

**« La PME face aux défis de son nouvel environnement :  
Une approche empirique »**

**Bouhanna Ali**  
*bouhanna\_ali@yahoo.fr*  
**Ferouani Belkacem**  
*Ferouani\_bel@yahoo.fr*  
Université de Tlemcen

**Résumé**

*Le présent papier examine les défis que rencontre la PME algérienne face aux exigences de son nouvel environnement. L'isolement et le cloisonnement ne garantiront pas la pérennité de l'entreprise. Nous pensons que seule l'adoption d'une stratégie adéquate et le développement de la capacité d'adaptation garantiront la survie de la petite entreprise dans un contexte mondialisé.*

*Pour ce faire, nous avons dans un premier lieu, essayé de cerner le phénomène de la globalisation autant que nouvel contexte environnemental de la PME. Dans un deuxième point nous étudierons comment les chefs d'entreprises perçoivent cet environnement, et ce à travers un échantillon de 40 PME de la région de Tlemcen. Enfin, dans un troisième axe, nous essayons de montrer quel type de stratégie faut-il adopter pour assurer la pérennité de l'entreprise.*

*Mots clés : Environnement, PME, Entrepreneurial, Pérennité, Hostilité, Complexité, Turbulence, Stratégies.*

**I/ MONDIALISATION UN NOUVEL CONTEXT ENVIRONNEMENTAL**

**1-1/ INTRODUCTION**

Avec la globalisation des marchés et la régionalisation économique et par conséquent la déréglementation des échanges, de nouveaux concurrents sont entrés en scène. D'une part, les concurrents du nord qui nous livrent une concurrence type hors prix en termes de qualité et de contenu technologique. D'autre part, une concurrence plus rude qui nous vient des pays émergents, qui se fait à travers les prix, relativement bas dû essentiellement à la faiblesse des coûts de la main d'œuvre conjuguées à une productivité très élevée.

Néanmoins, cette mondialisation a également créé de nouvelles motivations et ouvert de nouvelles possibilités pour accéder aux divers marchés et aux multiples sources financières, technologiques et de savoir. Dans ce nouvel univers les économies d'échelles et recherche et développement (R&D) sont devenues les deux principaux instruments de la compétitivité des entreprises dans l'économie mondiale. Cependant, nos entreprises se trouvent apparemment désavantagées sur ces deux fronts.

Néanmoins, nous devons rester vigilant face au discours glorifiant les effets de la mondialisation, qui montre les retombées positives sur le secteur de la PME, et qui se contente de projeter un monde merveilleux auquel il est obligatoire d'adhérer sous peine de rester en marge de l'évolution. Les protagonistes d'un tel discours évoquent surtout les difficultés vécues par la PME pour s'insérer dans un contexte caractérisé par une concurrence rude, et particulièrement hostile aux plus faibles.

Le risque que représente un tel discours, provient du fait que l'on finit par ne plus s'interroger sur la réalité des vrais problèmes de la PME, et que l'on se projette dans un avenir plein de promesses, notamment celles des engagements d'un Etat dont on ne sait s'il est capable de les honorer.

Cependant, et comme nous essaierons de le montrer ultérieurement, la recherche de la proximité par la PME, comme stratégie de survie et de croissance apparaît souvent, du point de vue de ses ressources, comme la solution la plus adaptée (Torres, 1997a). Cette relation qui privilégie l'environnement immédiat ne saurait toutefois être interprétée comme une option propre à des

entreprises qui refusent la concurrence. De ce fait, la part insignifiante des PME<sup>247</sup> dans l'exportation implique leur faible intégration dans l'économie mondiale. Néanmoins, ces mêmes entreprises importent une grande partie de leurs intrants de l'étranger.

Nous pensons que les PME abandonneront leurs attitudes réticentes vis-à-vis de la mondialisation, si on parvient concrètement et en partant de leur réalité, à leur démontrer que la mondialisation peut accroître leur compétitivité. Or, aujourd'hui le discours sur la mondialisation est connu par son irréalisme. Nous parlons d'ouverture à l'international alors que beaucoup de ces entreprises sont à peine concernées par leur marché local.

En effet, les économistes ont toujours considérés la PME comme une institution menacée de disparition en faveur de la grande entreprise, mais depuis les années 80, on assiste à un regain d'intérêt pour cette catégorie d'entreprise en mettant en avant les mérites et les vertus de la PME.

