

---

**« Réflexion sur l'engagement stratégique de la PME algérienne sur son secteur d'activité».**

**Mr. YUCEF MATIKA \***

**Mr. DRISS REGUIG ISSAD**

Doctorant. Université Ahmed ben  
ahmed.Oran2.Algerie. Faculté .SECG.  
[Youssmatt2707@gmail.com](mailto:Youssmatt2707@gmail.com)

Professeur. Université Ahmed ben  
ahmed.Oran2 Algerie. Faculté.SECG.  
[reguiegissaad@yahoo.fr](mailto:reguiegissaad@yahoo.fr)

*Reçu le:* 15/07/2018

*Accepté le:* 06/10/2018

**Résumé :**

Cet article porte sur l'examen de la conception de l'engagement stratégique au sein de la PME algérienne sur son secteur d'activité. Notre étude explore, à partir d'une étude de cas sur un ensemble de PME de différentes natures, les principales lacunes relatives à la pensée stratégique de l'entreprise algérienne. L'article démontre que la réflexion sur l'engagement des ressources par la PME algérienne reflète une approche amoindrie de la stratégie. L'implication au quotidien des directions d'entreprises dans l'exercice des activités, la composition de l'équipe dirigeante, le rapprochement de la direction aux employés et la valorisation des ressources humaines dans les organisations sont les principaux facteurs dans l'amélioration de la réflexion stratégique des entreprises.

**Mots clés :** stratégie d'entreprise, Algérie, réflexion stratégique, management, performance.

**Abstract:**

This article examines the design of the strategic commitment within the Algerian SME in its sector of activity. Our study explores, from a case study on a set of SMEs of different natures, the main deficiencies related to the strategic thinking of the Algerian company. The article demonstrates that the reflection on the commitment of resources by the Algerian SME reflects a weakened approach of

the strategy. The day-to-day involvement of the management of companies in the exercise of their activities, the composition of the management team, the alignment of management with employees and the development of human resources in organizations are the main factors in improving the strategic thinking of companies

**Keywords:** business strategy, Algeria, strategic thinking, management, performance.

\* Auteur correspondant : Matika youcef ([Youssmatt2707@gmail.com](mailto:Youssmatt2707@gmail.com)).

### 1.Introduction :

Les entreprises, devant la contrainte d'adaptation à un environnement en perpétuel mouvement, se trouvent aujourd'hui face à des impératifs de réflexion permanente sur des actions à mener et de nature à assurer leur pérennité à travers la réalisation de performances et de rentabilité de l'activité.

Cette nouvelle donne est rendue nécessaire compte tenu d'un certain nombre de facteurs tel que : la mondialisation, l'exacerbation de la concurrence, les mutations économiques et technologiques, les énergies renouvelables, ainsi que la domination des multinationales et autres défis des affaires en lien avec les marchés.

Les entreprises algériennes, n'étant pas en reste, sont appelées à s'insérer dans ce contexte d'ajustement en adoptant une politique organisationnelle résiliente et efficiente en disposant des moyens appropriés pour affronter la concurrence et les aléas de l'environnement. L'entreprise algérienne est sujette à des difficultés d'ordres managériales sur le plan de la gestion stratégique de ses activités qui fragilisent sa capacité à affronter la concurrence, de plus en plus intelligente et féroce.

Dans son histoire, la stratégie repose sur deux principes fondamentaux : la bonne compréhension et appréciation du terrain et un bon usage des forces (SUN ZU). L'analyse et la réflexion, se veulent un passage obligé pour déterminer des orientations optimales de l'entreprise. L'entreprise algérienne semble avoir adopté

des mécanismes et des processus de gestion moins efficaces. Une réflexion profonde en matière de management stratégique est incontestablement productive pour disposer d'une connaissance utile dans le futur aidant les entreprises algériennes à affronter la concurrence internationale.

Un dirigeant d'une entreprise réfléchit sur la logique de l'organisation stratégique, sur la manière de s'adapter face aux changements de l'environnement, sur la consistance des informations nécessaires pour concevoir et piloter la stratégie et sur l'architecture des processus de raisonnement ou d'ingéniosité afin de réaliser une stratégie délibérée. La stratégie présente un grand avantage pour le management de l'entreprise.

Nous essayerons dans cet article d'examiner la problématique suivante : *“Peut-on qualifier l'engagement des ressources par la PME algérienne sur son secteur d'activité de « stratégie »?”*

La stratégie est fréquemment liée à une ambition de l'entreprise d'acquérir ou de se maintenir dans une position lui garantissant un avantage concurrentiel, ou dans un but de répondre aux attentes des propriétaires de l'entreprise et des autres parties prenantes par l'augmentation de la valeur des différentes composantes de l'organisation. La stratégie est une démarche de décision et d'actions identifiant un but précis, définissant et structurant les ressources à mettre en œuvre et évaluant les difficultés et obstacles susceptibles de survenir ou de constituer un facteur compromettant. Elle repose sur une pensée résultant d'une large analyse et de l'intuition. La stratégie n'est pas seulement une action d'adaptation à l'environnement mais elle constitue une réflexion sur le pouvoir de l'influencer. L'accomplissement et la réussite de toute stratégie doit être organisée et dirigée par un chef d'une compétence incontestable.

