

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE
POLE UNIVERIATIRE - KOLEA

Thèse en vue de l'obtention du Doctorat
Sciences de Gestion

Spécialité : Management des Organisations

Thème :

**Facteurs déterminants et leviers de la compétitivité
des PME algériennes**

Présentée par :

M. BENHAMMA Salem

Devant le jury composé de :

| | | | |
|------------------------------|-------------------|------------------|---------------------|
| M. DADDI ADDOUN Nacer | Professeur | ESC | Président |
| M. HEMISSI Omar | Professeur | ESC | Encadreur |
| Mme. AZOUAOU Lamia | Professeur | ESC | Examinatrice |
| M. BOUKRIF Moussa | Professeur | U. BEJAIA | Examineur |
| M. ZERROUTI Messaoud | MCA | ENSM | Examineur |
| M. ADMANE Mohamed | MCA | ESC | Examineur |

Année universitaire : 2020/2021

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE
POLE UNIVERIATIRE - KOLEA

Thèse en vue de l'obtention du Doctorat
Sciences de Gestion

Spécialité : Management des Organisations

Thème :

**Facteurs déterminants et leviers de la compétitivité
des PME algériennes**

Présentée par :

M. BENHAMMA Salem

Devant le jury composé de :

| | | | |
|------------------------------|-------------------|------------------|---------------------|
| M. DADDI ADDOUN Nacer | Professeur | ESC | Président |
| M. HEMISSI Omar | Professeur | ESC | Encadreur |
| Mme. AZOUAOU Lamia | Professeur | ESC | Examinatrice |
| M. BOUKRIF Moussa | Professeur | U. BEJAIA | Examineur |
| M. ZERROUTI Messaoud | MCA | ENSM | Examineur |
| M. ADMANE Mohamed | MCA | ESC | Examineur |

Année universitaire : 2020/2021

Dédicaces

A mes parents

A mes frères

Et à ma grand-mère « Jida H'lima »,

Je dédie ce travail

Salem,

Remerciements

Cette étude est le fruit de plusieurs années de travail. Elle n'aurait pas pu aboutir sans l'aide de plusieurs personnes que je souhaite remercier vivement.

Tout d'abord, mes remerciements s'adressent au Pr **HEMISSI Omar**, le directeur de cette thèse, pour son appui, son soutien, sa patience et ses orientations. Il a été pour moi d'une aide inestimable. Tout au long de ces années de recherche, son esprit critique et ses conseils précieux ont vraiment stimuler ma réflexion. Pour toutes ces considérations, je lui témoigne toute ma gratitude.

Mes remerciements vont également :

- A mes parents et à mes frères sans lesquels rien n'aurait été possible.
- Aux membres du jury, de nous avoir fait l'honneur d'évaluer ce travail.
- A l'ensemble des enseignants de l'ESC.
- A mes amis, tout particulièrement à *Boussaad, Rachid, El khier, Mehdi, Fares et Amine*. Je leur dis tout simplement 'Merci' de m'avoir encouragé et supporté tout au long de ces années.
- A mes proches pour leur soutien et encouragement.
- Et aux responsables de l'entreprise MED DIGITAL COMPANY pour leur professionnalisme.

Liste des abréviations

ACP : Analyse en Composantes Principales
ADPIPME : Agence de Développement de la PME et de la Promotion de l'Innovation
AFC : Analyse Factorielle Confirmatoire
AFE : Analyse Factorielle Exploratoire
AGFI : Ajusted Goodness of Fit Index
AIR PME : Association Internationale de Recherche en PME.
ALGEX : Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur
ANDI : Agence Nationale de Développement d'Investissement
AND-PME : Agence Nationale de Développement de la PME.
ANIREF : Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière
ANJEM : Agence Nationale de Gestion des Micro-Crédits
ANSEJ : Agence Nationale de Soutien à l'Emplois de Jeunes
AVE : Average Variance Extracted
BCG : Boston Consulting Group
BM : Banque Mondiale
BTPH : Bâtiments, Travaux Publics et Hydraulique
CACI : Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie
CALPIREF : Comité d'Assistance à la Location et à la Promotion des Investissements et de Régulation du foncier
CASNOS : Caisse Nationale de Sécurité Sociale des Non-Salariés
CFI : Comparative Fit Index
CG PME : Confédération Générale des Petites et Moyennes Entreprises.
CGCI-PME : Caisse de Garantie des Crédits d'Investissement aux PME
CGI : Global Competitiveness Index
CMIN/DF : Chi 2 normé
CNAC : Caisse Nationale d'Assurance Chômage
CNAS : Caisse Nationale des Assurances Sociales
CNCI : Comité National de la Compétitivité Industriel
CNC-ST : Conseil National Chargé de la Sous-Traitance
CNI : Conseil National d'Investissement
COM-PME : Compétitivité de la PME
CR : Composite Reliability
DG-PME : Direction Générale de la Petite et Moyenne Entreprise
DMN : Division de Mise à Niveau
ED-PME : Euro- Développement des PME
EPE : Entreprise Publique Economique
ETI : Entreprise de Taille Intermédiaire
ETS : Entreprise Personne Physique
EURL : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée
FCIINT (FIIM) : Facteurs de Compétitivité Internes Intangibles
FCIT (FIM) : Facteurs de Compétitivité Internes Tangibles
FCS : Facteurs Clés de Succès
FE (FEE) : Facteurs Environnementaux
FGAR : Fond de Garantie des Crédits aux PME
FPCI : Fond de Promotion de la Compétitivité Industriel
GE : Grande Entreprise

GFI : Goodness of Fit Index
GREPME : Groupe de Recherche en Économie et Gestion des PME.
GTZ: German Agency for Technical Cooperation
HH : Hors Hydrocarbures
HH : Hors Hydrocarbures.
ICE : Indicateur de Compétitivité Externe
ICI : Indicateur de Compétitivité Interne
IDE : Investissement Direct Etranger
IIMD : International Institute for Management Development
KMO : Indice de Kaiser- Meyes- Olkin
LISREL : Linear Structural Relationships
MAN : Mise à Niveau
MES : Méthodes d'Equations Structurelles
NFI : Normed Fit Index
OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Économique.
ONS : Office National des Statistiques
ONU : Organisation des Nations unies
ONUDI : Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OSCIP : Office pour l'Orientation, le Suivi et la Coordination de l'Investissement Privé
PESTEL : Environnement Politique, Economique, Social, Technologique, Ecologique et Légal
PIB : Produit Intérieur Brute.
PIMS : Profit Impact of Market Strategy
PLS : Partial Least Square
PME : Petite et Moyenne Entreprise.
PNFI : Parsimonious Fit Index
PNMAN : Programme National de Mise à Niveau
PNUD: Programme des Nations Unies pour le Développement
RBV : Resource Based Vue
RMR : Root Mean Square Residual
RMSEA : Root Mean Square Error of Approximation
SARL : Société à Responsabilité Limitée
SNC : Société en Nom Collectif
SPA : Société Par Action
SPMI : Secteur Public Marchand Industriel
SRMR : Standadized Root Mean Square Residual
SWOT : Forces-Faiblesses/Opportunités-Menaces
TECR : Taux de Change Effectif Réel
TIC : Technologies de l'Information et de la Communication
TPE : Très Petite Entreprise
UE : Union Européenne
VA : Valeur Ajoutée
VL : Variable Latente
VM : Variable Manifeste
WCY : World Competitiveness Yearbook
WEF : World Economic Forum

Liste des tableaux

| N° | Intitulé | Page |
|-------|--|------|
| I.1 | Les quatre facteurs de la compétitivité national selon l'IIMD | 21 |
| I.2 | Les dix indicateurs Doing Business et leurs composantes | 23 |
| I.3 | Divergences entre la RBV et l'analyse portérienne | 45 |
| II.1 | Quelques typologies d'entrepreneurs et de dirigeants de PME | 72 |
| II.2 | La PME comme un mix de proximité | 80 |
| III.1 | Définition de la PME en Algérie | 101 |
| III.2 | Population globale des PME en Algérie « Année 2019 » | 102 |
| III.3 | Évolution de la PME en Algérie (2016-2019) | 103 |
| III.4 | Évolution de la participation des PME dans la VA HH (2014-2018) | 104 |
| III.5 | Évolution des importations Algériennes (2014-2018) | 105 |
| III.6 | Évolution des exportations Algériennes Hors Hydrocarbures (2014-2018) | 106 |
| III.7 | Répartition des PME privées par région, année 2019 | 107 |
| III.8 | Évolution des emplois par type de PME en Algérie 2018-2019 | 108 |
| IV.1 | Les hypothèses de recherche | 147 |
| IV.2 | Echelle de mesure : Compétitivité commerciale | 149 |
| IV.3 | Echelle de mesure : Compétitivité financière | 149 |
| IV.4 | Echelle de mesure : Compétitivité managériale | 150 |
| IV.5 | Echelle de mesure : Compétitivité technique | 150 |
| IV.6 | Echelle de mesure : Compétitivité sociale | 150 |
| IV.7 | Echelles de mesure : Facteurs de compétitivité internes tangibles | 151 |
| IV.8 | Echelles de mesure : Facteurs de compétitivité internes intangibles | 152 |
| IV.9 | Echelles de mesure : Facteurs de l'environnement externe | 154 |
| IV.10 | Répartition des PME selon la taille | 161 |
| IV.11 | Répartition des PME selon le secteur d'activité | 161 |
| IV.12 | Répartition des PME selon les régions | 161 |
| IV.13 | Répartition des PME selon le statut et la forme juridique | 162 |
| IV.14 | Répartition des PME selon le statut et la forme propriété | 162 |
| IV.15 | Répartition des dirigeants selon le genre | 162 |
| IV.16 | Répartition des dirigeants selon l'âge | 163 |
| IV.17 | Répartition des dirigeants selon le niveau de formation | 163 |
| IV.18 | Répartition des dirigeants selon leurs fonctions | 163 |
| IV.19 | Comparaison des approches LISREL et PLS des MES | 167 |
| IV.20 | Paradigme de (validation du modèle de mesure) G. A Churchill Jr (1979) | 170 |
| V.1 | Résultats de purification de l'échelle « compétitivité commerciale » | 180 |
| V.2 | Résultats de purification de l'échelle « compétitivité financière » | 181 |
| V.3 | Résultats de purification de l'échelle « compétitivité managériale » | 181 |
| V.4 | Résultats de purification de l'échelle « compétitivité Technique » | 182 |
| V.5 | Résultats de purification de l'échelle « compétitivité sociale » | 183 |

| | | |
|------|--|------|
| V.6 | Résultats de purification de l'échelle « modernisation des équipements » | 183 |
| V.7 | Résultats de purification de l'échelle « capacité technologique et acquisition des TIC » | 184 |
| V.8 | Résultats de purification de l'échelle « compétences de la direction » | 184 |
| V.9 | Résultats de purification de l'échelle « marketing et gestion commerciale » | 185 |
| V.10 | Résultats de purification de l'échelle « gestion de la production » | 186 |
| V.11 | Résultats de purification de l'échelle « gestion de la qualité » | 186 |
| V.12 | Résultats de purification de l'échelle « organisation et management général » | 187 |
| V.13 | Résultats de purification de l'échelle « gestion financière » | 187 |
| V.14 | Résultats de purification de l'échelle « gestion des ressources humaines » | 188 |
| V.15 | Résultats de purification de l'échelle « complexité de l'environnement » | 188 |
| V.16 | Résultats de purification de l'échelle « dynamisme de l'environnement » | 189 |
| V.17 | Résultats de purification de l'échelle « turbulence de l'environnement » | 190 |
| V.18 | Résultats de purification de l'échelle « incertitude de l'environnement » | 190 |
| V.19 | Résultats de purification de l'échelle « environnement concurrentiel » | 191 |
| V.20 | Fiabilité et validité de l'échelle de mesure « compétitivité de PME » | 193 |
| V.21 | Fiabilité et validité de l'échelle de mesure « Facteurs de compétitivité internes tangibles » | 193 |
| V.22 | Fiabilité et validité de l'échelle de mesure « Facteurs de compétitivité internes intangibles » | 194 |
| V.23 | Fiabilité et validité de l'échelle de mesure « Facteurs de l'environnement externe » | 195 |
| V.24 | Fiabilité et validité du modèle de mesure « First ordre » | 196 |
| V.25 | Validité discriminante des échelles de mesure | 197 |
| V.26 | Indices d'ajustement du modèle Structurel de Second Ordre | 199 |
| V.27 | Indices d'ajustement du modèle Structurel de First Ordre | 200 |
| V.28 | Test de l'hypothèse H1 | 201 |
| V.29 | Test de l'hypothèse H2 | 201 |
| V.30 | Test de l'hypothèse H3 | 201 |
| V.31 | Test des sous-hypothèses H1a et H1b | 202 |
| V.32 | Test des sous-hypothèses H2a, H2b, H2c, H2d, H2e, H2f, H2g | 203 |
| V.33 | Test des sous-hypothèses H3a, H3b, H3c, H3d, H3e | 204 |
| V.34 | Test l'hypothèse H'1 de l'effet médiateur des FIIM sur la relation entre les FIM et la compétitivité de la PME | 206 |
| V.35 | Test effets totaux des variables explicatives sur la variable dépendante | 208 |
| V.36 | Récapitulation des résultats des tests des hypothèses | 209 |
| V.37 | Leviers de la compétitivité des PME algériennes | 2019 |