Bien qu'en apparence les nouvelles formes de compétition, issues de la globalisation croissante des économies, n'affectent que progressivement les entreprises ancrés à leur marché local, ces dernières quelle que soit leur taille, se trouvent déjà confrontées à de nouveaux défis, en terme d'opportunités comme de menaces.

## II/ LE MODELE DE LA RECHERCHE

Le modèle de recherche que nous proposons, essaye de mettre en évidence les différents facteurs susceptibles de façonner l'environnement de l'entreprise. La figure N°:1.1 illustre la structure des hypothèses de notre modèle de recherche. Nous essayons dans un premier lieu d'étudier la perception de l'environnement par le chef d'entreprise. Dans un deuxième temps, nous verrons quel type de comportement stratégique un chef d'entreprise peut adopter. Pour ce faire nous avons retenu deux hypothèses

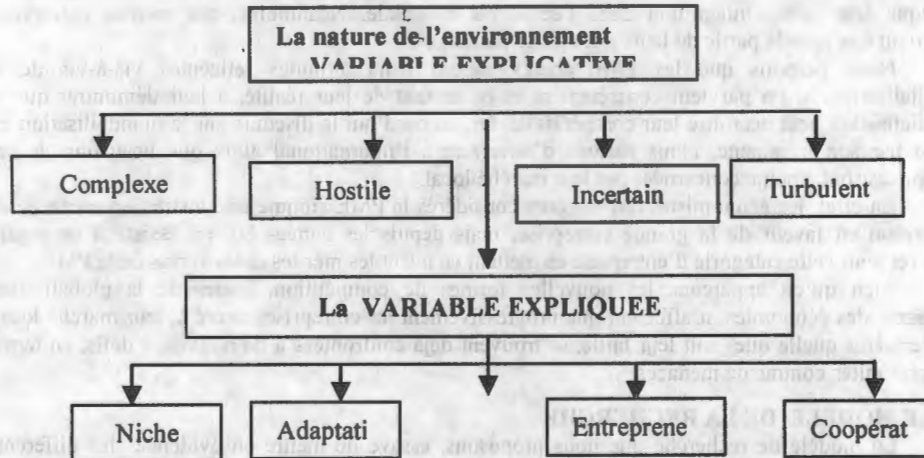
- *La première hypothèse* est désignée par H1, suppose que l'environnement perçu par le dirigeant, est un environnement complexe, incertain, hostile et turbulent.

- *La deuxième hypothèse* suppose "une association positive entre les dimensions de l'environnement et le comportement stratégique de la PME, Cette hypothèse vise donc à vérifier l'approche déterministe qui considère l'entreprise comme soumise à son environnement. La vulnérabilité de la petite entreprise expliquée souvent par le manque chronique de ressources et de capacités, fait qu'elle n'aura d'autres alternatives stratégiques que de se soumettre aux contraintes environnementales. Cette vision qui considère l'organisation comme acteur passif vis-à-vis son contexte d'évolution ne prête pas attention au rôle que peut jouer un dirigeant ou encore à l'importance de la pratique de la veille stratégique dans cette interaction avec l'environnement.

### 2-1/ LA METHODOLOGIE DE RECHERCHE

D'un point de vue méthodologique, les analyses économiques et managériales ne peuvent rendre compte, seules, de la nature des PME, de leurs relations avec l'environnement. A cet effet, nous considérons que l'approche multidisciplinaire est la plus adéquate pour mener cette étude. A cet effet, il semble que la variété des approches est source d'enrichissement, du moment où elle permet de rendre compte de certains aspects d'une réalité souvent complexe. Pour notre part, nous combinerons les deux approches : qualitative et quantitative, ainsi que le mode de raisonnement déductif et inductif pour rendre notre étude plus complète.

<sup>247</sup> Selon les données du Ministère de la PME, 2009, Seule 300 PME exportent vers l'étranger.



## 2-2/ RESULTAT DE L'OPERATION D'EPURATION DES VARIABLES

Afin de délimiter les critères pertinents, dans le sens de faisabilité, dans le choix des PME à considérer dans notre recherche, nous avons retenu les points suivants. Nous avons décidé de considérer la population PME employant entre 10 et 250 salariés. Les organisations employant entre 1 et 9, appelées 'TPE ne sont pas concernées par la présente étude. A cet effet, nous précisons que l'exclusion de cette catégorie de notre étude s'explique par l'approche méthodologique que nous avons suivie dans cette étude. A cet effet, nous rejoignons les considérations que (JULIEN et MARCHESNAY, 1988), ces deux auteurs soulignent clairement, que les TPE ont un comportement suffisamment particulier pour constituer une catégorie d'étude à part entière. A priori, notre analyse concerne une population de PME qui se trouve dans un espace géographique délimité (Wilaya de Tlemcen).