Les entreprises algériennes jouissent d'une faible compétitivité, voire nulle sur le marché (M. KHELADI, 2012). Cela peut être lié probablement à une réflexion ou utilisation restreinte de la stratégie. Nous pensons que la compréhension de la stratégie et la dynamique concurrentielle de la PME sur son marché, son mode organisationnel de ses propres ressources ainsi que sa réflexion à propos les alternatives extérieures susceptibles de créer une valeur manquante en interne, peuvent refléter la conception de la stratégie sur le secteur d'activité. Nous optons ainsi pour l'hypothèse suivante :

**Hypothèse :** *‘la réflexion sur l’engagement des ressources par la PME algérienne sur son secteur d’activité reflète une approche amoindrie de la stratégie’.*

Pour répondre à cette problématique, nous menons une approche déductive et adductive. Nous présenterons dans un premier temps un exposé de l’ensemble des pensées sur la stratégie et quelques paramètres qui la définissent comme telle, à savoir : la logique de compétitivité au sein des entreprises, le cadre de son organisation en interne et les alternatives externes pour son amélioration, puis réaliser une étude qualitative exploratoire auprès des chefs dirigeants d’un ensemble de PME algériennes de différentes natures.

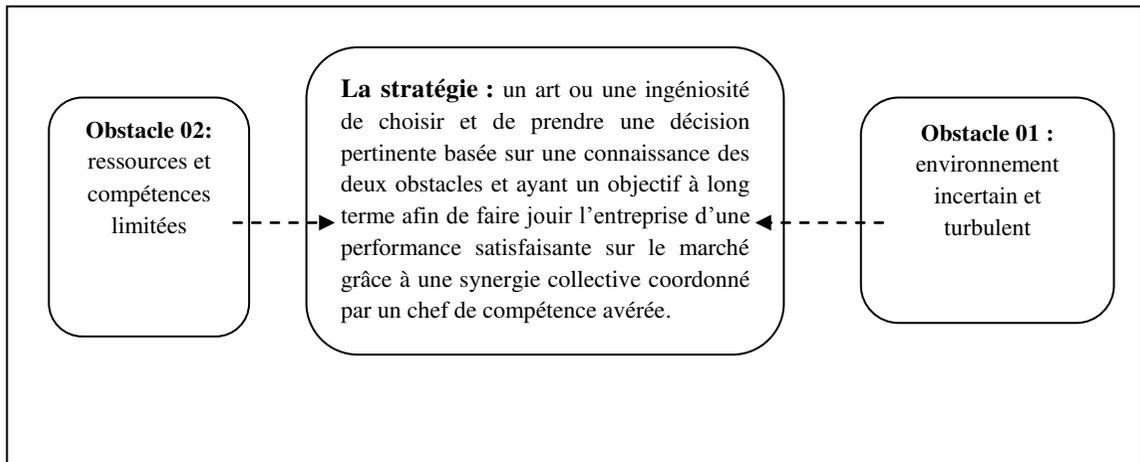
## **2.La notion de stratégie, essais de définition:**

Historiquement « stratégie » vient du grec strategos « chef d’armée ». Le verbe strategein qui signifie « commander une armée », a donné stratégéma « manœuvre de guerre », d’où le latin stratégéma « ruse » dont dérive aussi le mot « stratagème ». Naturellement, la ruse n’est qu’un aspect de la stratégie, laquelle est donc étymologiquement l’art du général. De fait, le terme « stratégie » s’est substitué à l’ancienne expression d’ « art de la guerre ». (Montbrial & Klein, 2000) En sciences de gestion, on considère que le maintien sur le marché de toute entreprise, ne peut être dissocié de la conception d’une stratégie spécifique. Les ressources de l’entreprise, matérielles, financières et humaines et la manière de leur engagement constituent les éléments fondamentaux d’exécution de toute stratégie (B.Ramanantsoa,1997). La stratégie est un instrument, un « bâton d’aveugle » pour le manager pour pouvoir retrouver son chemin dans les fouillis de la gestion quotidienne de son entreprise. Le stratège revient à la description d’Hippocrate, qui, décrivait sa méthode comme la situation du médecin, qui, malgré l’insuffisance de ses connaissances, et malgré de grandes incertitudes sur les relations de cause à effet, devrait agir. Pour que le médecin d’Hippocrate puisse prendre des décisions, il lui fallait« d’abord une familiarité intime, intuitive avec les choses, ensuite une connaissance systématique de ces choses et enfin une approche pour y penser ». (T.Hafsi, F.Seguin & Ch.Demeres 2008)

Selon Scholes & Hevan (2000) : “ La stratégie par domaine d’activité ou stratégie concurrentielle consiste à identifier les facteurs clés de succès sur un marché particulier. Les stratégies opérationnelles déterminent comment les différentes composantes de l’organisation (ressources, procédés, savoir-faire des individus) répondent effectivement aux orientations stratégiques définies au niveau global et au niveau des domaines d’activité ”.