Liste des schémas et figures

| N° | Intitulé | Page |
|-------|---|------|
| I.1 | Le diamant de la concurrence de M.E. Porter | 17 |
| I.2 | Les 12 piliers de la compétitivité nationale | 19 |
| I.3 | Processus d'acquisition et de maintien d'un avantage concurrentiel durable | 48 |
| II.1 | Les déterminants de la stratégie de la PME | 75 |
| II.2 | La structure fonctionnelle | 77 |
| II.3 | La structure entrepreneuriale | 78 |
| III.1 | Processus de Mise à niveau | 126 |
| III.2 | Objectifs des programmes de mise à niveau | 127 |
| IV.1 | Modèle théorique de l'étude | 140 |
| IV.2 | La démarche de recherche | 159 |
| IV.3 | Modèle structurel et de mesure | 166 |
| IV.4 | Diagramme de décision de la méthode d'équations structurelles | 168 |
| V.1 | Modèle de mesure de l'échelle « Compétitivité de la PME » | 192 |
| V.2 | Modèle de mesure de l'échelle « Facteurs de compétitivité internes tangibles » | 193 |
| V.3 | Modèle de mesure de l'échelle « Facteurs de compétitivité internes intangibles » | 194 |
| V.4 | Modèle de mesure de l'échelle « Facteurs de l'environnement externe » | 195 |
| V.5 | Modèle de mesure « First ordre » | 196 |
| V.6 | Modèle de recherche « Second Ordre » avec les corrélations entre les construits | 197 |
| V.7 | Modèle structurel des relations directes entre les variables « First Ordre » | 205 |
| V.8 | Modèle structurel des relations directes et indirectes entre les variables « Second Ordre » | 207 |

Liste des annexes

| N° | Intitulé |
|-----------|--|
| 01 | Le Questionnaire de l'étude « Avant purification ». |
| 02 | Le Questionnaire de l'étude « Après purification ». |
| 03 | Résultats de l'analyse en composantes principales « ACP ». |
| 04 | Tests de normalité. |
| 05 | Outputs « Modèles de mesure ». |
| 06 | Outputs « Modèles structurels ». |
| 07 | Outputs « Tests des hypothèses et sous-hypothèses ». |

Sommaire

| | |
|--|-----|
| Introduction | 1 |
| <u>Chapitre I : La compétitivité : Cadre Conceptuel et Analyse</u> | |
| Multidimensionnelle | 9 |
| <u>Section 1</u> : La compétitivité des nations : Origines et fondements théoriques..... | 11 |
| <u>Section 2</u> : La compétitivité de l'entreprise : Définitions, déterminants et indicateurs..... | 27 |
| <u>Section 3</u> : Avantage concurrentiel des firmes : Apports des principales théories..... | 39 |
| <u>Chapitre II : La PME : Entre défi de Compétitivité et souci d'adaptation</u> | 51 |
| <u>Section 1</u> : La petite et moyenne entreprise | 53 |
| <u>Section 2</u> : Le management de la PME..... | 66 |
| <u>Section 3</u> : la compétitivité des PME..... | 82 |
| <u>Chapitre III : La PME Algérienne : état des lieux, contraintes et issues de</u> | |
| développement | 95 |
| <u>Section 1</u> : La PME Algérienne : Genèse, définition et état des lieux..... | 97 |
| <u>Section 2</u> : Caractéristiques et contraintes du développement des PME en Algérie..... | 109 |
| <u>Section 3</u> : Les mesures gouvernementales pour la promotion de la PME en Algérie..... | 117 |
| <u>Chapitre IV : Modèle théorique, cadre méthodologique et méthodes</u> | |
| d'analyse | 135 |
| <u>Section 1</u> : Cadre théorique et hypothèses de recherche..... | 137 |
| <u>Section 2</u> : Inscription épistémologique, collecte de données et caractéristiques de l'échantillon..... | 156 |
| <u>Section 3</u> : Méthodologie statistique mise en œuvre..... | 165 |
| <u>Chapitre V : Analyse critique et dynamique des facteurs impactant la compétitivité des</u> | |
| PME Algériennes : Etat des lieux et Perspectives | 178 |
| <u>Section 1</u> : Analyse factorielle des variables et dimensions de la compétitivité..... | 180 |
| <u>Section 2</u> : Validation du modèle de recherche et test des hypothèses..... | 199 |
| <u>Section 3</u> : Discussion des résultats, limites, apports et perspectives de recherche..... | 209 |
| Conclusion | 224 |

Introduction

Introduction

Les enjeux et les effets de la mondialisation occupent de plus en plus une place centrale dans les débats politiques, économiques et sociaux, au regard des mutations majeures qui ont caractérisé à la fois les orientations économiques des pays et les actions de positionnement et d'adaptation au contexte mondial menées par les entreprises de toutes natures et de toutes dimensions.

L'internationalisation des flux et des échanges a ainsi modifié de manière radicale les enjeux de la concurrence mondiale, rendant les entreprises de plus en plus vulnérables et de plus en plus menacées sur leur propre marché par des concurrents provenant principalement de l'extérieur et disposant de ressources, de moyens et de capacités substantielles leur permettant de prendre d'importantes parts de marché notamment dans les économies en plein émergence.

La mondialisation a ainsi imposé de nouvelles normes et exigences qui obligent toute entreprise à s'armer de moyens et de ressources, mais aussi de compétences particulières pour s'adapter. C'est ce qui a amené les Etats et gouvernements qui ont pris conscience de cette nécessité de consentir des investissements considérables et de déployer des démarches innovantes en vue bâtir une économie compétitive.

Il est un fait notoire que la majorité de ces économies est principalement édifée sur un tissu économique composé en grande partie de Petites et Moyennes Entreprises (PME) et de Petites et Moyennes Industries (PMI), ce qui exige de prendre en considération l'ampleur et l'importance de la PME et de la PMI à la fois comme fer de lance et comme acteur principal et régulateur de la puissance économique de chaque pays.

C'est justement dans ce contexte précis que les petites et moyennes structures se voient particulièrement confrontées à un environnement davantage ouvert et intense, par conséquent, contraintes d'aller chercher une compétitivité renforcée par un ensemble de qualités et de pratiques plus spécifiques et plus innovantes en vue de garantir une place durable sur la sphère concurrentielle du marché.

Si cela a été relativement appréhendé comme un défi d'adaptation et d'amélioration continue de sa position pour la PME activant dans un environnement économique offrant à la fois la visibilité et la formalisation permettant un fonctionnement adéquat, la PME activant dans des pays en développement devait conjuguer tous ces aspects avec des spécificités et des contraintes qui rendent son environnement davantage plus complexe, et caractérisé par son manque de visibilité de formalisation. La recherche de la compétitivité dans cet environnement s'avère donc une démarche plus complexe, qui nécessite la contribution de tous les acteurs concernés notamment les pouvoirs publics.

Vraisemblablement, pour les pays en développement la situation des PME est plus problématique, car si la mondialisation leur offre de nouvelles opportunités de développement et de croissance, elle présente aussi le risque majeur pour ces pays insuffisamment structurés et peu préparés à l'ouverture à prospérer dans une économie compétitive. (P. Hugon, 1999 ; J. G Williamson, 1997)

C'est ce qui conduit de nombreux auteurs à considérer que les PME dans les pays en développement sont confrontées à une concurrence plus rude et plus féroce (L. Wiji-Suratno, 2013), du fait que cette concurrence soit basée surtout sur les changements technologiques et

Introduction

les exigences évolutives des clients qui est à l'origine d'un environnement turbulent et complexe caractérisé par une grande incertitude. Ces caractéristiques ont ainsi provoqué des réformes économiques conduisant à des changements radicaux dans les méthodes et approches fonctionnelles (M. Lecerf, 2006).

Et Bien qu'il soit un fait historique de noter que les PME sont à l'origine du développement économique et sont appelées à s'adapter aux exigences évolutives de leur environnement (A. Chandler, 1962), elles demeurent confrontées à un ensemble de contraintes structurelles qui défavorisent et ralentissent leur croissance et leur compétitivité.

Les PME, notamment celles des économies en développement, font face à divers problèmes et contraintes comme par exemple : les ressources financières limitées, le manque de compétence en gestion, le manque de ressources humaines compétentes et l'accès limité aux informations du marché qui menacent leur viabilité (R. B Habaradas, 2008). Dans ce sens, L'OCDE (2004) en expliquant la situation des PME dans les pays émergents, a mis l'accent sur la piètre qualité des capacités humaines et institutionnelles mises à leur disposition et sur le fait qu'elles tardent à recueillir tous les bénéfices qu'elles sont en droit d'attendre de la mondialisation. Selon l'OCDE, Les difficultés auxquelles elles se heurtent sont notamment le manque d'information, la complexité des réglementations, le poids du secteur informel, les préjugés défavorables à propos du secteur privé et une défiance réciproque entre les secteurs privé et public.

Pour faire face à la complexité de cette situation et permettre à la PME d'accomplir pleinement son rôle de locomotive de l'économie, la question de l'amélioration de sa compétitivité s'inscrit comme préoccupation majeure dans les orientations des politiques économiques de ces pays. En effet, une attention particulière est accordée aux PME afin de leur permettre de s'adapter au nouveau paysage concurrentiel.

Plusieurs programmes d'aide à la PME dits « programmes de modernisation et de mise à niveau », ont été lancés depuis quelques décennies, dont les principales actions visaient l'objectif de mettre en place des actions de redressement et de renforcement structurel en faveur des PME, tant sur le plan interne que sur leur environnement.

L'Algérie, pays en développement, n'est pas épargnée des effets de cet environnement ouvert et complexe. En effet, la transition vers l'économie de marché amorcée dès le début des années 1980, a donné naissance à une multitude d'accords et de partenariats conclus avec diverses organisations de diverses natures et de diverses envergures, notamment l'adhésion à la zone de libre-échange, l'accord d'association avec l'Union Européenne et les négociations dans la perspective d'adhésion à l'organisation mondiale de commerce.

Ces accords vont constituer pour l'Algérie une opportunité d'insertion dans l'économie mondiale (M. Hassen-bey, 2006), mais cela supposait également une prise de conscience des contraintes que seul un environnement favorable mais aussi et surtout des entreprises agiles et performantes sont en mesure de surmonter.

Dans cet esprit, la PME Algérienne issue d'un système économique administré et cloisonné dans un système bureaucraté, fait face à un ensemble de contraintes de diverses natures qui ralentissent son insertion dans l'arène de l'économie de marché. Les contraintes auxquelles se heurtent les PME en Algérie sont d'ordre institutionnel et structurel et se caractérisent

Introduction

notamment par : la compétition de l'informel, l'accès limité aux financements, les coûts lourds des crédits, l'accès limité au foncier industriel, l'accès limité à l'information, la dépendance à système d'autorisations et d'agrément... (L'OCDE, 2004 ; Banque Mondiale, 2003 ; S. Bennaceur et al., 2007 ; M. Arabi, 2010 ; K. Si Lekhal et al., 2013...)

Comme tous les pays en développement, et dans l'objectif d'aider la PME à hisser sa compétitivité et s'adapter à son environnement qui est en perpétuel changement, les pouvoirs publics Algériens ont dressé et mis en œuvre une multitude de programmes de modernisation et de mise à niveau au profit des PME parfois en partenariats avec quelques organisations internationales telles que, l'ONUDI, la commission européenne et le GIZ (Agence de Coopération Internationale Allemande pour le Développement).

Toutefois, l'objectif de ces programmes, selon l'ONUDI (2002), réside dans l'amélioration de la compétitivité des PME à travers la mise en place des actions de modernisation qui touchent l'interne de celle-ci notamment, son système de production et la promotion de son environnement tant sur le plan Méso que Macro.

Malgré toutes les mesures de développement, n'ont pas été assez efficaces pour venir à bout de la faiblesse et l'insuffisance du rendement ou de l'apport de la PME en Algérie par rapport à ce qui est attendu d'elle (S. Bennaceur et al., 2007, Commission Européenne, 2007 ; A. Gillet, 2003 ; Y. Hamed, 2003 ; L. Melbouci, 2004)

C'est dans cette logique que l'intérêt théorique de la présente thèse réside d'abord dans la mise en évidence du concept de compétitivité ; une notion à l'usage intensif, théoriquement floue et empiriquement complexe. D'ailleurs la majorité des chercheurs en gestion et des économistes qui s'y intéressent ne parviennent pas à se mettre d'accord sur la définition de ce concept et ses dimensions.

La compétitivité est un concept large, qui nécessite d'étudier l'étendue de son sens selon qu'il s'agit d'un produit, d'une entreprise, d'un secteur ou d'une industrie ou encore d'une nation, et ce, bien qu'on ne puisse pas en réalité dissocier la compétitivité de l'un par rapport à l'autre (L. Azouaou, 2011). En effet, un produit compétitif est forcément fabriqué par une entreprise compétitive, celle-ci engendre une industrie compétitive qui contribue à la compétitivité de la nation.

Dans ce contexte global, ce travail qui s'intéresse essentiellement au concept de compétitivité, présentera les différentes approches, définitions, méthodes de mesure et modèles explicatifs des sources de compétitivité des entreprises. Il vise comme second intérêt théorique l'étude des déterminants contribuant ou ayant un effet sur la compétitivité des entreprises, plus particulièrement les PME.

Cette thèse se base notamment que ce qui communément admis et développé dans la littérature économique en matière de contexte global dans lequel toute PME active dans sa quête de compétitivité et qui se caractérise essentiellement par des contraintes au niveau interne de l'entreprise ainsi qu'au niveau de son environnement.

Notre étude sera ainsi axée sur l'analyse des facteurs internes agissant sur la compétitivité des PME, à savoir ; les ressources matérielles et immatérielles qui sont à l'origine de la réussite de la PME que les facteurs externes ; il s'agit principalement des facteurs environnementaux dont

Introduction

l'instabilité, la complexité et l'intensité concurrentielle comme éléments influenceurs sur la compétitivité de la PME, soit de façon directe ou de façon indirecte à travers leur effet sur les facteurs internes tangibles et intangibles.