Avant d'entamer l'analyse des données, nous avons jugé utile de s'assurer de la fiabilité et de la viabilité de nos échelles de mesure, En fait, fiabilité et validité sont considérées comme deux critères essentiels dans l'instrumentation de la recherche (Evard et al, 1997).<sup>248</sup>

L'analyse des coefficients de corrélations inter-items permet de juger de la validité du construit. Alors que l'outil Alpha de Cronbach pourra être vu comme un instrument évaluant la fiabilité des échelles tout en les épurant. L'autre outil statistique que nous utilisons souvent, dans la phase d'épuration concerne l'analyse en composantes principales (ACP) simple. Le but sera de voir si notre construit est unidimensionnel ou pas. De ce fait, nous acceptons les items ayant une contribution d'au moins égale à 0.50 sur un axe. Si ce n'est pas le cas nous nous contentons de le rejeter du calcul du score de l'échelle globale.

Après l'application des outils statistiques, nous considérons que l'échelle de mesure hostilité perçue est bien identifiée par les quatre items prévus initialement. L'homogénéité du construit utilisée semble conférer une cohérence à notre instrument de mesure. Concernant le construit Complexité, il s'est avéré que les scores réalisés par l'item COMPLIRE sont loin d'être satisfaisant. Ainsi, nous

<sup>248</sup> Fiabilité: si on mesure le même phénomène plusieurs fois avec le même instruments, les résultats doivent être identiques. En d'autres termes, si deux chercheurs mesurent au même temps, dans les mêmes conditions en utilisant les mêmes outils statistiques, l'hostilité perçue d'un même échantillon d'entreprises, ils devaient arriver aux mêmes résultats, si leurs construits sont fiables. Quant à la validité de l'échelle de mesure, elle vise à établir le fait suivant: est ce que l'instrument de mesure évalue parfaitement et uniquement le construit considéré. Ainsi, l'instrument devra être fortement représentatif du concept mesuré

avons donc décidé simplement de le supprimer de notre échelle, du fait de son faible poids dans l'identification de l'échelle. De ce fait nous nous sommes contentés des quatre items pour évaluer ce construit et que nous avons jugé suffisant pour continuer cette analyse.

Pour la variable Incertitude, les résultats, nous montre que tous les items en question sont nettement corrélés entre eux. Ainsi tous les énoncés, que nous avons pu choisir, permettent d'asseoir la fiabilité de notre construit en contribuant à l'obtention du score. La pratique d'une analyse à composante principale nous révèle l'unidimensionnalité de notre échelle de mesure. D'après les résultats obtenus dans le tableau de corrélations inter items, il est clair que les énoncés dans leur globalité sont significativement corrélés entre eux. Cependant, le dernier item du tableau TURB indiquant qu'avec la déréglementation des échanges et l'apparition de nouveaux facteurs, l'environnement est devenu davantage turbulent, montre une relative faiblesse de corrélation avec le reste des énoncés. Néanmoins, malgré la faiblesse des coefficients de corrélations de l'item question, la TURB contribue bien que modestement à l'identification du phénomène.

#### TEST DES HYPOTHESES

Pour tester nos hypothèses nous avons utilisé les outils statistiques classiques en se basant essentiellement sur le calcul des moyennes, variances et d'autres paramètres d'estimations. Le choix de ses outils s'explique en partie par la nature de la relation étudiée et qui concerne la vérification de la perception de l'environnement par le dirigeant. Dans l'objectif de vérifier la première hypothèse H1 qui stipule que l'environnement global (marché, institutionnel... etc.) perçu par le dirigeant de la PME est un environnement Complexe, Incertain, Hostile et Turbulent.

IL s'agit donc de valider les quatre sous hypothèses suivantes

H1a l'environnement perçu par le dirigeant est un environnement complexe.

H1b l'environnement perçu par le dirigeant est un environnement incertain.

H1c l'environnement perçu par le dirigeant est un environnement hostile.

H1d l'environnement perçu par le dirigeant est un environnement turbulent.

Pour la première sous hypothèse H1a les scores obtenus montrent clairement que moyennes et variance de tous les items appartiennent à des intervalles de confiance indiquant un très faible degré de complexité perçu. D'autre part, la consultation du tableau 6.47, affirme ce même constat, c'est-à-dire la faible perception de la complexité environnementale. Les scores enregistrés en terme de coefficients de T.Student ou de paramètres d'estimation sont faibles pour une grande partie des items. Le résultat obtenu nous paraît adéquat avec nos intuitions et nous interpelle pour de plus amples explications. En fait, dans le cas du secteur de la PME, beaucoup d'auteurs (Torres, 1999), (Marchesnay 1997) et (Julien, 2000) soulignent l'ancrage de ce type d'entreprise à leur environnement de proximité.