La stratégie porte à la fois sur l’entreprise et son environnement et a un effet sur la politique générale de l’entreprise. La clairvoyance de la stratégie consiste, en effet, à recenser et à évaluer les barrières qui confèrent à l’entreprise une compétence distinctive pour le temps présent et pour le futur afin de préserver ses activités et de créer des conditions futures prometteuses. (R. Le duff, 1999). D’autres pensées ont exprimé une définition de la stratégie. A.D.Chandler (1962), GLUEK (1980), Rumelt (1980), Andrew (1980), Whellen & Hunger (1993) définissent la stratégie, d’une manière générale, comme étant, dans un environnement concurrentiel et turbulent, un ensemble de politiques et de plans d’entreprise définissant les objectifs à long terme et les types de décisions pour les réaliser (Giorgio Pellicelli , 2007). La stratégie n’est pas une simple optimisation technique et rationnelle entre les opportunités et les menaces du marché et les forces et faiblesses de l’entreprise. La stratégie est avant tout la traduction en actions d’une vision singulière. La stratégie est un mélange subtil de réflexion et d’actions, d’affect et de rationalisation, de créativité et d’adaptation, d’expérience et d’innovation (M.Porter, 2001; E.Luttwak, 2002). L’encadré suivant peut constituer un résumé de l’ensemble des définitions exposées.

**Figure : la définition du concept de stratégie.**



**Source :** proposé par l’auteur adaptée à partir des définitions présentées ci-dessus.

D’après les définitions, la stratégie d’entreprise peut se définir, comme étant, une ambition d’acquisition ou de maintien d’une position avantageuse sur le marché, ou à une réponse aux attentes des propriétaires de l’entreprise et des autres parties prenantes par l’augmentation de la valeur des différentes composantes de l’organisation. La stratégie est une démarche de décision et d’actions identifiant un but précis, définissant et structurant les ressources à mettre en œuvre et évaluant les difficultés et obstacles susceptibles de survenir ou de constituer un facteur compromettant. Elle repose sur une pensée résultant d’une large analyse et de réflexion. La stratégie n’est pas seulement une action d’adaptation à l’environnement mais elle constitue également une réflexion sur le pouvoir de l’influencer.

Une entreprise, par sa mise en œuvre de la stratégie, elle se permet donc de procurer un emplacement bénéfique sur son marché, et cet emplacement se définit en fonction du contexte interne et externe. Nous essayerons, dans ce qui suit, de présenter brièvement le cadre de l’emplacement et de la dynamique concurrentielle de l’entreprise sur son secteur d’activité. Cela nous permet d’éclaircir et de comprendre au mieux la conception stratégique.

### 3. La compétitivité de l'entreprise, un but et un enjeu interne stratégique:

La compétitivité d'une entreprise sur le marché se réalise lorsqu'elle atteint un niveau de performance valorisable et distinctif et donc une rentabilité supérieure à la moyenne du secteur d'activité (Strategor, 2016). La compétitivité peut être conditionnée par deux facteurs : (1) le niveau des coûts à supporter et (2) le niveau des prix pouvant être acceptés par les clients, Ou encore, une capacité de réadaptation face aux changements de l'environnement (efficacité) et/ou une capacité de réalisation des économies sur les ressources engagées (efficacité) (M.Porter, 1985). La relation coût-prix-rentabilité est alors au centre de la notion de compétitivité des entreprises (G.KOENIG, 1996). Sur ces trois paramètres, on peut identifier divers positionnements stratégiques: une entreprise qui offre un produit proche de qualité que celui des concurrents directs à un prix équivalent mais réalisé à un coût légèrement inférieur (stratégie de coût et de volume). Une entreprise qui offre un produit différencié réalisé à un coût élevé et proposé à un prix supérieur par rapport aux concurrents (stratégie de différenciation). Une entreprise qui offre un produit exclusif de certaines caractéristiques de l'offre de référence, en réduisant significativement les coûts et les prix (stratégie low cost). une entreprise qui offre un produit distinctif à un prix élevé, réalisé à un faible coût (stratégie de double avantage). Une entreprise coincée au milieu, ne dispose ni d'un avantage par les coûts, ni un avantage par les prix (différenciation) (stuck in the middle) (cela est généralement lié à une mauvaise appréciation des marchés, à une certaine instabilité stratégique ou à un certain dysfonctionnement organisationnel). (Strategor, 2016)