Problématique

Au regard de cette appréciation faite sur la situation et les perspectives d'évolution de la PME Algérienne, la comparaison entre l'état actuel de cette PME algérienne qui peut être qualifié de déficient et l'ampleur des programmes mis en œuvre au fil des 20 dernières années, nous amènent à nous interroger sur l'impact et l'efficacité de ces derniers dans l'amélioration des facteurs et déterminants internes et externes susceptibles d'agir sur leur compétitivité.

De nombreuses études ont traité de la problématique de mise à niveau et de la compétitivité du tissu industriel Algérien, les travaux les plus connus dans ce sens (S. Bennaceur et al., 2007 ; L. Azouaou, 2011 ; B. Amroune, 2014 ; S. Ghomari, 2015) ont examiné l'effet des programmes de mise à niveau sur la compétitivité et la performance des PME, en utilisant des approches quantitatives approfondies.

Les travaux de (S. Bennaceur et al., 2007 ; L. Azouaou, 2011) ont tenté de vérifier l'impact de la mise à niveau sur la compétitivité d'un échantillon d'entreprises Algériennes ayant suivi et finalisé ce type de processus en adoptant les déterminants de l'évaluation de la performance financière (productivité, rentabilité et profitabilité).

Quant aux travaux de (B. Amroune, 2014 ; S. Ghomari, 2015) ils se sont notamment intéressés à la nécessité de répondre au besoin de quantification et de démonstration de l'impact de la mise à niveau sur la performance économique des PME Algériennes, où ils ont adopté des modèles d'évaluation multidimensionnels qui englobent non seulement les indicateurs financiers mais des indicateurs qui touchent l'aspect immatériel de la performance de l'entreprise comme les ressources humaines, les processus de production, l'apprentissage organisationnel, la qualité...

Tous ces travaux ont démontré qu'il y a eu un impact positif sur la compétitivité de la PME, lors de l'adoption et la finalisation d'un processus de mise à niveau surtout sur le volet financier, mais il s'avère selon ces travaux que cet impact demeure insuffisant si l'on prend en considération le dynamisme et le changement perpétuel de l'environnement concurrentiel.

Ce constat nous suggère d'aller au-delà de la question de l'efficacité des programmes de mise à niveau, pour accorder plus d'attention aux facteurs qui impactent d'une manière déterminante la compétitivité des PME Algériennes ainsi qu'aux leviers qui lui permettent d'évoluer et de s'adapter aux caractéristiques de l'environnement.

Ce travail essaie donc de répondre au besoin de quantification et de classification des facteurs qui déterminent les chances d'amélioration de la compétitivité de la PME Algérienne, et ce, à partir de l'adoption d'un modèle multidimensionnel qui touche tous les aspects de la PME et ceux de son environnement. Pour ce faire, cette recherche tente de répondre à la problématique suivante :

« Quels sont les facteurs et les leviers susceptibles d'améliorer la compétitivité des PME Algériennes ? ».

Pour répondre à cette problématique, ce travail s'articule autour des questions suivantes :

Introduction

- Comment se caractérise l'environnement dans lequel évoluent les PME Algériennes ?
- Quelles sont les potentialités de la PME Algérienne. Autrement dit, quelles sont les forces et les opportunités qui peuvent être au cœur du développement des PME Algériennes ?
- Quelles sont les contraintes qui entravent le développement du secteur de la PME en Algérie ?
- Quelle évaluation faire des mesures engagées par l'Etat pour améliorer la compétitivité de la PME ?

Hypothèses

Compte tenu de la classification théorique des facteurs déterminants de la compétitivité de la PME, notre recherche tentera de vérifier les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse H₁** : « Les facteurs de compétitivité internes tangibles ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME Algérienne ».
- **Hypothèse H₂** : « Les facteurs de compétitivité internes intangibles ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME Algérienne ».
- **Hypothèse H₃** : « Les facteurs environnementaux ; à savoir : la complexité, le dynamisme et l'instabilité, l'incertitude, la turbulence et la concurrence, ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME Algérienne ».
- **Hypothèse H₄** : « l'intensité de l'effet des facteurs liés à l'environnement dans la détermination de la compétitivité des PME Algériennes est supérieure à l'intensité de l'effet des facteurs internes intangibles, ainsi qu'à l'effet des facteurs internes tangibles ». Cette hypothèse peut être formalisée comme suit :

Posons ;

- **λ (FEC)** : comme étant la contribution des facteurs liés à l'environnement dans la détermination de la compétitivité des PME Algériennes.
- **α (FIIT)** : la contribution des facteurs internes intangibles dans la détermination de la compétitivité des PME Algériennes.
- **β (FIT)** : la contribution des facteurs internes tangibles dans la détermination de la compétitivité des PME Algériennes.

Donc notre hypothèse se décline comme suit :

$$\lambda (\text{FEC}) > \alpha (\text{FIIT}) > \beta (\text{FIT})$$

Autrement dit, nous projetons de montrer à travers cette thèse que les clés de succès qui peuvent rendre les PME Algériennes plus compétitives se trouvent en premier lieu au niveau de l'environnement dans lequel elles opèrent et c'est la promotion de cet environnement qui donnera aux PME la chance de bénéficier de leurs caractéristiques spécifiques comme l'adaptabilité et la flexibilité. L'objectif étant de créer des avantages comparatifs afin de résister, voire même de surmonter la concurrence intense qui caractérise le marché. En deuxième lieu, les facteurs internes intangibles comme la qualité et l'organisation se trouvent

Introduction

au cœur de la réussite de toutes les entreprises et c'est l'adoption de ces facteurs qui génère une bonne exploitation des ressources tangibles.

Objectifs

A l'instar des études antérieures qui ont étudié la problématique de la compétitivité des PME Algériennes, l'objectif de cette étude est de mener une analyse d'identification des facteurs pouvant être la clé du succès pour améliorer la compétitivité de ces dernières. Contrairement aux études précédentes qui ont ciblé des aspects particuliers de la compétitivité, nous proposons une analyse plus complète des facteurs déterminants de la compétitivité de la PME Algérienne. Notre objectif sera ainsi :

- D'analyser le potentiel de la PME Algérienne et son aptitude à faire face à la concurrence intense qui caractérise le marché.
- D'analyser l'environnement de la PME afin d'identifier les pistes de développement, pour ensuite proposer des leviers pouvant créer des processus et des mécanismes d'amélioration continue.
- De répondre au besoin de quantification et de classification des facteurs clés de succès des PME algériennes sur les plans interne et externe.
- De proposer des leviers en mesure de permettre une meilleure optimisation des outils de pilotage et de conduite des éventuels prochains programmes de mise à niveau et de modernisation.

Cadrage du champ de la recherche

Afin d'atteindre les objectifs assignés à cette étude, nous nous attelons d'une part à aborder le concept de compétitivité selon l'angle de l'entreprise et nous nous intéressons ensuite à ses aspects fonctionnel et opérationnel à travers les déterminants matériels (système de production, technologie, équipements, produits), et les déterminants immatériels (la gestion de la production, la gestion de la qualité, l'organisation, la gestion des ressources humaines, la gestion marketing et la gestion financière). D'autre part, nous accorderons une place conséquente à l'analyse de l'effet des différentes dimensions de l'environnement sur la compétitivité de la PME.

En outre, il est évident que notre étude doit s'inscrire dans un cadre géographique déterminé, et c'est à l'évidence le cas de l'Algérie qui nous intéresse comme cadre géographique.

Cependant, et bien que la délimitation sectorielle soit importante dans ce type de recherche, nous pensons qu'il est préférable pour le cas spécifique de l'Algérie de ne pas viser un secteur déterminé et de viser en revanche une analyse exploratoire en direction de la PME en général, indépendamment de sa branche d'activité qui ne constitue pas dans notre étude un facteur distinctif.

Méthodologie

Comme il n'y a pas de travail scientifique possible sans méthode et méthodologie (O. Aktouf, 1987), et comme notre objectif sert à identifier des relations de cause à effets, cette recherche adopte le paradigme post-positiviste comme cadre épistémologique. Ce paradigme repose sur

Introduction

trois principales hypothèses qui constituent pour les adeptes de ce courant, la validité de la science. La première hypothèse stipule qu'il existe un réel objectif dans le projet de recherche et que le chercheur aura la capacité de l'analyser et de l'étudier de manière objective dans la mesure où cet objectif est indépendant de celui-ci. La deuxième hypothèse est dite de détermination naturelle, ce qui signifie que le réel est conduit par des lois qui sont invariables, de ce fait, l'étude empirique dans un courant positiviste permet de comprendre et d'interpréter des relations de cause à effet entre les variables étudiées. La troisième hypothèse considère que le chercheur doit se poser comme un observateur extérieur aux faits étudiés, doté de la neutralité et de l'objectivité qui préservent sa rigueur scientifique.

Ainsi, pour aborder notre problématique et vérifier nos hypothèses, nous procéderons par une méthodologie de recherche hypothético-déductive, sur la base de laquelle cette étude sera structurée au départ par une étude théorique sur le concept de compétitivité et celui de la PME pour parvenir ensuite à la constitution d'un modèle conceptuel adapté au contexte et aux objectifs de cette étude, et pour pouvoir enfin l'appuyer par une étude quantitative exploratoire déployée au moyen d'un questionnaire distribué sur un échantillon de 244 PME Algériennes.

Afin d'atteindre les objectifs assignés, cette étude sera scindée en cinq chapitres, les deux premiers sont d'ordre théorique, le troisième est dédié à la présentation de la PME et de sa situation en Algérie, et les deux derniers chapitres seront consacrés à l'étude empirique.

Dans le premier chapitre nous tenterons de lever l'ambiguïté sur le concept de compétitivité en abordant la compétitivité de l'entreprise tout en définissant les contours de cette dernière et ses critères de mesure. Ensuite nous définissons ses différentes approches et outils d'analyse.

Le second chapitre exposera la notion de la PME, ses définitions, ses caractéristiques et ses spécificités, en suite nous présenterons les différentes approches qui ont étudié et expliqué les raisons et les facteurs qui décident de la compétitivité des PME.

Dans le troisième chapitre nous exposons un état des lieux sur les PME en Algérie, ensuite nous ferons un diagnostic pour identifier les insuffisances, les lacunes, les contraintes et les opportunités qui caractérisent l'environnement de la PME. Enfin, nous concluons ce chapitre par une analyse dynamique et critique des différentes mesures gouvernementales visant à promouvoir le secteur de la PME.

Le quatrième chapitre sera consacré à la présentation et à la description du modèle conceptuel de l'étude tout en définissant les différentes échelles de mesures adoptées pour la collecte des données, mais aussi à la présentation des caractéristiques de l'échantillon et la démarche méthodologique suivie.

Quant au cinquième chapitre, il exposera en premier lieu les résultats des analyses factorielles exploratoire et confirmatoire. Dans un second temps, nous présenterons les résultats de l'ajustement du modèle et des tests des hypothèses de l'étude. Et en dernier lieu, nous mettrons en avant les apports de cette étude ainsi que ces limites et voies de recherche futures.

Chapitre I

**La compétitivité : Cadre Conceptuel et
Analyse Multidimensionnelle**

Chapitre I : La compétitivité : Cadre Conceptuel et Analyse Multidimensionnelle

De nos jours, le terme de « compétitivité » apparaît comme l'un des termes les plus utilisés à différentes échelles. Cependant, malgré son utilisation intensive, la littérature traitant le concept révèle qu'un consensus quant à sa définition ou ses dimensions est jusqu'à nos jours difficile à obtenir, au regard notamment de la diversité des disciplines l'ayant traité et des angles d'analyse déployés pour le décrire.

Même dans les domaines des sciences de gestion et des sciences économiques, la majorité des chercheurs ne parviennent pas à se mettre d'accord sur la définition du concept et ses contours, du fait de la multiplicité des niveaux d'analyse réalisés et de la divergence des objectifs visés, ainsi que de la diversité des démarches théoriques et empiriques développées.

En effet, la littérature montre que la notion de la compétitivité est utilisée pour qualifier l'état et le positionnement à différentes échelles ; au niveau d'un produit, d'une entreprise, d'un secteur ou d'une industrie, ou au niveau même d'une nation pour situer ses performances internationales.

Ainsi, les études menées en ce sens relèvent d'une part, que le concept est utilisé dans les démarches visant à identifier les facteurs amenant les entreprises ou les nations à améliorer leurs situations vis-à-vis de la concurrence. D'autre part, un nombre considérable de recherches étudie et cerne la compétitivité à partir des performances et des résultats achevés par les entités analysées.

Aussi, l'abondante littérature produite confirme bien que cette notion est multidimensionnelle, D'où l'aspect tangible et intangible qui doivent être pris en considération pour arriver à des explications significatives et suffisantes de la compétitivité des objets analysés.

Ce chapitre tente d'analyser les fondements et le caractère multidimensionnel de la compétitivité. Une étude sur la genèse, les fondements ainsi que sur les méthodes d'évaluation de la compétitivité au niveau des nations est développée dans la première section, et ce, en vue de mettre l'accent sur l'ambiguïté et la complexité caractérisant la notion à l'échelle macro-économique.

La seconde section sera consacrée à l'étude de la compétitivité de l'entreprise, et ce, à travers la présentation et l'analyse des différentes définitions présente dans la littérature spécialisée, ainsi qu'une présentation synthétique des facteurs et indicateurs de mesure de la compétitivité des firmes fera l'objet d'une deuxième partie dans cette section.

En fin, dans le but de comprendre les raisons et les processus amenant les firmes à surmonter la concurrence dans l'environnement changeant et turbulent, la troisième section sera dédiée à l'exposition des principales théories explicatives de l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

Section 1 : La compétitivité des nations : Origines et fondements théoriques

La compétitivité est une notion à l'usage intensif, réservée pendant longtemps aux spécialistes des sciences de gestion pour expliquer l'état des performances de l'entreprise, pour être ensuite, sous l'effet de la mondialisation, la globalisation des marchés et la forte concurrence, utilisée pour justifier l'état d'une nation et qualifier son positionnement sur la scène concurrentielle mondiale.