Tableau N° : 6.47 Estimation Construit Complexité Environnementale

Paramètres Items	Paramètre d'estimation	Erreur Standard	T de Student	Niveau de Probabilité	Poids factoriel
COMACT	0,41236	0,19450	1,41543	0,00013	0,70840
COMORM	0,58962	0,167749	1,54012	0,0006	0,51865
COMRAPP	-0,15512	0,21245	-0,71052	0,00095	0,12479
COMPLX	0,02091	0,16045	1,02463	0,0006	0,1326

Tableau N° : 6.48 Construit Complexité environnementale

	Scores obtenus
<p style="text-align: center;">COMACT</p> Moyenne= 1.95 $\sigma = 0.56$ Intervalle de confiance de la moyenne = [1,0316 ; 2,8684]	1.....2.....3.....4..... 5
<p style="text-align: center;">COMORM</p> Moyenne = 1.75 $\sigma = 0.68$ Intervalle de confiance de la moyenne = [0,6348 ; 2,8652]	1.....2.....3.....4..... 5
<p style="text-align: center;">COMRAPP</p> Moyenne = 2.01 $\sigma = 0.56$ Intervalle de confiance de la moyenne = [1.0616 ; 2,9284]	1.....2.....3.....4..... 5
<p style="text-align: center;">COMPLX</p> Moyenne = 1.98 $\sigma = 0.48$ Intervalle de confiance de la moyenne = [1.1928 ; 2,7672]	1.....2.....3.....4..... 5

Ainsi, le nombre d'acteurs économiques en interaction avec l'entreprise est relativement limité. Ce même environnement considéré souvent comme pertinent peut être perçu comme contraignant voir complexe comme il peut être également source d'opportunités et d'émancipation pour l'entreprise. La maîtrise des relations personnelles et la constitution d'un réseau de sympathie, d'appui et de solidarité au sein de cet environnement sont autant d'atouts déterminants qui facilitent l'obtention d'informations, d'autorisations administratives, et de recommandations de toutes sorte. Toutes ces données font, que l'environnement perçu ne présente pas un haut degré de complexité tel est le cas par exemple dans la grande entreprise, où le nombre d'acteurs en interaction est énorme et les relations sont hétérogènes.

H1b : L'environnement perçu par le dirigeant est un environnement incertain. Les résultats obtenus dans les tableaux ci-dessous, permet de valider l'hypothèse selon laquelle l'environnement perçu par dirigeant est un environnement incertain. D'autre part, ce même résultat est confirmé par les données en termes de coefficients de T Student qui sont tous supérieur au seuil requis (T Student > 1.645) et que les paramètres d'estimation se situent dans un intervalle très satisfaisants. De ce fait, les PME dans un contexte d'ouverture et de déréglementation des échanges commerciaux doivent faire face à une concurrence de plus en plus exacerbée, où les actions des nouveaux concurrents (souvent étrangers) convergent à la formation d'un environnement économique d'incertitude.

H 1 c: l'environnement perçu est hostile. Concernant l'hypothèse H1c selon laquelle, l'environnement perçu par le dirigeant propriétaire est hostile, a été vérifiée. Les résultats obtenus confirment la validité de l'hypothèse en question. Ainsi les moyennes et les variances obtenues se situent, tous, dans des intervalles indiquant un degré élevé dans la perception de l'hostilité par les dirigeants des entreprises sélectionnées. Les paramètres d'estimations obtenus indiquent que les quatre énoncés sélectionnés contribuent à l'estimation du construit hostilité environnementale. Quant aux coefficients de T Student, il se trouve que ces derniers sont dans leur majorité supérieur à 1.645. La validité de cette hypothèse correspond avec ce que nous avons évoqué dans la partie théorique. De ce fait, si dans le cas des pays développés la disponibilité des ressources de toute nature est pour l'entreprise tellement évidente qu'elle ne se rende pas compte de la richesse réelle de son environnement et la valeur de tout ce que lui apporte la collectivité à qui elle appartienne. Cependant, dans un pays tel que l'Algérie, les choses sont différentes, l'environnements de munificence qu'on vient d'évoquer se transforme en un environnement de sous développement qui est systématiquement moins complaisants et n'offre plus toutes les ressources habituelles que sont des infrastructures