Malheureusement, l'analyse des coûts dans la comptabilité des entreprises ne se réalise pas de façon complète et prend seulement le cadre de fabrication, en ignorant les coûts des autres fonctions, les coûts d'interconnexion entre fonctions ainsi que les coûts à supporter par les concurrents sur le secteur. M.Porter (1999) propose , à cet effet, un processus organisationnel qui permet d'optimiser l'avantage par les coûts, par l'identification de la chaîne de la valeur interne, les facteurs d'évolution des coûts dans les activités créatrices de valeur, les coûts d'interconnexion entre activités, ainsi que la chaîne de la valeur et les coûts des concurrents, pour configurer ainsi une stratégie qui améliore l'efficacité grâce au contrôle des facteurs d'évolution des coûts où grâce à l'amélioration de la chaîne

de valeur et les activités de l'aval. Toutefois, la diminution des coûts peut avoir, à court terme, un effet sur la rentabilité (Paul-Huber Des Mesuards, 2008). Quant à la différenciation, elle porte sur l'utilité fonctionnelle et psychologique du produit, avant, pendant et après son utilisation. La différenciation se représente comme étant une détention d'une particularité distinctive valorisable sur le marché. Les facteurs de la différenciation, difficiles à identifier et à entretenir, peuvent apparaître dans n'importe quel point de la chaîne de valeur de l'entreprise, mais, sont généralement, le résultat d'une meilleure coordination entre fonctions. Porter propose un processus optimisant la différenciation, en recommandant de cibler des clients opportuns, de connaître la chaîne de valeur du client et l'influence subit par l'entreprise, de déterminer le poids des critères d'achat des clients, de réfléchir sur les sources existantes et potentielles relatives à la différenciation ainsi que les coûts y afférents pour concevoir une stratégie de différenciation à long terme efficace et efficiente. (M. Porter, 1999)

Que se soit une distinction par une domination ou par une capacité de réaliser une meilleure qualité de produit et/ou de services. L'entreprise nécessite de mettre en œuvre une structure efficace de gestion. Une entreprise a, en effet, besoin d'établir une organisation opérationnelle des différentes unités et de définir les rôles de ses responsables. Cela permet de donner un éclaircissement sur l'accomplissement des activités et de pourvoir une connaissance –plus ou moins-complète susceptible d'éviter les dérivations stratégiques (Chandler, 1962).

#### **4. La structuration fonctionnelle, un enjeu interne de la stratégie :**

La structuration dans les entreprises constitue un facteur déterminant dans la mise en œuvre d'une stratégie sur le marché. Selon A. Desreumaux (1997): « la structure peut se définir comme étant une architecture administrative traduisant un mode de divisions et de répartition de tâches et un ensemble de dispositifs propres à orienter et à contrôler les comportements des acteurs de l'entreprise ». C'est donc une définition formelle et informelle consistant à spécifier l'ensemble des rôles des différents postes pris séparément et conjointement (David, J. Hall et Maurice A. Sais, 1979). La structuration est déterminée par rapport à la taille de l'entreprise et peut prendre plusieurs formes (Strategor, 2016). La structure fonctionnelle est le cadre

organisationnel le plus efficace, notamment pour les PME, dans la mise en œuvre de la stratégie. Elle se définit comme étant une subdivision du travail en un ensemble d'unités fonctionnelles spécialisées, et chaque unité correspond à une base d'expérience spécifique. L'interdépendance entre unités doit être moins forte et la stabilité de la stratégie doit être suffisante. La structuration fonctionnelle se caractérise ainsi par la spécialisation de tâches ou d'activités de chaque fonction ou département, la coordination soit horizontale, verticale ou par processus et la formalisation (considérée souvent comme moins stratégique), présentant de manière explicite les différents rôles et les différentes interconnexions entre services et fonction. (david. j. hall et maurice a.sais ,1979)

Le choix du type de structure dépend de l'environnement interne et externe de l'entreprise. On utilise, par exemple, dans l'industrie automobile, une structure du type mécaniste (inspirée de l'école taylorienne) car le cadre de production et de productivité est calculé avec rigueur. En revanche, on utilise dans le domaine de la construction, une structure organique flexible en vue d'affronter les imprévus. Quant à l'environnement externe, le niveau de son stabilité et de son incertitude, rend la subdivision et la coordination souples et la structuration moins formalisée. La structure fonctionnelle est donc jugée plus efficace en raison de son caractère centralisateur et l'amélioration des compétences, à condition que l'environnement interne et externe soient stables), et que la taille de l'entreprise sont raisonnables pour résoudre les problèmes quotidiens de gestion notamment en ce qui concerne la circulation de l'information. Cependant, ce type de structure perd son efficacité par motif de l'évolution accrue de l'environnement notamment les marchés financiers et par l'ambition des cadres opérationnels voulant approuver leurs connaissances académiques et intellectuelles. (Strategor, 2016)

Dans la structure fonctionnelle, on dénombre trois types de structures : la structure fonctionnelle de type soleil, la structure fonctionnelle simple et la structure fonctionnelle évoluée (op.cit) :

Dans la structure en soleil, le dirigeant prend unilatéralement les décisions, établit une excellente relation avec ses collaborateurs et se trouve avec son rôle stratégique et opérationnel au cœur de l'organisation. Il communique avec tous les membres de son organisation pour donner l'impulsion nécessaire. La communication et la formalisation des rôles devront être nécessaires en cas où l'environnement et la

technologie se complexifient. L'intervention du dirigeant est donc grande, ce qui oblige, par conséquent, de réfléchir sur une délégation de certaines décisions aux responsables fonctionnels et de créer une atmosphère collective bien coordonnée.