Ce contexte global a fait que le terme 'compétitivité' devienne à la fois l'un des concepts les plus utilisés par les économistes, mais aussi par les politiciens représentant les programmes des pouvoirs publics. Dans ce sens, des dizaines de pays ont créé des comités et des conseils de la compétitivité. Les Etats consacrent de plus en plus d'efforts pour développer des politiques et asseoir des orientations stratégiques susceptibles de rendre disponibles les chances d'atteinte du niveau de compétitivité projeté.

Malgré l'ampleur de l'utilisation de la notion de compétitivité à différentes échelles, la recherche portant sur son sens et son origine montre qu'un consensus sur sa définition est loin d'être atteint.

Cette section a pour objectif dans un premier temps d'apporter un éclairage et une précision sur la notion de la compétitivité, ses origines, son ambiguïté et ses fondements théoriques. Ensuite, dans un second temps nous mettrons l'accent sur la compétitivité nationale, à travers la présentation des différentes approches qui ont contribué à l'émergence de ce concept ainsi que la présentation de ses déterminants, ses indicateurs et ses modèles de mesure et d'évaluation.

1.1. Origines et ambiguïté du concept de compétitivité

Le terme « compétitivité », dont l'origine latine « competere » évoque l'idée de « rechercher ensemble », il désigne l'aptitude à affronter des situations de concurrence et à rivaliser avec autrui.¹ Fréquemment utilisée par les économistes, la notion a été initialement introduite au niveau microéconomique puis transposée au plan macroéconomique (au niveau d'une industrie ou d'un pays).

Dans son article « la compétitivité et ses prédécesseurs » publié en 1994, E.S. Reinert qui a analysé l'essor du terme de compétitivité, affirme que malgré le fait que le concept soit relativement récent dans le jargon du management et des sciences économiques, des idées équivalentes ont prévalu pendant des siècles. Il ajoute que le terme porte sur des questions qui ont été centrales dans les politiques publiques au moins au cours des 500 dernières années.²

Par ailleurs, même avec la forte utilisation, la notion demeure encore mal cernée³. Réservée pendant longtemps au domaine de la gestion, puis elle a progressivement été utilisée pour qualifier l'état d'un pays, mais sans lui donner un sens précis. Certains auteurs contestent encore son utilisation pour qualifier la performance d'une économie nationale.

¹ Mucchielli J. L, « Compétitivité », Encyclopædia Universalis [en ligne], consulté le 5 août 2017. URL: <http://www.universalis.fr/encyclopedie/competitivite/>.

² Reinert E.S, "Competitiveness and its Predecessors – a 500-year Cross-National Perspective ", Paper prepared for the Business History Conference, Williamsburg, Virginia, Oslo, 1994.

³ Siggel E, « international competitiveness and comparative advantage: A survey and a proposal for measurement », journal of industry: competition and trade, Montréal, vol.6, n° 02, 2006, p. 8.

A cet effet, le célèbre économiste américain P. Krugman (1994)¹ dénonça l'utilisation du concept de compétitivité pour qualifier une économie nationale, du fait de son sens indéfini et de l'idéologie qu'elle véhicule, il affirme que « ... la compétitivité est un mot vide de sens lorsqu'il est appliqué aux économies nationales... ». Il argumente que l'idée de mettre les pays et les firmes dans le même moule dans l'arène du commerce international est fautive, car une firme vend toute sa production ou presque à l'extérieur de son organisation, au contraire d'une nation où la moitié, ou plus, de ce qui est produit est destinés aux consommateurs nationaux.

L'auteur dans son ouvrage « la mondialisation n'est pas coupable »², soutient que la notion est presque ou totalement incorrecte. Il construit sa pensée autour de trois points d'opposition : premièrement, il affirme que le concept manque de fondement empirique ; deuxièmement, il argumente qu'une firme non compétitive finira par quitter le marché, mais ce n'est pas le cas pour un pays ; et enfin il soutient que la compétitivité n'est rien d'autres qu'un synonyme de la productivité et de la croissance à l'échelle d'une économie nationale.

M.E. Porter (1990), soutient que l'applicabilité de la notion de la compétitivité sur les nations à long terme n'a aucun sens. Il affirme qu'un pays ne peut être compétitif dans tous les secteurs ou tous les produits.

Selon l'auteur, « chercher à expliquer la 'compétitivité' au niveau national est incorrecte. Ce qu'on doit comprendre, ce sont les déterminants de la productivité et le taux de croissance de la productivité. Pour trouver des solutions, on devrait focaliser, non pas sur l'ensemble de l'économie, mais plutôt sur des industries spécifiques ou encore des segments d'industrie »³.

M. Porter a mis l'accent sur les facteurs de la productivité, dont il souligne que les pays doivent chercher à comprendre et à déterminer les facteurs qui sont susceptibles de maintenir et d'améliorer la croissance de la productivité dans des secteurs bien spécifiques. Il précise qu'un pays est considéré comme compétitif lorsqu'il est capable d'affronter la concurrence en se protégeant par la concentration sur les facteurs domestiques de la productivité.

Par ailleurs, C.K. Prahalad et G. Hamel (1994)⁴, soulignent que le concept de compétitivité est bien cerné lorsqu'il est appliqué au niveau microéconomique. Tandis que sa conception au niveau national manque de précision, du fait, d'une part, de la multiplicité et de l'hétérogénéité des facteurs entrants dans l'explication de la puissance économique des pays et, d'autre part, du manque ou de la faiblesse du fondement empirique qui conçoit un critère majeur qui touche à la précision du concept.

T. Hatzichronoglou (1991) a beaucoup critiqué l'abus de la notion de compétitivité à l'échelle d'une nation, il affirme que le concept « ...est souvent employé par les économistes et les

¹ Krugman P, « competitiveness: A dangerous obsession », foreign affairs, vol. 73, n°2, 1994, p. 28-44.

² Michel M., « Paul R. Krugman, La mondialisation n'est pas coupable. Vertus et limites du libre-échange (compte rendu) », L'Information Géographique, vol. 62, no 3, 1998, p. 138-138.

³ Lachaal L, « la compétitivité : concepts, définitions et applications », In : Laajimi A. (ed.), Arfa L. (ed.). Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité. Zaragoza: CIHEAM, 2001. p. 29 -36 (Cahiers Options Méditerranéennes; n. 57).

⁴ Prahalad C. K et Hamel G., « Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? », Strategic management journal, vol. 15, n° S2, 1994, p. 5-16.

pouvoirs publics si bien qu'aucun consensus n'existe quant à sa définition. Certains auteurs l'utilisent dans des sens parfois contradictoires »¹.

Néanmoins, même avec la contestation de l'utilisation du concept de la compétitivité pour qualifier le positionnement d'une économie sur la scène de la concurrence internationale. Plusieurs auteurs et organismes défendent la pertinence de la notion (C.V Prestowitz, 1994 ; J.R Burton, 1994 ; S. Cohen, 1994² ; J. Reiljan et al., 2000³ ; Organisation de coopérations et de développement économique 'OCDE', la Banque Mondiale ...), ces derniers reconnaissent l'importance de la productivité des facteurs domestiques dans la création de la valeur et du revenu réel par habitant, mais ils affirment que la productivité des facteurs domestiques repose essentiellement sur des politiques de libéralisation commerciale et de création des conditions favorables aux entreprises.

Les auteurs qui défendent l'applicabilité du concept de la 'compétitivité nationale' soulignent que la compétitivité d'une nation n'est pas une finalité en soi, mais elle constitue un élément fondamental de la compétitivité de ses entreprises. En d'autres termes, la compétitivité d'une nation est un facteur déterminant de la compétitivité de ses entreprises.

En effet, bien que les entreprises soient l'élément fondamental et la pierre angulaire de la puissance économique d'un pays, il faut reconnaître que les orientations et les décisions des pouvoirs publics sont la clé de la création d'un environnement propice et d'un cadre politique et législative favorable, qui donnent aux entreprises 'plus particulièrement les investissements direct étrangers' la chance et l'opportunité d'opérer et de créer de la valeur pour la nation à travers la croissance de la productivité.

Somme toute, le concept de compétitivité 'plus particulièrement la compétitivité nationale', a suscité et suscitera beaucoup d'intérêt. En témoigne pour cela l'abondante littérature produite pour essayer de cerner le sens et les contours de cette notion.

Dans l'objectif de lever de l'ambiguïté sur ce concept, nous allons essayer dans ce qui suit de synthétiser les différentes et principales définitions citées dans la littérature spécialisée.

1.2. La compétitivité des nations : une multitude de définitions

L'examen de la littérature économique et des sciences de gestion indique l'absence d'une définition unique pour le concept de compétitivité. Une variété de définitions se présentent pour essayer de décoder le sens et les contours de cette notion, dont on trouve d'une part des définitions générales d'autre part des définitions centrées sur des aspects particuliers (parts de marché, attractivité territoriale, revenu réel... etc.).

Plusieurs auteurs se sont focalisés sur l'aspect social de la compétitivité, en affirmant que la principale mission d'un pays est l'assurance d'un niveau de vie prospère pour ses habitants en assurant une croissance durable des revenus réels. Selon J. Markusen (1992) « un pays est

¹ Hatzichronoglou T, « indicators of industrial competitiveness: results and limitations », Technology and National Competitiveness, University press, Montréal, 1991, p. 182.

² Cohen S., « Speaking freely », Foreign Affairs, vol. 73, n° 4, 1994, p. 194-197.

³ Reiljan J. , Hinrikus M et Ivanov A., « Key Issues in Defining and Analysing the Competitiveness of a Country », University of Tartu Economics and Business Administration Working Paper No. 1, 2000, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=418540> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.418540>.

compétitif s'il maintient un taux de croissance de son revenu réel à celui de ses partenaires commerciaux, dans un régime d'échanges commerciaux libres et équilibrés à long terme »¹

R. Landau (1992) a introduit la notion de durabilité dans l'explication de la compétitivité d'une nation, il estime que la compétitivité d'un pays donné passe premièrement par la recherche d'une performance à l'échelle macroéconomique à travers une distribution équitable de la croissance du niveau de vie, soit pour les générations actuelles ou pour les générations futures. Selon l'auteur « ...la compétitivité, et donc l'objectif principal de notre politique économique, est la capacité de maintenir, dans une économie globale, un taux de croissance acceptable du niveau de vie de la population avec une distribution équitable, tout en offrant un emploi à tous ceux désirant travailler sans pour autant réduire le potentiel de croissance du niveau de vie des générations futures »².

De sa part, J. M. Siroén (1993) affirme « qu'un pays est d'autant plus compétitif lorsqu'il parvient à améliorer le niveau de vie de sa population dans un environnement ouvert aux échanges »³

De leur part, les économistes de l'OCDE définissent la compétitivité nationale comme étant « la capacité d'un pays, en situation de concurrence libre et équitable, à produire des biens et services qui ont du succès sur les marchés internationaux tout en garantissant une croissance des revenus réels de ses habitants soutenables dans le long terme »⁴.

Selon la commission européenne, une nation est considérée comme compétitive si elle parvient à accroître durablement le bien-être de ses habitants, Avec l'augmentation de la productivité des facteurs de production.

Dans cette optique, Jacquemin et Pench dans leur rapport pour la commission européenne en 1997, voient que « la notion de compétitivité ne constitue ni une fin en soi ni un objectif. Elle est un moyen efficace de relever le niveau de vie d'améliorer le bien-être social. C'est un outil... »⁵.

Cependant, d'autres auteurs reconnaissent que l'objectif principal d'une nation est la croissance du niveau de revenu réel de ses citoyens, donc l'amélioration du bien-être social. Mais ils soulignent que la croissance du revenu réel d'une nation ne se fait pas au détriment de celle d'une autre nation. Elle résulte d'une multitude de facteurs socio-économiques.

Certains d'entre eux mettent l'accent sur le climat des affaires et l'attractivité territoriale comme étant le premier facteur déterminant de la compétitivité d'une nation dans un marché international caractérisé par l'incertitude, la rareté des facteurs de production et l'intensité concurrentielle.

¹ Markusen J, « productivity, competitiveness, trade performance and real income », Centre d'édition du Gouvernement du Canada, Ottawa, 1992, p. 3.

² Landau R, « Technology, capital formation and US competitiveness », dans: international productivity and competitiveness, Hickman, B.G, Oxford university press, New York, 1992, p. 18.

³ Siroén J. M, « l'économie mondiale : anciennes hégémonies, nouvelles puissances, tome 1, Armand Colin, Paris, 1993, p. 28.

⁴ Bellone F et Chiappini R., « Le déclin de la compétitivité française : état des lieux », Les Cahiers français : documents d'actualité, n° 380, 2014, p.3.

⁵ Synthèse des travaux du groupe consultatif sur la compétitivité de la commission européenne, 1997.

Ce qui compte pour un territoire donné, c'est qu'il soit capable d'attirer les ressources internationalement mobiles, comme les investissements, les capitaux et les ressources humaines de haut niveau. Mais aussi sa capacité de fixer et développer d'une manière endogène des activités innovantes, considérées aujourd'hui comme un attracteur et comme un indice de la réussite économique. Dans cette vision, la compétitivité d'un territoire concerne l'aptitude à développer le potentiel de développement des unités économiques de la région et le niveau de vie des habitants.¹

Selon W. Kurth (1992)², l'immobilité des facteurs de productions a pris tellement de l'ampleur que des économistes ont proposé d'ajouter aux théories traditionnelles des échanges une théorie de l'attractivité relative. D'après l'auteur, la capacité d'un pays à attirer les facteurs de production mobile est le premier indice de sa compétitivité internationale³.