adaptées, un personnel bien formé, un cadre juridique stable, des communications faciles, ou bien tout simplement un approvisionnement en eau courante et en électricité sans coupures et délestage fréquent. A priori, un environnement sera particulièrement hostile si, en plus de ces contraintes, il fait également apparaître d'autres types de menaces. Ainsi, l'hostilité peut être aussi, le fait d'une instabilité politique, sociale, et sécuritaire. Ces deux derniers points sont particulièrement importants pour bien comprendre la perception de l'hostilité environnementale chez nos chefs d'entreprises. Ces dirigeants ne peuvent pas oublier facilement les conditions d'insécurité totale pour leurs biens et personnes, durant la décennie noire des années 90 et qui a laissé malheureusement des séquelles dans les esprits des gens. Cette dernière se manifeste essentiellement par le manque de confiance chez les investisseurs nationaux et étrangers à investir en Algérie et cela malgré les garanties de l'Etat et les énormes potentialités que recèle ce pays. D'autre part, le poids historique de l'ancien régime socialiste est toujours présent, cela peut être vérifié par les résistances que montrent certains responsables face aux changements. Cet héritage lourd a beaucoup marqué les esprits des algériens en particulier ceux des chefs d'entreprises, qui redoutent toujours cette hostilité et qui la considère comme omniprésente dans la gestion quotidienne de leur entreprise. En outre, certains responsables n'arrivent toujours pas à changer et à se débarrasser de leurs anciennes mentalités qui n'hésitent pas à montrer leur hostilité vis-à-vis les entreprises privées chaque fois que l'occasion se présente. Ce sont ces mêmes personnes qui refusent ou plutôt qui entrave les réformes nécessaires à l'essor des entreprises privées.

H1d : L'environnement perçu est turbulent

L'hypothèse selon laquelle l'environnement perçu par le dirigeant est un environnement turbulent est à son tour vérifiée. Les scores obtenus attestent notre propos. Nos résultats convergent avec ceux obtenus par une étude menée par la Banque Mondiale sur le climat d'investissement en Algérie<sup>249</sup>. Cette étude souligne que malgré les efforts énormes que l'Etat, l'environnement des affaires en Algérie reste incertain, instable et imprévisible, en un mot turbulent. La perception de la turbulence par les dirigeants provient du fait qu'ils ont passé d'un environnement stable (le protectionnisme de l'Etat qui a mis les entreprises nationales à l'abri de la concurrence internationale) à un environnement instable (après l'ouverture économique). On règle générale, on impute cette turbulence aux facteurs suivants:

- des changements profonds dans la demande et dans les mœurs liées à l'extension de la société de consommation. Dans une telle société les consommateurs sont devenus de plus en plus exigeants en termes de prix et de qualité. De ce fait, les besoins des consommateurs qui s'expriment sous la forme d'une demande sont devenus de plus en plus fins et précis,
- les turbulences sont aussi imputées aux actions que peuvent mener les entreprises eux-mêmes,
- la rapidité et l'imprévisibilité dans les changements des lois créent une instabilité dans l'environnement institutionnel de l'entreprise,
- enfin le développement des technologies souvent rapides et récurrentes dans bien des domaines, a rapidement concerné tous les secteurs d'activités.

Notre deuxième hypothèse se compose en fait de quatre sous hypothèses :

H2a : *il y a une association positive entre l'hostilité de l'environnement perçu et l'adoption de la stratégie de Niche.*

L'hypothèse H2a, est basée sur l'idée selon laquelle, l'entreprise qui adopte une activité de niche réduit son besoin technique, elle concentre donc ses connaissances sur un segment étroit et tend vers une bonne maîtrise de son activité principale. De ce fait, cette focalisation sur un créneau, délaissé par les grandes entreprises et la concurrence étrangère, permet d'éviter une confrontation directe. Cette stratégie va constituer une forte cohésion avec le contexte d'évolution. Comme le souligne Marchesnay (1992), "la stratégie de spécialisation constitue la solution adoptée par le

<sup>249</sup> Banque Mondiale, PNUD, "Contraintes et perspectives de développement de l'algérienne" 2002

*dirigeant pour se conformer à son environnement.* Cet environnement hostile contraint l'entreprise à se positionner sur un segment bien délimitée tout en refusant de grandir.