Dans la structure fonctionnelle simple, on constate une spécialisation marquée. Le dirigeant centralise son pouvoir pour assurer une bonne réalisation des décisions. La coordination et la communication est du down-top et top-down. Les services ou fonctions acquièrent avec le temps l'expérience notamment en matière de gestion.

Dans la structure fonctionnelle évoluée, les départements ou fonctions se spécialisent davantage. Le dirigeant tolère une certaine délégation aux responsables opérationnels, qui, développent à leurs tours des compétences techniques et une logique organisationnelle propres à leurs services. Le contrôle par un seul dirigeant demeure impossible, ce qui oblige à mobiliser des acteurs collaborateurs spécialisés (souvent soutenus par d'autres collaborateurs) qui tentent de clarifier, de manière formelle, à l'ensemble des unités, les décisions techniques et organisationnelles prises par la direction, pour accomplir un service de contrôle de différente nature. L'état-major se subdivise ainsi en raison de l'agrandissement de la taille de l'entreprise.

D'autre part, une entreprise, dans le cas où, ne peut réaliser avec ses propres ressources, ses ambitions stratégiques, elle a la possibilité de voir des alternatives qui se trouvent au-delà de ses frontières. Nous présenterons dans ce qui suit quelques options susceptibles de remplir le manque en matière des ressources et compétences internes de l'entreprise.

## **5. Les alternatives stratégiques au-delà de l'entreprise :**

### **5.1. L'intégration verticale :**

L'intégration verticale représente un outil crucial pour améliorer la performance de l'entreprise sur le marché. Elle permet à l'entreprise de prendre le contrôle ou de s'introduire dans des activités en amont et en aval du processus de production. Une décision d'intégration prise par l'entreprise peut s'expliquer stratégiquement soit pour perfectionner et renforcer la performance de l'activité existante, soit pour accéder à des actifs tangibles et intangibles particuliers, soit pour maîtriser une activité amont et aval susceptible de créer une valeur ajoutée. Une intégration

verticale peut être complète, partielle ou profilée (Strategor, 2016) Toutefois, l'intégration verticale porte quelques lacunes tel que : les coûts bureaucratiques, une difficulté de prévision de l'amont et de l'aval de l'activité (changement de la technologie, tendances de croissance de la demande) et une performance des unités du groupe moins équilibrés, sauf qu'il pourrait y avoir quelques alternatives sur le plan organisationnel comme : l'intégration profilée, les alliances stratégiques complémentaires, la mise en concurrence de deux fournisseurs, la configuration contractuelle désignant un contrôle à long terme en amont et en aval de l'activité (F.Brulhart, 2007).

### **5.2. L'externalisation :**

Une entreprise recourt à l'externalisation dans le but d'accumuler de nouvelles compétences, d'écarter la dépendance et le comportement opportuniste du fournisseur et en cas où l'environnement de l'entreprise est complexe et incertain. (Strategor, 2016)

Une bonne gestion d'externalisation suppose une capacité de procéder à un contrôle indirect des ressources pouvant être caractérisée par l'utilisation de deux approches : la gestion par le contrat et la gestion par la confiance. Dans le cas de gestion par le contrat, on conclut un accord précis, complet, flexible et équilibré avec le prestataire de service, quant à la gestion par la confiance, elle est plus bénéfique car la collaboration est forte et le caractère d'opportunisme et d'égoïsme est ignorée. (j. Barthelemy, 2011)

### **5.3. Les fusions-acquisitions :**

Malgré l'échec et la médiocre contribution en valeur, la croissance des entreprises par fusions-acquisitions continue à se propager, justifiée par une dévalorisation des capitaux d'un grand nombre d'entreprises, et cela depuis la crise économique de 2008 de Wall Streets. En management, l'acquisition des entreprises est le rachat d'une ou d'un ensemble d'entreprises du même type d'activité ou d'activités différentes. Contrairement aux alliances stratégiques, les fusions-acquisitions engagent deux ou plusieurs entreprises pour en former qu'une seule à la suite de

l'opération. On distingue dans les fusions-acquisitions : les OPA (offre publique d'achat) et les OPE (offre publique d'échange). Les fusions-acquisitions se différencient en fonction du type d'acquéreur et de leur objectif. On dénombre : les acquisitions des concurrents directs pour la consolidation de place sur le marché, les acquisitions d'assainissement paraissent dans les secteurs à maturités consistant à rationaliser les actifs engagés et améliorer l'efficacité opérationnelle, les acquisitions de consolidation géographique consistent à acquérir un concurrent direct sur une zone géographique différente, les acquisitions de diversification liée et non liée consistent à amplifier le champ d'exercice d'activité sur des secteurs proches du cadre technique et commercial et non proches, les acquisitions des organismes spécialisés dans la recherche et le développement consistent à acquérir un organisme spécialisé dans l'innovation souvent dans la technologie, les acquisitions verticales consistent à acquérir des fournisseurs ou des distributeurs afin d'optimiser l'amont et l'aval du processus de production. (strategor, 2013)