Devant cet état de fait, un autre courant littéraire tente d'aborder la définition de la compétitivité nationale en se concentrant sur l'aspect « parts de marché ». Or, cette approche suppose que la compétitivité est synonyme de la capacité d'une nation à accroître ses parts de marché dans les marchés internationaux. Dans cette optique, P. Buigues et P. Goybet (1985), déterminent que « la compétitivité industrielle d'un pays repose sur sa capacité à conserver et à accroître les parts de marché qu'il occupe dans le monde et à maintenir un équilibre sur son propre marché entre importations et production nationale comparable avec performances à l'exportation »⁴.

Cette approche a été au moins jusqu'à P. Krugman, basée sur l'analyse des performances commerciales du pays considéré. Elle suppose qu'un pays est d'autant plus compétitif par rapport à d'autres pays concurrents s'il est capable de maintenir et d'accroître ses parts de marché dans le monde, ce qui implique de se diversifier, de conquérir de nouveaux marchés et défendre ses positions sur les marchés traditionnels d'exportations.

Dans le même ordre d'idée, la Commission des Communautés Européennes étudie la compétitivité aux Etats Unies, au Japon et en UE en 1993, affirme que la compétitivité au niveau d'un pays se réfère à sa capacité d'accroître ses parts de marché d'exportations ou de soutenir un taux de croissance plus élevé sans que son solde courant se détériore. Or, cette vision met l'accent sur les performances externes d'un pays qui reflète le succès plus ou moins important rencontrés par ses produits sur les marchés étrangers dans l'explication de sa compétitivité. En admettant que cette compétitivité passe principalement par le maintien d'un niveau élevé de croissance économique générée par la force concurrentielle de ses entreprises opérantes sur les marchés étrangers.

Néanmoins, une autre approche tente d'aborder le concept par référence aux contraintes extérieures rencontrées par les pays, plus particulièrement les pays sous-développés et en

¹ Madiès T. Prager J.C. Fontagné L et Thisse J.F, « innovation et compétitivité des régions », la documentation française, Paris, 2008, p. 29.

² Kurth W, « la technologie et l'évolution de l'avantage comparatif », problèmes économiques, n° 2285, 1992.

³ Pour une revue de littérature détaillée du concepts « Compétitivité internationale » et « Attractivité territoriale », cf. Belabes A, « compétitivité nationale : archéologie d'une notion et d'un débat », Thèse de Doctorat en sciences économiques, Ecole des Hautes Etudes Sociales, Paris, 2001.

⁴ Buigues P. et Goybet P, « la compétitivité de l'industrie européenne : un bilan », Economie Européenne, 1985, p. 11.

développement. Elle soutient que les pays doivent faire coïncider le taux de croissance défini sur la base des facteurs internes avec le taux de croissance compatible avec l'équilibre extérieur.

Selon G. Lafay (1978), la recherche d'une compétitivité pour une économie nationale doit respecter et résoudre trois types de contraintes extérieures : celle qui touche à la balance des paiements, une autre se rapporte à la tendance de la demande mondiale et nationale et enfin, une contrainte liée aux conditions de l'offre.¹

De leur part J. Mazier et al (1993), définissent la compétitivité d'une nation comme étant « la capacité d'une économie à assurer son équilibre extérieur et à échapper à la contrainte extérieure »². Ils affirment qu'un pays est contraint s'il est obligé de ralentir sa croissance et donc d'accepter un taux de chômage élevé, à cause de difficultés liées aux paiements des transactions avec les partenaires étrangers.

Devant cette multitude de pistes de réflexions, une approche consensuelle se développe autour de la fonction tant de la productivité que du niveau de vie des habitants. Dans cette optique M.E. Porter (1990), précise que la productivité est le seul concept significatif de la compétitivité d'une nation, ainsi l'objectif principal d'un pays est de fournir un niveau de vie élevé et croissant pour ses citoyens.³

La compétitivité est le renforcement de la productivité, car c'est le seul moyen de parvenir à une croissance soutenue du revenu par habitants, qui à son tour augmente le niveau de vie (l'European Competitiveness Report, 2011).

Mais il faut souligner que les adeptes de cette approche concentrent leurs efforts lors de la définition de la compétitivité nationale sur la productivité générée par l'innovation et l'amélioration des processus de production et non pas sur la productivité générée à partir des coûts de travail peu élevés.

Ainsi, à partir des définitions ci-dessus, il ressort qu'un consensus se construit peu à peu autour de l'idée que la compétitivité d'un pays est basée sur la productivité élevée, dont les bénéfices génèrent une croissance des revenus et donc l'amélioration du bien-être social ; ce qui rend l'économie attractive pour l'investissement étranger, qui de sa part renforce et assure un rythme de productivité élevé pour le pays, dont les coûts de facteurs vont être inférieurs par rapport aux concurrents ce qui renforce d'une part, l'exportation et donc la pénétration des nouveaux marchés à l'international, et d'autre part assure un équilibre dans la balance des paiements.

1.3. La compétitivité des nations : sources et déterminants

Une revue exhaustive de la littérature montre qu'un cadre théorique consensuel pouvant donner une réponse à la question qui porte sur les facteurs ou les sources de la compétitivité macroéconomique est, jusqu'à nos jours, absent.

¹ Lafay G, « Remarques sur la compétitivité en longue période », Economie et Statistique, n° 102, Juillet-août 1978, Les choix de la RFA / L'enquête emploi d'octobre 1977 / L'amortissement en agriculture. pp. 27-31.

² Mazier J. Basle M. et Vidal J-F, « quand les crises durent... », 2^{ème} édition, Economica, Paris, 1993, p. 205.

³ Porter M.E, « The competitive advantage of nations », Free Press, New York, 1990, p.76.

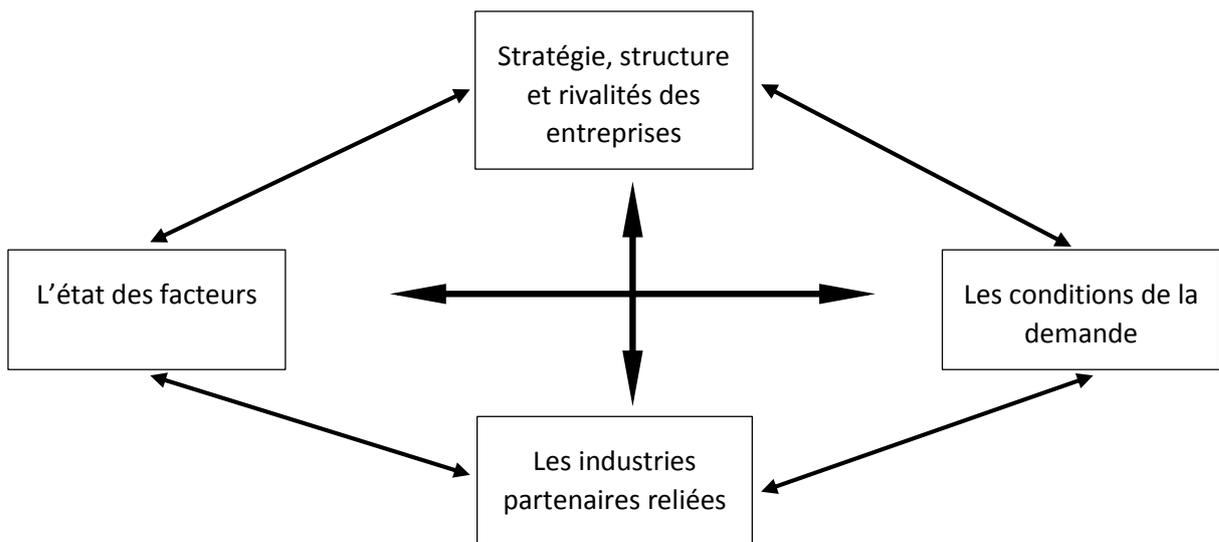
Cependant, de nombreux travaux ont été développés au fil des dernières décennies pour essayer de révéler les principaux facteurs qui peuvent influencer la compétitivité d'un territoire donné, plus particulièrement, la compétitivité d'une nation.

En effet, parmi les travaux les plus référencés on trouve la théorie de l'avantage concurrentiel des nations de M.E. Porter, le modèle des 12 piliers de la compétitivité nationale développé par le World Economic Forum dont nous allons dans ce qui suit proposer une présentation synthétique.

1.3.1. La théorie de l'avantage concurrentiel des nations de M.E Porter

Porter, dans son célèbre article « Clusters and the new economics of competition »¹ publié en 1998, décrit et détail pour la première fois le processus dans lequel l'avantage concurrentiel d'un territoire (une région, un cluster, un pays) est développé. Il affirme que la productivité et l'attractivité sont les deux concepts qui expliquent la compétitivité à l'échelle macroéconomique d'une manière plus profonde, mais il souligne que cela passe par un processus dénommé « le diamant de la concurrence » qui distingue entre quatre forces 'facteurs' de base ayant une interdépendance entre elles.

Figure N° I.1 : Le diamant de la concurrence de M.E. Porter



Source: Porter M.E, « The Adam Smith address: Location, clusters, and the "new" microeconomics of competition », *Business Economics*, vol. 33, n° 1, 1998, p. 9.

- **L'état des facteurs** : Ce sont les facteurs de production possédés par un pays, dont Porter distingue cinq catégories de facteurs 'humain, physique, infrastructure, capital et le savoir', ces facteurs sont facilement mobiles, mais ils représentent le garant de la spécificité du territoire. Ainsi que leurs rôles et leurs importances qui varient d'un secteur industriel à un autre.

¹ Porter M.E, « clusters and the new economics of competition », *Harvard Business Review*, vol. 76, n° 6, Boston, 1998, pp. 77-90.

- **Les conditions de la demande :** Il s'agit de la taille de la demande locale, elle est indispensable, puisqu'elle constitue une source de motivation et de stimulation de la production, de la création de valeur ajoutée et de l'innovation.
- **Les industries partenaires reliées :** Selon Porter, un ensemble de fournisseurs compétitifs présents sur le territoire affectent d'une manière directe et positive la dynamique de la production, car ils permettent une flexibilité et une rapidité aux innovations et aux informations.
- **Les stratégies, structures et rivalités des entreprises :** Il s'agit du contexte dans lequel évolue les entreprises. Selon Porter, les pratiques du management, l'intensité de la concurrence domestique et un contexte national favorable sont trois éléments fondamentaux qui peuvent se traduire par un avantage concurrentiel à une industrie spécifique.

Selon Porter, l'interdépendance et l'interconnexion entre ces quatre forces améliore la productivité des entreprises existantes sur le territoire, d'où cette productivité entraîne une augmentation des revenus réels et le taux d'emploi, ce qui donne au territoire une capacité d'attirer des nouveaux capitaux et une main d'œuvre qualifiée.

Ainsi, selon l'auteur, les gouvernements et plus particulièrement les décideurs locaux ont pour mission de créer ou de renforcer chacune des composantes du diamant et de renforcer les liens entre elles, puisque c'est l'interaction entre toutes les composantes qui permet de créer et de maintenir un avantage compétitif pour le territoire.

Cependant, le modèle du diamant de la concurrence de M.E Porter a été pendant longtemps critiqué du fait de sa présentation globale et statique ainsi que de sa complexité inutile.

Plusieurs auteurs (J.P. Détrie, 1997 ; O. Aktouf, 2003 ; F. Leroy, 2008 ; G. Duranton et al., 2008) se sont interrogés sur les travaux de Porter ou plus-tôt le portérisme, ils relèvent dans le cadre du diamant de la concurrence qu'il n'est pas explicite et manque d'hypothèses théorique et de validation empirique, car il présente des facteurs qui sont tous d'une influence positive sur la compétitivité d'un territoire donné, mais sans tenir compte d'un cadre de classification par ordre de priorité.

Dans ce cadre O. Aktouf (2003), précise que Porter concentre beaucoup son analyse sur le comment des conditions de base et néglige le pourquoi qui est la première question qu'on doit répondre avant de se lancer dans la présentation et l'analyse des mécanismes d'un processus économique donné, il affirme que Porter est « autant indéfendable sur les plans historiques que sur les bases épistémologiques et méthodologiques de ses constructions et extrapolations »¹.