H 2 b : *il y a une association positive entre la complexité de l'environnement perçu et la propension de l'entreprise à coopérer.*

Cette hypothèse est inspiré des travaux d'(Emery, Trist, et Metcalfe, 1967) qui considèrent que lorsque l'environnement est intense en termes d'incertitude et de complexité, les entreprises doivent mettre en place des réponses concertées (inter organisationnelles) et ainsi tendre vers une collaboration permettant d'atténuer la complexité de l'environnement. Selon toujours ces auteurs, en s'intégrant à une stratégie réticulaire, l'organisation va pouvoir modifier son environnement mais dans le cadre d'une stratégie collective

H 2 c : *il y a une association positive entre l'incertitude environnementale perçue et l'adoption de la stratégie d'adaptation (réactive)*

Godet (1991) qualifie de réactif, le dirigeant sensibles aux transformations de son environnement, mais qui est incapable de proposer des stratégies adéquates et qui ne s'adaptent que suite aux pressions venues de l'extérieur de leur organisation. L'adaptation qui désigne l'action réactive concerne le court terme. Ainsi quant l'environnement est incertain, dans le sens où les changements sont rapides et imprévisibles, les PME ne font que s'adapter ou réagir aux pressions externes. Alors que la stratégie préactive suppose que le dirigeant surveille les transformations de son environnement, ce qui lui permet d'éviter les surprises. L'entreprise est ainsi mieux préparée pour faire face à son contexte.

H 2 d : *il y a une association positive entre la Turbulence environnementale perçue et l'adoption de la stratégie entrepreneuriale.* Cette hypothèse est inspirée des travaux de (Mintzberg, 1990), selon lesquels dans un environnement turbulent caractérisé par une instabilité et des changements souvent rapides et imprévisibles, la planification stratégique (Strategic Planning) n'est pas le style idéal dans un environnement turbulent: le style entrepreneuriale ouvert aux stratégies émergentes et à l'apprentissage est plus adapté à ce type de contexte environnemental.

B/ Test des hypothèses

La deuxième analyse considérée dans cette recherche, nous a révélé que le construit environnement pris de façon indépendante c'est-à-dire sans l'effet d'interaction des deux variables modératrices, qui sont la pratique de veille environnementale et le profil du dirigeant, a un impact relatif sur les réponses des PME. Les stratégies adoptées confirment la perspective du déterminisme environnemental. A cet effet la consultation du tableau N° : 6.55 nous montre que les liens entre les différentes dimensions de l'environnement (complexité, hostilité, incertitude et turbulence) et les différents types de stratégies sont relativement significatifs.

Selon les résultats du tableau : 6.55, nous pouvons dire que l'hypothèse H2a est bien validée. Les scores enregistrés pour cette hypothèse sont : un paramètre d'estimation significatif 1.02 et un coefficient T Student égal à 6.129. La validité de cette hypothèse a un sens du moment où, l'hostilité de l'environnement oblige la PME à se focaliser sur son métier en refusant d'entreprendre toute action de diversification de ses activités. Ainsi, dans les conditions d'hostilité environnementale tel que décrite précédemment, et perçue par le dirigeant, rare sont les entreprises qui acceptent de prendre le risque et de s'aventurer dans un contexte pareil (administratif, qualité des services publiques, infrastructures...). Une grande partie des PME finissent par s'installer dans des niches ou de segments de marché à l'abri de la concurrence étrangère. Il ressort de cette hypothèse que l'absence de vision lointaine et de perspectives chez certains dirigeants de l'échantillon provient aussi de cette hostilité environnementale qui occupe tous le temps du dirigeant propriétaire, ce dernier passe le plus clair de son temps à gérer le quotidien.

**Tableau N° : 6.55 Vérification des liens de causalité entre la variable exogène environnement et la variable endogène stratégie.**

		Variable endogène stratégies			
		Stratégie de Niche	Stratégie d'Adaptation	Stratégie entrepreneuriale	Stratégie de coopération
Environn Hostile	Paramètre d'estimation	1.02	0.125	0.213	0.125
	Erreur Type	0.235	0.235	0.247	0.523
	T Student	6.129	-0.831	1.089	-0.254
Environn Complexe	Paramètre d'estimation	0.395	-0.054	-0.155	-0.350
	Erreur Type	0.00	0.257	0.218	0.146
	T Student	--	-0.365	-0.710	-0.145
Environn Incertain	Paramètre d'estimation	0.294	0.803	0.145	0.051
	Erreur Type	0.113	0.129	0.151	0.142
	T Student	0.705	4.495	1.024	0.449
Environn Turbulent	Paramètre d'estimation	-0.325	0.125	0.158	0.215
	Erreur Type	0.042	0.231	0.136	0.214
	T Student	-1.142	1.090	0.845	1.047