Le but des fusions-acquisitions consistent essentiellement à accélérer la croissance et le développement de l'entreprise puisqu'elles permettent d'accumuler de nouvelles compétences et de nouvelles parts de marchés auparavant développées. En d'autres termes, l'entreprise par son engagement dans les fusions-acquisitions, peut réaliser des économies d'échelles et de gammes, d'assurer une synergie collective des unités acquises donc de créer une plus-value, d'optimiser le pouvoir de négociation sur le marché donc d'amplifier la taille des marchés, d'avoir accès à des ressources et des compétences déjà développées sans avoir consacré de gros investissement, d'exploiter auprès des entreprises acquise une valeur sous-jacente pour lui tirer plus de profits. Une décision d'une fusion-acquisition peut parfois être un désir personnel du chef dirigeant au détriment de l'intérêt de l'entreprise, ou sous l'effet d'une imitation d'une action adverse ou dans le but d'une neutralisation ou préemption d'un concurrent sur le marché (B.Hedley, 2012). Toutefois, on reproche à ce type de croissance, les surcoûts d'acquisition et la difficulté à dégager et à créer une valeur satisfaisante. Les surcoûts d'acquisition sont liés à la prime de contrôle, à l'asymétrie d'information entre l'acheteur et le vendeur, ou à une demande élevée de la part des acquéreurs potentiels. Quant à la difficulté d'obtention de la valeur, elle est liée à la mise en œuvre d'un processus

d'intégration lourd et coûteux et à la présence des actifs moins rentables que prévus (J.B.Bower,2001).

Le choix d'une entreprise d'une action de fusion-acquisition passe, d'une manière générale, par l'estimation du rendement de cet engagement, par l'identification et l'arbitrage des entreprises cibles en fonction du type d'acquisition, les objectifs recherchés ainsi que les caractéristiques stratégiques, financières, physiques, humaines et juridiques afin de pouvoir estimer une valeur qui pourrait être tirée et bien sûr les coûts relatifs à l'acquisition. (P. Morosini & U.Steger., 2004)

### **6.Etude de cas :**

Pour la réalisation de notre étude de cas concernant la réflexion à propos de l'engagement stratégique au sein de la PME algérienne, nous avons opté pour la méthode qualitative exploratoire par entretien semi-dirigé, car il nous a semblé que c'est la manière la mieux adaptée pour répondre à notre problématique de recherche (parce que les thèmes de management utilisés dans notre problématique peuvent être incompréhensible et nécessitant parfois une explication simplifiée à ces chefs d'entreprises et parce que notre problématique nécessite une certaine analyse ethnographique mesurant le comportement professionnel et personnel des chefs d'entreprises). Nous avons donc procédé à un entretien semi-directif suivant un guide d'entretien comportant un ensemble de questions. Nous avons sollicité la participation de plus de quarante entreprises, quinze d'entre elles, nous ont ouvert la porte. Nous avons sélectionné pour l'exploitation des informations, une dizaine, car cela nous a paru suffisamment représentatif. L'échantillon comporte des PME publiques et privées, de production et de services. Notre étude a duré entre octobre 2017 et juin 2018. Pour chaque entretien, nous avons consacré une moyenne de 01 heures de débat. Lors de nos entretiens, nous avons abordé des thèmes relatifs à notre problématique et plus précisément sur : la réflexion sur la dynamique concurrentielle sur le marché, les sources de compétitivités et les stratégies poursuivies, le cadre organisationnel des hommes au sein des entreprises et sur les possibilités de croissance grâce aux alternatives externes. Après chaque entretien, nous avons essayé de discuter et de comprendre plus sur les données recueillies avec des académiciens et des professionnels et même de vérifier nos résultats avec les résultats des autres chercheurs .En ce qui concerne l'analyse des données,

nous avons utilisé la méthode analytique et interprétative dégager une conclusion qui identifie un rapprochement entre les résultats notre enquête et nos objectifs antérieurs.

### **6.1.Présentation et discussion des résultats de l'enquête :**

A la question relative au mode d'organisation des entreprises de leurs ressources, toutes les PME de l'échantillon ont précisé que l'accent est mis sur les ressources humaines. le capital technique et le fond financier ne sont que moyennement considérés.