1.3.2. Le modèle des 12 piliers de la compétitivité des nations

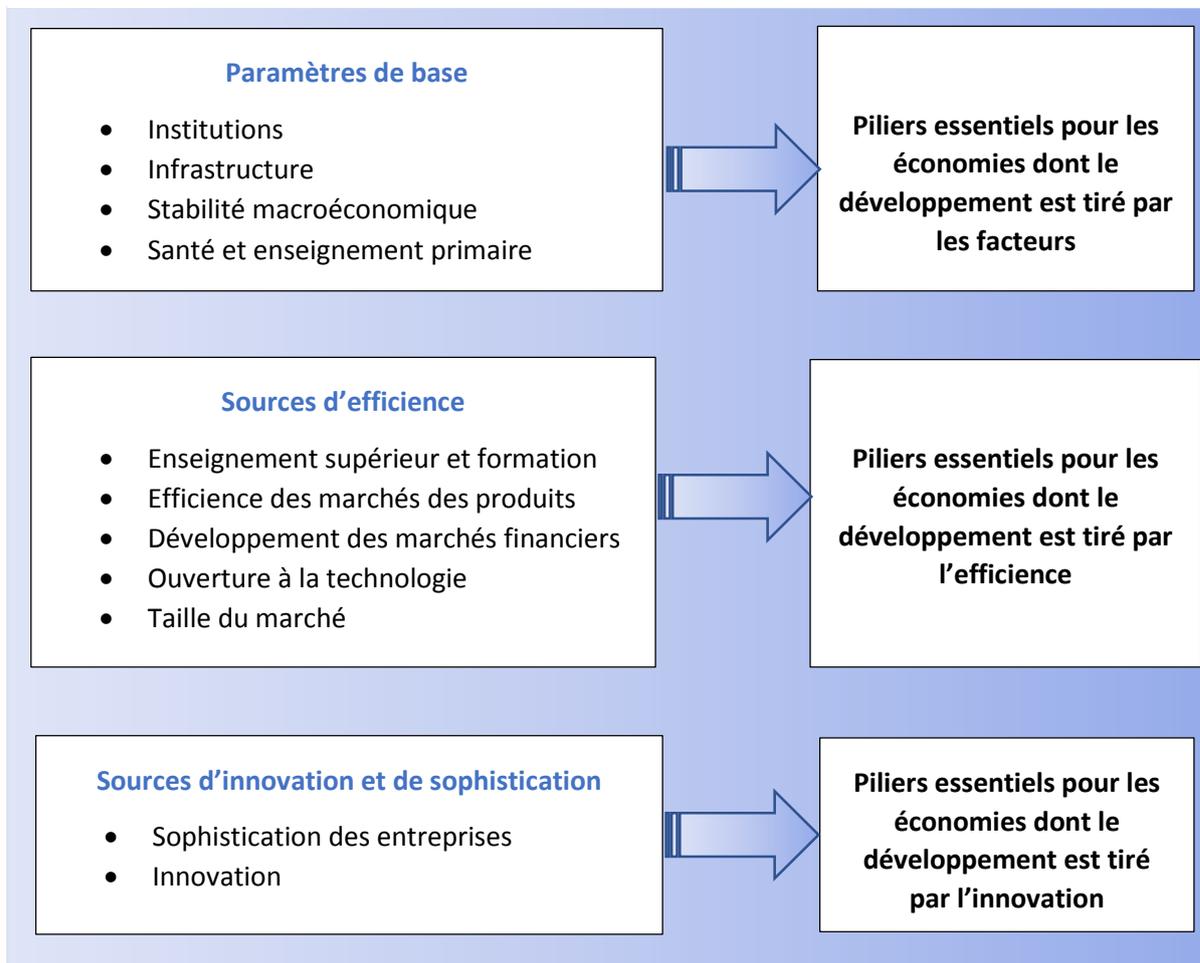
Pour le World Economic Forum, la compétitivité nationale représente « l'ensemble des institutions, des politiques publiques et des facteurs qui déterminent, à terme, le niveau de productivité, et par conséquent le niveau de vie d'un pays »².

¹ Aktouf O, « faut-il brûler Michael Porter ? », Revue française de gestion, n°146, 2003, p. 219, p.219-222.

² Edouard M et Bertrand M, « La compétitivité globale des nations selon le Forum Économique Mondial 2007-2008 : stabilité d'un classement d'avant crise », HEC Paris, Paris, 2008, p.8.

C'est dans ce sens que le WEF propose depuis 2004 un modèle explicatif de la compétitivité nationale dénommé le 'modèle des 12 piliers de la compétitivité des nations'. Introduit par S.I Martin X et al, le modèle contient 12 piliers 'facteurs' de la compétitivité nationale, regroupés en 3 piliers fondamentaux.

Figure N° I.2 : Les 12 piliers de la compétitivité nationale



Source: Sala-I-Martin X et al, « The Global Competitiveness Index 2009-2010: Contributing to long-term prosperity amid the global economic crisis », in: World Economic Forum, Global Competitiveness Report 2009-2010, Genève, p. 3-47.

- **Les paramètres (conditions) de base** : regroupent les institutions opérationnelles, la qualité de l'infrastructure, la stabilité macroéconomique, la santé et l'éducation de base. Selon le WEF, ces conditions sont primordiales pour un décollage économique solide, surtout pour les économies dont le développement est tiré par les facteurs comme les pays en développement, où les coûts des matières premières et de la main d'œuvre sont relativement faibles.

- **Les piliers source d'efficience** : ces piliers mettent l'accent sur le développement des processus de formation, le développement des marchés des biens, et la qualité des marchés financiers. Pour le WEF le rôle de ces facteurs est indispensable pour les économies basées sur l'efficience, car ils permettent une efficacité accrue des processus de production et la qualité des produits et services.

- **Les déterminants d'innovation et de sophistication** : l'innovation et la sophistication des entreprises sont les deux facteurs qui permettent un développement permanent pour les économies basées sur la connaissance et le savoir.

1.4. La compétitivité des nations : mesures et indicateurs

Partant de la complexité et l'hétérogénéité des éléments entrant dans l'explication de la compétitivité nationale. Nombreux sont les instruments qui ont été utilisés dans les travaux empiriques portant sur l'évaluation de cette notion.

La littérature produite dans ce sens montre que les mesures relatives à la compétitivité des pays reposent, d'une part sur un ensemble d'indicateurs comme la part de marché et le PIB par habitant. Et, D'autre part, sur les indicateurs synthétiques produits par différents organismes nationaux et internationaux, qui publient régulièrement des classements des pays selon une échelle de compétitivité. Les indices les plus connus dans ce sens sont le GCI 'Global Competitiveness Index' publié par le World Economic Forum « WEF », et « WCY » 'the World Competitiveness Yearbook' élaboré par l'International Institute for Management Development « IIMD ».

Dans ce qui suit, nous présentons d'abord, les indices synthétiques les plus connus. Ensuite, nous proposons de passer en revue les principaux indicateurs utilisés dans l'évaluation de la compétitivité nationale.

1.4.1. Les indices synthétiques de la compétitivité des nations

Durant les dernières années, de nombreux organismes internationaux et consultants proposent des indicateurs de synthèse destinés à classer les différentes nations en fonction de plusieurs critères et domaines tels que l'attractivité du territoire, le développement humain, le développement économique, le climat des affaires... etc.¹

Parmi les organisations les plus connues au monde on trouve le World Economic Forum, l'AT Kearney, l'IIMD, l'ONU, l'OCDE... etc. A ce propos, nous allons présenter la démarche d'élaboration du Global Competitiveness Index (GCI), le World Competitiveness Yearbook (WCY), et les indices de l'OCDE.

1.4.1.1. The Global Competitiveness Index « GCI »

Le GCI, est un indice combiné de la compétitivité des nations, publié annuellement par le Forum Economique Mondial. Introduit par S.I Martin X en 2004, l'indice classe et organise les différentes nations du monde selon une échelle de compétitivité.

L'élaboration du GCI repose essentiellement sur deux critères importants, le premier souligne que la compétitivité nationale est déterminée par une multitude de facteurs qui sont interconnectés et interdépendant entre eux selon une organisation complexe. Tandis que le second suppose que les pays ne se trouve pas à un même niveau de développement, et donc l'importance des facteurs de compétitivité est relative et variée d'un pays à un autre selon les conditions existantes dans chaque économie.

¹ Hatem F, « les indicateurs comparatifs de compétitivité et d'attractivité : une rapide revue de littérature », Agence Française pour les investissements internationaux AFII, Kearney AT, p. 1.

Pour cela le WEF propose plus de 113 critères de la compétitivité nationale, regroupé en 12 piliers, qui sont eux-mêmes regroupés en 3 piliers fondamentaux (piliers essentiels pour les économies dont le développement est tiré par les facteurs, piliers essentiels pour les économies dont le développement est tiré par l'efficacité, piliers essentiels pour les économies dont le développement est tiré par l'innovation).

En effet, pour la construction de cet indice qui classe les pays selon leurs niveaux de compétitivité, le WEF fait appel à une complexe base de données statistiques fournis pour ça grande partie par un ensemble d'organismes internationaux tels que, l'ONU, la Banque Mondiale, le Fonds Monétaire International, l'UNESCO, mais aussi le WEF exploitent des résultats de sondages qui portent sur plusieurs aspects de la compétitivité réalisés principalement par un réseau d'instituts partenaires au monde.

1.4.1.2. The World Competitiveness Yearbook « WCY »

Depuis 1989, l'International Institute for Management Development publie chaque année un indice synthétique de la compétitivité nationale dénommé « the World Competitiveness Yearbook ». Malgré l'existence de plusieurs travaux antérieurs dans ce domaine, l'approche de cet indice est considérée comme une première référence.

L'élaboration de cet indice repose sur la définition qui affirme que la compétitivité est considérée comme « un champ d'analyse de la connaissance économique, qui analyse les faits et les politiques qui façonnent la capacité d'une nation à créer et maintenir une création accrue de valeur ajoutée pour ses entreprises et un accroissement de la prospérité pour sa population »¹.

Selon l'IIMD, les Etats doivent créer, assurer et maintenir un environnement favorable qui permet aux entités économiques d'opérer, de créer de la valeur ajoutée et d'être compétitive. Pour cela l'organisme propose quatre facteurs essentiels pour améliorer la compétitivité à l'échelle nationale, ces facteurs sont : infrastructure, efficacité des affaires, efficacité du gouvernement et performance économique.

Tableau N° I.1 : Les quatre facteurs de la compétitivité national selon l'IIMD

| Performance économique (83 critères) | Efficacité du gouvernement (77 critères) | Efficacité des affaires (69 critères) | Infrastructure (94 critères) |
|--------------------------------------|--|---------------------------------------|------------------------------|
| Economie domestique | Finances publiques | Productivité | Base |
| Commerce international | Politique budgétaire | Marché du travail | Technologie |
| Investissement international | Cadre institutionnel | Finance | Scientifique |
| Emploi | Législation sur les entreprises | Pratiques du management | Santé/environnement |
| Prix | Cadre sociétal | Attitudes et valeurs | Éducation |

Source : Philippas N, « compétitivité : classements internationaux », carrefour de l'économie, 10-11A, 2005, p.7.

¹Philippas N, « compétitivité : classements internationaux », *carrefour de l'économie*, 10-11A, 2005, p.6.

En effet, l'IIMD prend la moyenne des scores des quatre facteurs et calcul ensuite le résultat en un indice global, où le pays le mieux placé obtient une valeur de 100. Chacun des facteurs constituant l'indice est subdivisé en cinq sous-facteurs qui montrent à leur tour un aspect de la compétitivité nationale.

Par ailleurs, certains des éléments qui composent le WCY sont issus des statistiques recueillies auprès d'un ensemble d'organismes privés ou publics à travers le monde. D'autres sont les résultats d'une multitude d'enquêtes effectuées par l'IIMD en collaboration avec des membres d'un vaste réseau de partenaires.

1.4.1.3. Les indicateurs de la compétitivité nationale de l'OCDE

L'OCDE publie régulièrement des données annuelles et trimestrielles portant sur des indicateurs dans plusieurs domaines et aspects liés au monde économique et social. Elle dispose d'une énorme base de données statistique sur divers thèmes tel que : la productivité, les coûts unitaires de production, la main d'œuvre, le taux de change réel... etc.

La base de données de l'OCDE est alimentée et mise à jour par l'ensemble des organismes publics et privés appartenant aux pays membres de l'organisation, ainsi que par l'établissement des enquêtes auprès des nations et des entreprises.

Pour ce qui est de la compétitivité nationale, l'OCDE propose à travers son département des affaires économiques et statistiques quatre grands indicateurs, qui sont indépendants les uns des autres selon un cadre d'analyse général dérivé de l'approche d'Armington, qui se focalise sur l'étude des liens existants entre les variables du commerce extérieur et les mesures relatives à la compétitivité prix qui déterminent ces variables.¹

Dans ce cadre général s'inscrivent les quatre indicateurs : compétitivité à l'importation, compétitivité à l'exportation, compétitivité globale, avantage comparatif révélé. Ces derniers sont calculés, en principe, par la distinction des biens échangeables par leur catégorie de produit, ainsi que par leur lieu de production. Pour ensuite formuler pour chaque type de produit et pour chaque pays exportateur une équation de part de marché, et cela ne dépend que du différentiel entre le prix de l'exportation et celui du marché.

A travers cette démarche, l'OCDE interprète l'évolution de la demande globale pour chaque type de biens sur un marché comme la conséquence d'une combinaison de l'effet de revenu et l'effet de substitution entre produits, et déduit en suite des équations de demande pour ces biens. Enfin, en récapitulant toutes les équations de demande des biens venant de chaque pays, l'OCDE interprète la fonction et la demande globale adressée pour chaque nation. En effet à partir de la fonction de demande globale on peut déduire la force et la compétitivité d'un pays vis-à-vis l'international.

1.4.1.4. L'indice « Ease of Doing Business » de la banque mondiale

L'indice « facilité de faire des affaires », est une analyse transnationale qui présente chaque année des données cohérentes sur dix dimensions du cadre réglementaire des pays couverts.

¹ Durand M et Giorno C, « Les indicateurs de compétitivité internationale : aspects conceptuels et évaluation », Revue économique de l'OCDE, 1987, n° 9, pp. 165-203, p. 172.

Publié annuellement par la Banque Mondiale, l'indice évalue les réglementations qui facilitent ou entravent la pratique des affaires dans 190 économies.¹

Le Doing Business a pour objectif d'estimer la qualité et la simplicité du cadre réglementaire pourtant sur les différentes étapes de la vie d'une entreprise (procédures de création, obtention du permis de construction, raccordement à l'électricité, transfert de propriété, accès au crédit, protection des investisseurs, paiement des taxes et impôts... etc.).

Pour l'élaboration de cet indice, la Banque Mondiale adopte un modèle qui repose sur trois idées importantes ; la première suppose que moins on règle, mieux c'est pour la stimulation de l'action entrepreneuriale. La deuxième estime que le respect des droits des créanciers et les droits de propriété est un facteur important pour le crédit et l'investissement. Tandis que, la troisième parle de la relation entre une réglementation et une fiscalité légère et l'encouragement des entreprises non déclarées à rentrer dans le secteur structuré.²

Tableau N° I.2 : Les dix indicateurs Doing Business et leurs composantes

| Doing Business | |
|------------------------------|------------------------------|
| Indicateur | Indicateur |
| Création d'entreprise | Obtention de prêts |
| Octroi de licences | Exécution des contrats |
| Embauche des travailleurs | Commerce transfrontalier |
| Transfert de propriété | Paiement des taxes et impôts |
| Protection des investisseurs | Fermeture d'entreprises |

Source : Independent Evaluation Group, « Doing Business : une évaluation indépendante », Banque Mondiale, Washington, 2008, p.8.