Cependant, l'hypothèse H2b selon laquelle il existe une association positive entre la complexité de l'environnement perçue et la propension de l'entreprise à coopérer n'a pas été validée. Nous n'avons pas trouvé de lien entre la complexité de l'environnement et la stratégie de coopération avec les différents acteurs en transaction avec l'entreprise (que ce soit avec les fournisseurs, les concurrents et encore moins avec les institutions de l'Etat). En fait, ce résultat ne présente pas une surprise pour nous, dans la mesure où la PME a toujours privilégié l'option de cloisonnement. Nous pouvons citer plusieurs facteurs pour justifier ce résultat. Le premier peut être relié au fait que la



majorité des entreprises de notre échantillon sont de type familial, ainsi l'organisation est d'abord une affaire de famille avant d'être une entité économique. D'autre part, l'environnement tel qu'il est perçu par le dirigeant est complexe, n'a pas été que partiellement vérifiée (H1a). Enfin, dans le cas du secteur de la PME beaucoup d'auteurs, Torres, Marchesnay et Julien soulignent l'ancrage de la PME à leur environnement de proximité. Ainsi, le nombre d'acteurs économiques en interaction avec l'organisation est souvent limité. La maîtrise des relations personnelles et la constitution d'un réseau de sympathies, par la PME, sont autant de facteurs déterminants qui expliquent le refus de ces entreprises à coopérer avec d'autres acteurs économiques. Ce résultat confirme en quelque sorte l'image diffuse par certains auteurs sur l'isolement et le cloisonnement de la PME.

Quant à l'hypothèse H2c : qui stipule qu'il y a une association positive entre l'incertitude environnementale perçue et l'adoption de la stratégie d'adaptation (basée sur la flexibilité de l'entreprise.) a été vérifiée. Avec un paramètre d'estimation de 0.803 et un coefficient T Student de 4.495, l'hypothèse H2c est validée. Il y donc a une association positive entre l'incertitude environnementale perçue par le dirigeant et l'adoption de la stratégie d'adaptation. Partant de l'idée que la PME a une taille humaine, celle-ci est supposée être très sensible à son environnement immédiat. Cette sensibilité, basée souvent sur l'intuition du dirigeant propriétaire, permet à la PME d'anticiper les changements qui peuvent survenir dans son contexte de fonctionnement. Dans ce sens la PME peut devenir préactive dans son comportement stratégique. L'autre caractéristique concerne les spécificités de gestion de la PME, en particulier le phénomène de centralisation des décisions en la personne de dirigeant propriétaire, Julien. P.A, (1990). Comme nous l'avons déjà évoqué en théorie, l'adoption de la stratégie d'adaptation par la petite et moyenne entreprise repose sur la rapidité avec laquelle l'entreprise réagit pour ce mettre en diapason avec les changements souvent rapide et imprévisibles de son environnement. Pour notre part, nous considérons que c'est cette capacité à réagir rapidement aux mutations du contexte qui permet à la PME de survivre à ces incertitudes.

Néanmoins, cette capacité d'adaptation à l'extérieur n'est pas sans limite. A cet effet, nous tenons à rappeler le fait que l'adaptation de l'organisation à son environnement influence la cohésion interne de l'entreprise. Ainsi toute tentative d'ajustement au contexte extérieur peut interrompre l'équilibre interne de l'organisation. De ce fait, la cohésion interne et externe n'est toujours pas facile à réaliser, ce qui explique la résistance de certaines entreprises aux changements. Concernant l'hypothèse H2d, qui suppose une association positive entre la turbulence de l'environnement de l'entreprise et le comportement stratégique entrepreneuriale, les scores obtenus sont relativement faibles. Avec un paramètre d'estimation de 0.158 et un T. Student de 0.84, (inférieur au seuil requis T. student > 1.645 on ne peut valider cette hypothèse. Nous avons rejeté la dernière hypothèse selon laquelle il y a une association positive entre la Turbulence environnementale perçue par le dirigeant et l'adoption de la stratégie entrepreneuriale. Nous pensons que l'adoption de cette stratégie dépend d'autres facteurs tels que le profil du dirigeant et de la pratique de la veille environnementale par l'entreprise.