Suivant les discours des chefs d'entreprises interviewés, la majorité des entreprises de l'échantillon utilisent des ressources techniques de production de grande technologie avec un engagement de personnel expérimenté et compétent, accompagné d'un programme de recyclage permanent pour une amélioration du niveau professionnel (formations et stages). Cela permet d'optimiser la production (en améliorant la productivité grâce à l'effet d'expérience et le travail concentrique sur la qualité). La stratégie étant définie comme une allocation de ressources qui s'engagent de façon durable, voire définitive le devenir de l'entreprise. On doute ainsi de qualifier l'engagement des ressources dans les entreprises de l'échantillon de stratégie. Quelques lacunes peuvent être citées :

-la stratégie repose sur la prise en considération des actifs matériels et immatériels pour l'évaluation du potentiel de l'entreprise et les règles du jeu de l'environnement externe. Mais, nous n'avons recueilli aucune information à propos de ce genre de réflexion.

-La stratégie ne s'occupe que de l'action finalisée ou des buts prédéfinis. Or, certaines entreprises activent sans détermination d'objectifs et sans programmation de travail dans le cadre de réalisation des projets qui leur sont confiés.

-L'acteur stratégique doit pouvoir affirmer : une identité propre et distinctive sur le marché qui s'exprime sous forme de valeur. Une volonté d'actions affirmant cet objectif. Une identité se décrit comme acteur stratégique sauf si : elle se conçoit comme fatale où elle se trouve confrontée aux problèmes de sa survie. Elle doit

admettre que le passé ne pourra être le garant de son futur. Un acteur stratégique exerce souvent son activité dans un milieu conflictuel avec des adversaires potentiels ayant des intérêts divergents et prennent des décisions interdépendantes les uns des autres. Or, Il y a lieu de noter une certaine confusion entre la fraude ou tromperie sur la qualité, et la stratégie qui fixe plutôt comme objectif, une amélioration de l'avantage concurrentiel et par conséquent, le rapport qualité/prix pour les clients.

-La stratégie résulte d'une compétition entre acteurs pour s'assurer des conditions de survie. Toute stratégie naît d'un refus d'effacement et conscience d'une différenciation préservée. Ce but fait le noyau de mobilisation des ressources. En effet, la préservation de la mobilité des actifs de l'entreprise constitue un principe stratégique. Or, les PME de notre échantillon manquent de moyens pour se préserver de l'imitation.

-la stratégie étant une mobilisation de ressources dans un environnement incertain, or, après notre enquête, certaines entreprises, notamment publiques, dispose d'une part de marché garantie à un niveau appréciable. En effet, dans un contexte d'une entreprise publique, une stratégie est une programmation d'actions bien calculées ayant pour but de maximiser les ventes sur un marché acquis et protégé.

-une stratégie est prise sous la pression de circonstances même au cours de l'action. Cela nécessite d'avoir une vision dans l'avenir. Les PME de l'échantillon présentent un écart dans ce domaine.

-La mobilisation de certaines ressources peuvent comporter un caractère aléatoire notamment les ressources humaines (exemple : l'emploi des étrangers sans avoir une autorisation d'embauche est un risque économique car provoque un phénomène de chômage au niveau de la main d'œuvre locale et un risque sur la notoriété de l'entreprise notamment aux yeux des autorités locales).

-une stratégie qui peut être considérée comme : une articulation de moyens performants (qui obéissent au principe de concentration sur les points décisifs et

originaux) et des fins qui résulte d'une réflexion ingénieuse, une capacité de prise de décisions optimales, avant ou pendant la réalisation de l'action, une capacité d'exploiter au maximum les synergies, souvent engendrée par une politique de décloisonnement entre les paliers hiérarchiques et entre départements et services. Or, les PME de notre échantillon n'arrivent à définir une culture susceptible d'impulser une synergie collective entre employés. De plus, les initiatives du personnel concernant les résolutions des problèmes ou concernant les programmes de croissance dans les entreprises ne sont guère remplies.

-La stratégie, considérée comme un art de mobilisation de ressources appropriées et différentes des concurrents, ne connaît pas le caractère dans certains cas d'entreprises.

-une stratégie est principalement liée au facteur humain dans l'organisation (notamment dans les entreprises prestataires de services). Ce dernier qui doit prendre une place déterminante et entamer des actes impressionnants, doit en contrepartie percevoir des récompenses physiques et morales satisfaisantes. Or, dans certaines entreprises, notamment, les publiques, ce point reste moins rempli.