Pour une meilleure représentation du cadre législatif et réglementaire des pays étudiés le Doing Business utilise deux catégories d'indicateurs. La première regroupe des indicateurs relatifs au cadre législatif des pays examinés comme le nombre de procédures et la relation employé-employeur et la deuxième catégorie regroupe des indicateurs concernant les délais et les coûts des procédures liées au monde de l'entreprise.

Par ailleurs, l'indice étudie dix domaines, ces derniers sont composés de 36 indicateurs, qui ont pour but d'évaluer deux aspects complémentaires de l'environnement des affaires :

- La solidité des institutions juridiques et les mesures de protection des droits de propriété ;
- La complexité et le coût des procédures réglementaires.

¹ Business France, « Livre Blanc des classements internationaux, pour se repérer entre réalités et perception », Edition Sphère publique, Paris, 2016, p. 15.

² Independent Evaluation Group, « Doing Business : une évaluation indépendante », Banque Mondiale, Washington, 2008, p.7-12.

Les données utilisées dans la construction des classements sont recueillies par plus de 14000 experts locaux (juristes, avocats, experts comptables... etc.) appartenant aux 190 pays touchés par le classement.¹

1.4.2. Les indicateurs de la compétitivité nationale

En plus des indices synthétiques, nombreux sont les indicateurs qui ont été mise en place et utilisés par les économistes pour évaluer et mesurer la compétitivité d'une nation. Cependant, cette évaluation ait été dans la plupart des cas statique, centrée sur un point donné à un moment donné. Mais les questions et les critiques relatives aux indices généralistes (qualité et sources de données, mode de traitement, utilité pratique limitée, choix des indicateurs)² ont donné à ces indicateurs une place centrale dans les travaux empiriques. Selon J. Mucchielli (2002) « si un indice composite socio-économique peut être difficile à établir, l'économiste peut tout de même mettre en avant une série d'indicateurs qui pourra rappeler le fameux carré magique de la croissance économique : faible inflation, faible chômage, équilibre extérieur et croissance du PIB. En fait, ce carré magique peut lui-même être décliné en nombreux indicateurs qui constitueront la recherche des déterminants de ces équilibres »³

En effet, l'utilisation des indicateurs dans l'évaluation de la compétitivité d'une économie nationale change d'une analyse à une autre selon le besoin, le but et le point de vue de l'auteur.

1.4.2.1. Mesures relatives aux facteurs de compétitivité

Une grande partie des recherches portant sur l'évaluation de la compétitivité d'une nation font référence à la comparaison des prix et des coûts entrants dans les systèmes productifs des pays. Cependant, la comparaison dans ce sens doit être établi en utilisant les coûts relatifs des facteurs de production, car selon la théorie de l'avantage comparatif, la comparaison entre les coûts absolus de production est parfois difficile et obsolète du fait de la multiplicité des méthodes et des sources de données (V. Bodart et S. Fontenay, 2017)⁴.

- Taux de change effectif réel « TCER »

Le taux de change effectif réel est l'un des indices les plus utilisés pour évaluer la compétitivité macro-économique d'un pays, il reflète l'évolution comparée des prix relatifs que l'on ajuste des variations nominales des taux de change des monnaies considérées. En effet, pour l'élaboration de cet indice les économistes se réfèrent à un ensemble de pays partenaires plutôt qu'à un seul pays ou une seule devise, et cela est dû à l'instabilité de l'environnement monétaire international et la tendance des échanges extérieurs qui sont caractérisées par une diversification géographique en termes de provenance et de destination.⁵

¹ Pour plus de détails, cf. World Bank, « Doing Business 2017: Equal Opportunity for All », Banque Mondiale, Washington Dc, 2017, DOI: 10.1596/978-1-4648-0948-4. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.

² Hatem F, Op.cit. pp. 5-6.

³ Mucchielli J. L., « la compétitivité : définitions, indicateurs et déterminants », Accomex, numéro spécial ' la France est-elle compétitive', 2002, n° 44, p 1.

⁴ Bodart V., et Fontenay S., « Compétitivité et performances à l'exportation de la Belgique », (No. 2017133). Université catholique de Louvain, Institut de Recherches Economiques et Sociales (IRES), 2017.

⁵ FEMISE, « compétitivité prix et efficacité productive dans les secteurs manufacturiers des pays d'Afrique du Nord et du Moyen Orient », Paris, 2009, p. 16.

- Indicateur de compétitivité interne « ICI »

Cet indicateur traduit la relation entre l'indice des prix à l'importation et l'indice des prix à la production. Une baisse ou une hausse relative des prix à l'importation par rapport aux prix à la production reflète une dégradation du niveau compétitif interne du pays considéré. En effet, les deux cas encouragent et stimulent la pénétration des produits étrangers dans le marché intérieur, puisque leurs prix deviennent moins élevés que les produits domestiques.¹

- Indicateur de compétitivité externe « ICE »

Cet indicateur mesure le rapport entre l'indice des prix étrangers et l'indice des prix à l'exportation. Une baisse de la valeur de cet indice montre que les prix des biens et services à l'étrangers augmentent moins rapidement que ceux des prix à l'exportation, cela reflète une diminution de la compétitivité des biens et services destinés à l'exportation du pays considéré.

1.4.2.2. Mesures relatives aux échanges commerciaux

En plus des mesures relatives aux facteurs, celles relatives aux échanges commerciaux trouvent leurs fondements dans la théorie de l'avantage comparatif. En effet, l'existence d'un avantage comparatif pour un pays donné entraîne un avantage coût et par conséquent une forte spécialisation dans les produits moins coûteux qui expliquent de leur côté une part importante des exportations.

- Indicateurs de part de marché

Utilisé souvent dans les travaux empiriques, cet indicateur mesure la part des exportations d'un pays par rapport à l'ensemble des exportations d'une zone de référence. En effet, une hausse de cet indice peut s'interpréter comme une amélioration de la compétitivité extérieure.

Cependant, en dépit de son utilisation répandue, cet indice présente des insuffisances représentatives, d'une part ce dernier ne peut pas distinguer entre un accroissement de la part de marché dû à une performance supérieure de celui dû à une subvention des exportations, ni entre une diminution de la part due à une faible performance de celle due à une stratégie de quota pratiquée par les pouvoirs publics². D'autre part, il est difficile de savoir si une baisse des exportations d'un pays donné provient d'une baisse du nombre de produits vendus ou d'une diminution des prix unitaires, c'est pourquoi il est nécessaire d'analyser sa part de marché aux prix constants pour mieux témoigner de sa position concurrentielle dans le commerce mondial.³

- Taux de pénétration des importations

Considéré comme un indicateur global de l'économie, ce taux mesure le partage du marché intérieur entre les importations et la production nationale, il est à noter que plus le TP est élevé moins le pays est compétitif.⁴

- Taux de couverture comparatif

¹ Azouaou L, « la politique de mise à niveau des PME/PMI Algériennes : objectifs, bilan et perspectives », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, École supérieure de commerce d'Alger, 2011, p.24.

² Lachaal L, Op.cit. p.34.

³ Alaoui A, « la compétitivité internationale : stratégies pour les entreprises françaises », Edition l'Harmattan, Paris, 2005, p.47.

⁴ Mainguy C, « l'Afrique est-elle compétitive », Edition Karthala, Paris, 1996, p.26.

Utilisé sous forme bilatérale et considéré comme un indicateur de comparabilité, il révèle le rapport entre les exportations et les importations entre deux pays différents et ce pour déterminer leur compétitivité respective.¹

1.4.2.3. Balance commerciale et solde extérieur

La balance commerciale est un indicateur global de l'analyse économique, elle permet de relever le rapport entre les importations et les exportations d'un pays donné à un moment donné, elle indique dans quelle mesure les importations sont couvertes par les exportations. Par ailleurs, l'information que donne cet indice ne couvre que quelques approches de la compétitivité extérieure d'une nation, car les stratégies de globalisations stimulent et renforcent la recherche de la compétitivité-prix et par conséquent le choix d'implantations minimisant les coûts de production et renforçant la compétitivité hors-prix en favorisant la différenciation des produits et l'adaptation à la demande des consommateurs sur les différents marchés.

Tout au long de cette première section nous avons passé en revue le concept de la compétitivité nationale, à travers la présentation des différentes approches qui ont contribué à l'explication de cette notion qui demeure floue et ambiguë.

En effet, cette section nous a permis d'exploiter les différentes approches et contributions théoriques pour mieux comprendre et cerner l'origine, le sens, les sources, les déterminants mais aussi les modèles d'évaluation et mesures relatifs à la compétitivité macro-économique.

¹ Mainguy C, Op.cit, p. 26.

Section 2 : La compétitivité de l'entreprise : définitions, déterminants et indicateurs

Tout comme la compétitivité des nations, chercher à expliquer les clés du succès des entreprises a été pendant longtemps la problématique ayant suscité et suscitera beaucoup d'intérêt et de recherches scientifiques.

En effet, plusieurs auteurs se sont focalisés sur l'explication des raisons et facteurs amenant les entreprises à résister, survivre et voire même surmonter la concurrence caractérisant l'ensemble des marchés dans le monde.

Néanmoins, même avec l'abondante littérature produite dans ce sens, nous constatons qu'une définition consensuelle du concept de la compétitivité des firmes guidant les efforts des chercheurs est jusqu'alors absente.

Cette section tentera dans un premier temps de lever l'ambiguïté caractérisant la notion de la compétitivité des entreprises à travers la présentation et l'analyse des différentes approches qui ont contribué à expliquer les contours de celle-ci, et dans un second temps nous aborderons les principaux modèles et indicateurs de mesures produits par la théorie spécialisée.

2.1. Complexité du concept de compétitivité de l'entreprise

Quand peut-on dire qu'une entreprise est meilleure qu'une autre ou sur quelle base peut-on juger la position concurrentielle d'une entreprise dans son secteur d'activité ? Ces questions semblent claires et aux réponses faciles au premier coup !

Mais en passant en revue les différentes contributions théoriques dans cette optique, nous constatons une grande divergence en ce qui concerne la position d'une firme par rapport à l'ensemble de ses concurrents ou plutôt sur sa compétitivité.

Initialement, la majorité des recherches attribuait les raisons du succès d'une entreprise à une source particulière ou à un seul facteur qui est le prix. Mais avec l'arrivée du phénomène de mondialisation et de la globalisation des marchés vers la fin des années 80, une grande partie des chercheurs contestent cette approche uni-critère, en considérant que la compétitivité de l'entreprise est assez complexe et que l'explication multicritère englobant le prix et le hors-prix est la plus appropriée.

M.E Porter (1986) dans son ouvrage « l'Avantage Concurrentiel », défend l'approche multicritère dans l'explication de la compétitivité internationale d'une firme, il affirme qu'elle est la plus réaliste même pour comprendre des phénomènes autres qu'économique, ou pour expliquer les sources du succès quand il y a une lutte, concours ou une compétition.¹

Une réussite pour une entreprise n'est jamais atteinte par un seul et unique facteur, mais par un ensemble de facteurs inter-reliés et interdépendant, c'est dans ce sens que la compétitivité de l'entreprise est perçue comme une notion complexe aux sens et contours imprécis.

De même, G. Rouch et J.R Ritchie (1999) voient que « la complexité du concept de compétitivité est due à l'unité d'analyse ainsi qu'aux points de vue de ceux qui l'étudient. Les

¹ Porter M.E, « l'Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Inter Edition, Paris, 1986.

politiciens la perçoivent tantôt qu'intérêt économique avant tout. Les industriels la recherchent plutôt pour le bien et le développement de leur propre industrie. Les entrepreneurs et dirigeants y voient des avantages face au marché dans lequel ils évoluent »¹. Or la compétitivité de l'entreprise porte des significations variables selon les acteurs qui la recherchent.

Par ailleurs, P. De Woot (1988)² aborde deux aspects bien distincts de la compétitivité de l'entreprise. Le premier est la compétitivité « ex-post » qui se réfère aux résultats réalisés ou plutôt à la position concurrentielle obtenus. Tandis que le deuxième aspect dénommé la compétitivité « ex-ante » qui selon l'auteur, est l'aspect le plus important, étant directement lié aux sources et aux facteurs de compétitivité.

De sa part, H. Lesca (1986)³ propose pour bien cerner la notion et ses contours, un découpage d'une part de la compétitivité de l'entreprise et celle du produit, d'autre part entre la compétitivité « ex-post » et la compétitivité « ex-ante ». Selon l'auteur, ce découpage est primordial si l'on veut rendre ce concept opératoire.

En effet, l'examen de l'abondante littérature produite et traitant cette notion, montre l'absence d'une définition unique. C'est une notion mal cernée qui fait l'objet d'une controverse.

Les positions épistémologiques, les descriptions et les tentatives de définitions puisées dans la littérature et présentées dans ce qui suit, offrent un éclairage sur ces notions.

2.2. La compétitivité de l'entreprise : absence d'une définition unique

Au fil des années, plusieurs approches ont essayé de cerner la notion de compétitivité de l'entreprise et définir ses contours. En effet, certains auteurs se réfèrent à la stratégie et au comportement de la firme dans leurs définitions, d'autres se basent sur le style et l'intensité de la concurrence qui caractérise le marché. Plutôt, une autre approche tente d'aborder la compétitivité de l'entreprise à travers ses facteurs.

Les adeptes de l'approche basée sur la stratégie (M. E Porter, 1986 ; B. Bellon, 1991 ; H. Lesca, 1986...), perçoivent la compétitivité de l'entreprise comme étant un concept fondé sur la création et la recherche d'un avantage concurrentiel qui peut donner à celle-ci un écart d'avantage par rapport à ses concurrents.

