise s'appuie principalement sur la stratégie de spécialisation.

## Les stratégies de la PME-Le cas des PME de l'ouest de l'Algérie

---

Les différentes analyses de l'enquête ont permis d'obtenir les principaux résultats suivants :

- 85%, soit la majorité des entreprises, répondent qu'elles ont une stratégie, mais en réalité 50% des entreprises de l'échantillon ont une stratégie;
- 60% des entreprises en réalité ont une stratégie, cette dernière est implicite et émerge avec le temps, car les dirigeants de ces entreprises n'utilisent pas de la planification stratégique, mais leur stratégie est dans leur tête ;

Le choix stratégique montre que l'option stratégique la plus adoptée par les PME de notre échantillon, est la stratégie de la spécialisation, laquelle représente 80 %, par rapport à la stratégie de diversification qui est adoptée par seulement 20% des PME de l'échantillon.

### Références :

- <sup>1</sup> P. A JULIEN et M.MARCHESNAY, « L'Entrepreneuriat », Economica, Paris, 1996, p 14
- <sup>2</sup> R. WITTERWULGHE, avec collaboration de Janssen F, « La PME Une entreprise humaine », DeBoeck Université, Paris,1998, p 13-14
- <sup>3</sup> R. WITTERWULGHE, op. Cit , p 13-14
- <sup>4</sup> R. WITTERWULGHE, op. Cit p 25
- <sup>5</sup> Loi N° 17-02 du 10 Janvier 2017, dans le journal officiel de a république N° 2 du 11 Janvier 2017, Page 3
- <sup>6</sup>STRATEGOR, 3ed, édition Dunod, Paris, 1997, p09
- <sup>7</sup> M. MARCHESNAY, « Management stratégique, les éditions d'organisation », les éditions Chihab,1997 p05
- <sup>8</sup> K. ANDREW cité par (R-A THIETART, J-M XUEREBO., Stratégies, Concepts, Méthodes, Mise en œuvre, Dunod, Paris, 2005, P 23)
- <sup>9</sup> R-A THIETART, J-M XUEREBO., op.cit, p38
- <sup>10</sup> GERVAIS M., Stratégie de l'entreprise, Economica, 2003, p 40
- <sup>11</sup> F. JANSSEN, « Entreprendre une introduction à l'entrepreneuriat », De Boeck, Paris, avril, 2009, p183

- <sup>12</sup> P. A JULIEN et M.MARCHESNAY, op. cit, p 58-59
- <sup>13</sup> R-A.THIETART, J-M.XUEREB, op.cit, P27
- <sup>14</sup> M. MARCHESNAY, C. FOURCADE, « gestion de la PME/PMI, Nathan », 1997, p 82.
- <sup>15</sup> M. MARCHESNAY : « La PME une gestion spécifique ? », Problèmes économiques N°2276, 20 mars 1992, p27-28
- <sup>16</sup> R-A.THIETART, J-M.XUEREB, op.cit, P27
- <sup>17</sup> R-A.THIETART, J-M.XUEREB, op.cit, P28
- <sup>18</sup> C. MARMUSE « Politique Générale, Langages, Intelligences, Modèles et Choix stratégiques », Economica, 2<sup>e</sup>édit, Paris, 1996,p 403
- <sup>19</sup> R-A.THIETART, J-M.XUEREB, op.cit, P27
- <sup>20</sup> J-P HELFER, M.KALIKA, J. ORSONI, Management, Stratégie et organisation,6e éd, Vuibert, Paris, 2006, p 429 - 430
- <sup>21</sup> B. SAPORTA,« Stratégies des petites et moyennes entreprises », Encyclopédie de gestion, Tome3,1997, p3118.
- <sup>22</sup> B.SAPORTA, 1997, op. cit, p. 3118.
- <sup>23</sup> P.H THURSTON, « La pacification dans les PME », Harvard Business Review, 61(3), p99
- <sup>24</sup> Comme nous avons dit précédemment la plupart des PME ont une structure entrepreneuriale.
- <sup>25</sup> H.MINTZBERG, Le management, voyage au centre des organisations, éditions d'organisation, Paris,1998, p214
- <sup>26</sup> B.SAPORTA, 1997, op. Cit., p. 3106.
- <sup>27</sup> J-P. HELFER, M. KALIKA, J. ORSONI, op. cit. 2006, p 197
- <sup>28</sup> C. MARMUSE , op.cit, p 514
- <sup>29</sup> F. JANSSEN, op. cit. p 191
- <sup>30</sup> R-A.THIETART, " La stratégie d'entreprise", 2<sup>e</sup> ed, Ediscience international, Paris, 1996, p163
- <sup>31</sup> F. JANSSEN, op. cit, p. 191.
- <sup>32</sup> I. ANSOFF, Stratégie du développement de l'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 1989, p135.
- <sup>33</sup> R-A.THIETART, op. cit, p165-167
- <sup>34</sup> R.WTTERWULGHE, op.cit , p 110-114
- <sup>35</sup> P.A. JULIEN, « NOUVELLES TECHNOLOGIES, PETITES ENTERPRISES ET ENVIRONNEMENT LOCAL » in C. FOURCADE, 1991, op. cit. p 202

- <sup>36</sup> M. MARCHESNAY, C. FOURCADE, 1997, op. cit. p 286
- <sup>37</sup> M. MARCHESNAY, C. FOURCADE, 1997, op. cit. p 112
- <sup>38</sup> B. de MONTMORILLON, « Croissance de l'entreprise », Encyclopédie de gestion, Paris Economica, 1997 p859
- <sup>39</sup> M. GERVAIS, 2003, op. cit. p 414-416
- <sup>40</sup> C. MARMUSE, 1996, op. cit. p. 556-557.
- <sup>41</sup> M. MARCHESNAY, 1997 op. cit. p126
- <sup>42</sup> R-A. THIETART, J-M. XUEREB, op. cit. 2005, p194
- <sup>43</sup> Par politique, en comprend que l'alliance, est une stratégie qui appartient au niveau supérieur qui est la stratégie générale, illustrée dans la première section du chapitre précédent.
- <sup>44</sup> D. PUTHOD, « L'ALLIANCE, UNE OPTION STRATEGIQUE PERMETTANT DE CONTOURNER LES DILEMMES CLASSIQUES DE LA PME », in O. TORRES, 1998, op. cit. p. 95.
- <sup>45</sup> J. BOUGLET, La stratégie d'entreprise, 3ème<sup>ed</sup>, Gualino lextensoéditions, Paris, 2013, p172.
- <sup>46</sup> A. TOUBACHE, « stratégies d'entreprises et exportation : essai d'analyse à partir des résultats d'une enquête », in les Cahier CREAD, N° 43, 01/1998, p98