-Toutes les entreprises de l'échantillon recommandent pour bien établir les stratégies de mettre en œuvre des structurations d'organigramme de type centralisé (parce que les secteurs d'activités des entreprises de l'échantillon imposaient des plannings à accomplir et exigeaient une rigueur dans la réalisation des travaux). Si dans la majorité des cas semble logique ce type de structure, il pourrait avoir un caractère rigide susceptible de retarder les décisions utiles et nécessaires. Il y a par conséquent, nécessité de réflexions sur ce thème par les entreprises. (Voir aussi: A toumi & r. Toumi (2017); H. MAYOUF, CH.BENABESS; k masoud & d hafid (2017)). En effet, Les PME dans l'échantillon adoptent un cadre de structuration du type fonctionnelle type « soleil » et du type « simple ». Toutefois, les chefs d'équipes dans les entreprises jouissent d'une simple connaissance technique des métiers. Certaines recourent incessamment au chef propriétaire, ce qui a pour effet un ralentissement dans les prises des décisions. Exemple : un chef d'une entreprise dans l'échantillon ne peut se déplacer au-delà de trois chantiers, ce qui limite l'extension de son activité. Ce dernier pense à une délégation d'autorité, il

réfléchit à impliquer et engager certains de ses collaborateurs qui jouissent un esprit entrepreneurial et un charisme de commandement dans l'encadrement des ouvriers.

-En ce qui concerne la réflexion à propos l'externalisation de l'activité, 70% des entreprises ne connaissent pas les mécanismes qui permettent de développer l'entreprise de l'externe tandis que les autres 30% font appel à des bureaux d'études mais spécialisés uniquement dans le cadre technique et comptable. La majorité des entreprises manquent de vision sur le point de croissance externe.

### **7.Conclusion :**

Cette recherche avait comme objectif de ressortir et de comprendre la réflexion sur l'engagement stratégique de la PME algérienne sur son secteur d'activité. Notre travail met en évidence que la réflexion sur l'engagement des ressources par la PME algérienne reflète une approche amoindrie de la stratégie.

Malheureusement, d'après les remarques citées, la majorité des entreprises ne montrent qu'une approche régressive de la stratégie. L'implication au quotidien des chefs des entreprises dans l'exercice des activités, la méconnaissance intellectuelle du management stratégique et la prise de distance hiérarchique envers les employés et la sous-estimation des ressources humaines dans les organisations sont à notre sens les principaux handicaps de l'amélioration de la réflexion stratégique des entreprises.

Ce travail de recherche consistait à pousser les managers et chefs d'entreprises à plus d'engagement stratégique afin de les sensibiliser quant à la nécessité d'adapter leurs actions à leur environnement concurrentiel. Nous espérons avoir apporté un éclaircissement sur le comportement stratégique de la pme algérienne. Toutefois, au plan des limites de recherche, notre conclusion ne peut avoir qu'un caractère partiel car une appréciation expressive doit être fondée sur une étude comportant un plus large éventail d'échantillon, les connaissances des interviewés n'ont pas permis une exploration en profondeurs des différents thèmes. Nous suggérons ainsi d'autres travaux de recherches complémentaires.

## 8. Bibliographie :

- Alain Desreumaux. (1997). Structures de l'entreprise. Encyclopédie de gestion.
- B.Ramanantsoa, Stratégie. (1997). Encyclopedie De Gestion.Economica.Paris.
- Barthelemy.j. (2011).the Disney pixar relationship dynamic. Lesson of outsourcing vs vertical integration.organisational dynamic.pp.43-48
- Bower.j.l. (2001). not all m&as are alike and that matters.harvard business review.v.79.pp.92-101
- David. j. hall et maurice a.sais. (1979). les contraintes structurelles du processus strategique. etudes et documents serie recherche.aix-en-provence.
- F.Brulhart. (2007).Experience: which impact on success in a logistic partnership ?the business review - Cambridge, , 7 (2), pp.121-146.
- G.KOENIG. (1996). Management stratégique. Paradoxes, interactions et apprentissages. NATHAN.
- Giorgio pellicelli (2007), stratégie d'entreprise.deboeck.
- Hedley.B. strategy and business portfolio.(1977).Long rang planning.v.10. pp.9-15.
- Kheladi Mokhtar, (oct.2012). croissance et compétitivité Algérie : l'exemple a ne pas suivre revue les cahiers du poindex.v1.n1. pp.33-59.
- Michael Porter, (2001).Tout va trop vite. Prenez le temps de réfléchir.
- Michael Porter. (1999). l'avantage concurrentiel.dunod.paris.
- Michael. E .Porter et victor .E. Millar. (juillet . 1985).How Information Gives You Competitive Advantage.
- montbrial & klein, (2000). dictionnaire de stratégie .edition :quadriage/puff.paris.
- Morosini.p & steger.u. (2004).managing complex mergers. Prentice hall.
- Olivier Meier. (2009). Dico Du Manager. Dunod.Paris
- Paul-Huber Des Mesuards.(2008).Réussir l'analyse de la valeur. eyrollesedition d'organisation. paris.
- Robert le duff. (1999). Encyclopédie de la gestion et du management.dalloz.Paris.
- Scholes & Hevan. (2000).Stratégie. Publi-Union Edition. Paris.
- Strategor. (2013).Dunod.Paris.
- Strategor. (2016).Dunod.Paris.
- SUN ZU. (déc.2010).L'art de la guerre appliqué au positionnement. Revue française de marketing.
- T.hafsi, f.seguin,ch.demerres. (2008). le management stratégique.de l'analyse a l'action.les editions transcontinental.montreal(Québec).