## CONCLUSION

En somme nous pouvons dire, que la compétitivité de la PME passe tout d'abord par la refonte de l'environnement, la mise à niveau de son outil de production (souvent obsolète), sa gestion, son organisation et surtout le recyclage de son personnel (y compris le dirigeant). Dans ce sens, le niveau d'instruction, en particulier des études supérieures s'avère plus qu'important. Cependant, la mise à niveau avec tous ces aspects ne peut se faire que, dans la mesure où l'enveloppe financière est revue à la hausse, cela permet à un grand nombre de PME d'en bénéficier. D'autre part, le dispositif en question doit concerner également l'environnement global de l'entreprise, cela doit commencer par la concrétisation de la réforme du système bancaire. Un système que nous considérons comme archaïque ignore complètement les besoins de la PME. A cet effet, nous proposons la création ou plutôt la concrétisation d'une promesse de création d'une banque spécialisée dans le financement du secteur de la PME.

Quant au volet de l'administration publique, nous constatons que malgré les réformes menées par les pouvoirs publics, elle reste une contrainte fondamentale qui décourage toujours l'acte d'investir. Les réformes dans ce domaine manquent souvent d'efficacité pour les raisons suivantes :

- la démultiplication des structures d'accompagnement et de soutien à la PME, a éparpillé les efforts de l'Etat, ce qui rend toute opération de suivi et de contrôle difficile à mener,
- le manque d'efficacité de ses dispositifs, nous interpelle sur le rôle que peut jouer une concertation directe avec les premiers concernés, en l'occurrence, les dirigeants des PME, avant l'élaboration de tels dispositifs,
- les hommes chargés d'appliquer les réformes ne sont pas toujours convaincus.

Par ailleurs, l'économie de marché est aussi une économie de l'information, la mise en place d'un système de collecte, d'analyse et de diffusion des informations économiques, (création de banques de données), est vitale pour permettre à l'entreprise de connaître son environnement. D'autre part, la formation, le conseil, l'expertise, les normes, et les standards, sont autant de paramètres qu'il faut mettre au service de la PME pour favoriser son insertion dans l'économie mondiale.

#### REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ALLOUCHE J. et AMMAN B., "Le retour triomphant du capitalisme familial", Presses de l'Université des Sciences Sociales de Toulouse, 1995.
- ALLOUCHE J et AMMAN, "L'entreprise familiale : un état de l'art » finance, Contrôle, Stratégie", (FCS), printemps, 2000.
- BAYAD, M. et GARAND, D.J, "Vision du propriétaire - dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action", 4ème Congrès International Francophone de la PME (CIFPME), Metz, 22-24 octobre 1998.
- BOUTARY. M. "PME et TIC : des usages aux stratégies", Ed l'Harmattan, Paris, 2003.
- BOUYAKOUB.A. "Entreprises publiques, ajustement structurelle et privatisation", Les Cahiers du CREAD, n° 57, 3ème trimestre, 2001.
- BOUYAKOUB.A. "La gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie" Tome : 2, OPU, Alger
- DENIS, H. "Stratégies d'Entreprises et Incertitudes Environnementales". Economica. 1990.
- COURAULT.B et TROUVE.PH, "Les dynamiques de PME : Approche internationale", Paris, PUF..
- JOHSON. G et SCHOLE.S.K, "Exploring corporate strategy, text and cases", Prentice Hall, 2002.
- JOHSON. G et SCHOLE.S.K, "Exploring corporate strategy, text and cases", Prentice Hall, 2002.
- JULIEN, P.-A. et MARCHESNAY, M., "L'Entrepreneuriat". Economica, coll. Gestion Poche, 1996.
- JULIEN, P.-A., "Les PME à forte croissance: les facteurs explicatifs", 9ème conférence de l'AIMS, Montpellier, Mai 2000.
- KALIKA, M., LAVAL, F. et GUILLOUX, V, "Structuration des entreprises et perception de l'environnement : étude empirique", Cahier de Recherche n°44, Université Paris IX Dauphine, CREPA, 2000.
- LESCA. H., CHOKRON. M, "Intelligence collective pour dirigeants d'entreprise. Retours d'interventions", Revue Systèmes d'Information et Management, N°4, Vol.7, 2002.
- MARCHESNAY, M., et FOUCARDE. L., "Gestion de la PME/PMI", Nathan.1997.
- PORTER. M, "Choix stratégique et concurrence", Economica, Paris, 1986.
- PORTER. M, "L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance", Paris, Interéditions. 1986,
- TORRES. O, "Pour une Approche Critique de la Spécificité de Gestion de la Petite et Moyenne Entreprise : Application au Cas de la Globalisation", thèse en sciences de gestion, Université Montpellier I, 1997.