M. E Porter (1986)⁴, conçoit la compétitivité d'une firme comme une notion stratégique basée sur la recherche d'un avantage concurrentiel, d'où ce dernier peut découler de trois stratégies différentes : la stratégie de dominations par les coûts, la stratégie de différenciation et la stratégie de concentration de l'activité.

Pour sa part, B. Bellon (1991) suppose que la compétitivité d'une entreprise est liée principalement aux conditions que celle-ci doit remplir et à sa capacité d'apprendre, de sentir et de mobiliser ses ressources pour saisir les opportunités que dégage l'environnement, il estime que « l'entreprise compétitive doit mettre sur le marché des produits de qualité. Elle doit parvenir à innover, à investir et à vendre mieux et plus vite que ses partenaires. Mais elle doit

¹ Crouch G et Ritchie J.R, « Tourism, Competitiveness, and societal prosperity », Journal of business research, 1999, Vol. 44, n° 3, p. 137-152.

² De Woot P. « Les entreprises de haute technologie et l'Europe », Edition Economica, Paris, 1988.

³ Cité par. Azouaou L, Op.cit, pp. 31-32.

⁴ Porter M. E, Op.cit.

surtout avoir été la mieux capable d'apprendre et de changer de comportement et structure avant ou dès que l'opportunité a pu s'en faire sentir »¹.

Selon N. Rambhujun (2000)², la compétitivité est considérée comme un atout résultant d'une lutte et d'une démarche d'amélioration et de développement des processus de fonctionnement ainsi que des structures de l'entreprise.

G. Koenig (1996)³, considère une firme comme étant compétitive si elle sait combiner entre l'efficacité et l'efficience, c'est-à-dire celle qui sait tirer profits et générer de l'innovation et d'une façon continue des produits et services qui peuvent satisfaire les besoins du client, ainsi que celle qui sait mobiliser d'une manière optimale ses ressources pour atteindre les objectifs fixés.

Par ailleurs, certains auteurs reconnaissent la place et l'importance de la stratégie mise en œuvre par l'entreprise sur sa compétitivité. Mais ils estiment que quelle que soit la stratégie déployée, la finalité reste la même, c'est dépasser ses concurrents.

Selon A.C Martinet (1981), la compétitivité pour une entreprise peut être définie comme « l'aptitude à soutenir durablement la concurrence : l'entreprise compétitive possède un ensemble de capacités qui l'autorisent selon le cas, à entrer, se maintenir ou se développer dans un champ concurrentiel constitué par l'ensemble des forces traversant son environnement et susceptibles de s'opposer à ses objectifs, ses projets et ses opérations »⁴.

F. De Carbonnel (1976), considère la compétitivité comme étant un concept relatif, expliqué et mesuré sur la base d'une démarche de comparaison entre les entreprises d'un même secteur d'activité. Il stipule que la compétitivité représente « l'efficacité relative par rapport à la concurrence qui se développe à un niveau fin correspondant à des techniques de production et de commercialisation, à des investissements spécifiques de certaines activités »⁵.

Pour sa part P. Pascallon (1984), relie la compétitivité de l'entreprise aux performances générées par les produits qu'elle propose sur le marché. Il suppose que pour évaluer la compétitivité d'une entreprise on devrait absolument et principalement mesurer la compétitivité de ses produits sur le marché et de prendre en premier lieu le prix comme indicateur principal. Il affirme « qu'une firme sera dite compétitive pour un produit donné si elle est capable de l'offrir sur les marchés à des prix inférieurs ou égaux à ceux des concurrents effectifs ou potentiels, mais suffisants pour rémunérer les facteurs nécessaires et dégager une marge bénéficiaire supérieure ou égale à celle des concurrents »⁶.

¹ Bellon, B. « La compétitivité », Arena R., Benzoni L., De Bandt J., et Romani P. M., Traité d'économie industrielle, Edition Economica, Paris, 1991, p. 482-496, p. 488.

² Rambhujun N, « le concept de compétitivité : ses indicateurs et facteurs », entreprise, gestion et compétitivité, Edition Economica, Paris, 2000, p. 60.

³ Koenig G, « Management stratégique : Paradoxes, interactions, et apprentissages », Edition Nathan, Paris, 1996, p. 121.

⁴ Martinet A, « Sciences de gestion et compétitivité de l'entreprise », dans Percerou R. (sous la direction de), Entreprise, Gestion et Compétitivité des entreprises, Edition Economica, Paris, 1984, p. 16.

⁵ De Carbonnel F, « les objectifs de la politique industrielle et les stratégies d'entreprise : un objectif vital », dans Massé P. (sous la direction de), la politique industrielle et stratégie d'entreprise, Edition Masson, Paris, 1976, p. 109.

⁶ Pascallon P, « l'assurance qualité facteur de compétitivité ? », dans Percerou R. (sous la direction de), Entreprise, Gestion et Compétitivité des entreprises, Edition Economica, Paris, 1984, p. 21.

R. Patrel (1981), considère « qu'une entreprise est compétitive si elle peut offrir sur le marché des produits à des conditions au moins égales à celle que proposent ses concurrents »¹. Selon l'auteur, seules la maîtrise et l'optimisation des coûts des conditions de production et de distribution qui peuvent faire la différence, et la finalité consiste toujours à proposer des prix inférieurs aux concurrents.

En effet, selon les auteurs cités ci-dessus, la compétitivité de l'entreprise est une notion relative qui résulte d'une lutte permanente dans un champ concurrentiel donné.

Néanmoins, une autre approche tente d'aborder le concept de compétitivité par référence aux coûts des facteurs et aux facteurs qui déterminent celle-ci.

J. Sharples et N. Milhan (1990), perçoivent la compétitivité selon deux aspects différents, dont l'entreprise doit trouver la meilleure combinaison entre eux. Le premier consiste à satisfaire les clients par des produits qui répondent à leurs exigences. Tandis que le second se base sur l'impératif de proposer des prix au moins égaux à ceux des concurrents actuels et potentiels il stipule que « la compétitivité est la capacité de fournir des biens et services au temps, place et forme requise par les acheteurs étrangers à prix égale ou meilleur que celui des autres fournisseurs potentiels tout en gagnant au moins le coût d'opportunité des ressources employées »²

Pour le Boston Consulting Group (BCG), « la compétitivité d'une entreprise se ramène à son aptitude à avoir les coûts les plus bas, c'est-à-dire celle qui a su parvenir à l'utilisation des facteurs la plus efficace, pour des coûts de facteurs équivalents »³. Or, la maîtrise des coûts due à l'effet de l'expérience et d'apprentissage est le seul moyen d'être et de rester compétitif dans un environnement turbulent et complexe.

Malgré, la diversité des définitions citées ci-dessus, nous pouvons dire qu'elles sont complémentaires, dont chacune explique un aspect particulier de la compétitivité de l'entreprise.

Partant des définitions qui se réfèrent à la concurrence, elles supposent qu'être compétitif c'est devenir meilleur que ses concurrents. En effet, c'est une finalité que poursuit toute entreprise, mais pour y parvenir, selon l'approche basée sur la stratégie, elle devrait élaborer une stratégie adéquate avec les caractéristiques de son environnement.

Néanmoins, l'entreprise ne peut dépasser la concurrence juste par la formulation d'une bonne stratégie. Mais plutôt c'est la meilleure application des actions de cette stratégie qui fait la différence. En effet, une meilleure application de celle-ci suppose la maîtrise et l'optimisation des coûts entrant dans les processus de production. Selon A P. Buigues (1985), « pour faire mieux que les autres, il faudra que les entreprises fassent avant les autres les bons choix en

¹ Cité par Azouaou L, Op.cit, p. 28.

² Sharples J et Milhan, « long run competitiveness of Australian agriculture », USDA, Economic Research Services, Foreign Agricultural Economics Report, 1990, p. 243.

³ Boston Consulting Group, « les mécanismes fondamentaux de la compétitivité », Edition Hommes et Techniques, 4^{ème} Edition, Paris, 1984, p. 34.

matière de technologies, de production, de qualité et de politique commerciale et donc, qu'elles soient à même de se doter d'un outil d'analyse de leur environnement »¹.

2.3. Les facteurs de compétitivité de l'entreprise

Chercher à expliquer les raisons du succès de l'entreprise ou les facteurs amenant celle-ci à inscrire ses activités dans le temps et dans l'espace, a été pendant longtemps le souci de plusieurs auteurs.

Deux principales approches ont été construites au fil des dernières années pour essayer d'identifier les facteurs susceptibles de garantir une place durable pour l'entreprise dans l'arène de la concurrence.

La première dénommée, l'approche unidimensionnelle ou l'approche Prix/Coût de la compétitivité de l'entreprise, celle-ci tente d'expliquer et de mettre en relief la position concurrentielle d'une firme avec sa capacité à maîtriser ses coûts globaux.

Tandis que la deuxième est fondée essentiellement sur l'ensemble des critiques qui ont été données pour l'approche unidimensionnelle. Appelée l'approche multidimensionnelle ou l'approche basée sur les facteurs hors coûts de la compétitivité. L'idée cruciale sur laquelle se base cette dernière stipule qu'il existe de multiples facteurs hormis le prix et la maîtrise des coûts qui peuvent affecter d'une manière déterminante la compétitivité de l'entreprise.

2.3.1. L'approche unidimensionnelle de la compétitivité de l'entreprise

Les tenants de cette approche soulignent que dans un milieu concurrentiel, l'entreprise compétitive est celle qui propose des prix relativement faibles par rapport à ceux de ses concurrents. Or la capacité d'une firme à proposer des prix inférieurs par rapport à la concurrence dépend de sa capacité à maîtriser les coûts globaux entrant dans ses activités.

Selon M Dejardin (2006)², l'entité est en mesure de répondre à la concurrence en ajustant ses prix, cet ajustement des prix est étroitement associé à la structure des coûts relatifs à laquelle elle-même et ses concurrents sont confrontés. Selon l'auteur, la position concurrentielle de l'entreprise dépend très étroitement des gains de productivité qu'elle est en mesure de faire découler de l'intégration du progrès technique et qui se traduisent par la diminution du prix unitaire de production.

Le Boston Consulting Group, un des pionniers de cette approche, insiste beaucoup dans ses études sur les stratégies de dominations par les coûts comme étant les principales sources d'avantage concurrentiel pour l'entreprise. Il met en relation l'importance de l'apprentissage et la nécessité d'exploiter l'expérience cumulée en activant sur un secteur quelconque avec la capacité de maîtriser les coûts.

Selon le célèbre cabinet américain, la rentabilité de l'entreprise est reliée par une relation de causalité directe avec son potentiel à maîtriser ses coûts. Par ailleurs, cette approche de compétitivité Prix-Coûts, plus précisément les travaux du BCG ont été remises en cause par de nombreuses recherches dans le domaine de la stratégie de l'entreprise.

¹ Buigues A. P, « Prospective et compétitivité », McGraw-Hill, 1985, p. 82.

² Dejardin M, « compétitivité structurelle », Reflets et perspectives de la vie économique, 2006, Tome XLV, p. 5-13, DOI 10.3917/rpve.451.05.

Les grands axes des critiques qui ont été donnés au fil des années, ont souligné en premier lieu, l'incohérence et l'incompatibilité du concept d'expérience avec les différents types d'entreprise et leurs stratégies, puisque à chaque fois, celles-ci adoptent et intègrent des stratégies de différenciation des produits, il devient alors plus important de chercher de nouveaux processus et de nouvelles méthodes de travail que de continuer à fonctionner de la même manière et avec les mêmes structures dites anciennes.

En second lieu, proposer des prix plus bas que les concurrents, est considéré comme une stratégie non-gagnante dans tous les cas. Car, les produits de l'entreprise obéissent aux différentes lois du marché parmi lesquelles on trouve le principe de rationalité économique limitée chez les consommateurs, d'où ces derniers ne cherchent pas toujours le bon produit avec le meilleur prix, mais plutôt il existe plusieurs autres facteurs qui l'influencent dans la prise de décision d'achat.

En fin, les critiques ont affirmé qu'il existe différentes sources de coûts que l'entreprise ne peut réduire ou les maîtriser du fait de leurs caractères externes par rapport à celle-ci comme l'influence des réglementations et la dévaluation de la monnaie... etc.

2.3.2. L'approche pluridimensionnelle de la compétitivité de l'entreprise

Selon les adeptes de cette approche, la compétitivité de l'entreprise peut-être d'un second type, celui de la compétitivité structurelle ou la compétitivité Hors-Prix, qui indique que la capacité d'une entité économique à se démarquer de la concurrence résulte d'autres moyens que le prix.

Les nouvelles turbulences de l'environnement général de l'entreprise et les nouvelles exigences du marché ont conduit une multitude de travaux à insister sur l'importance et le rôle que peuvent jouer les facteurs d'ordre structurel tant tangibles qu'intangibles sur la compétitivité de l'entreprise.

Dans ce sens, O. Meier (2015)¹, souligne que la compétitivité de l'entreprise dépend de sa capacité à créer et conserver une clientèle, et cela ne peut se faire que par l'établissement des actions autres que le prix. Selon l'auteur, dans un contexte fortement concurrentiel, l'entreprise se trouve face à l'impératif de trouver des actions qui lui permettent d'argumenter son efficacité et son efficacité.

De même, les travaux du PIMS², reconnaissent l'importance de proposer des prix relativement bas comme moyen de garantir une rentabilité suffisante des investissements engagés. Mais, ils notent qu'il ne s'agit pas seulement d'une question de court terme, mais plutôt d'une guerre à long terme où les variables telles que : la qualité relative, le degré d'intégration, le niveau de différenciation, le volume de dépenses en marketing et la recherche et développement, sont en meilleure position de dicter le vainqueur.³

Ces travaux considèrent que la compétitivité provient de l'adéquation de la stratégie de l'entreprise avec les caractéristiques de l'environnement dans lequel elle évolue. En effet, cette

¹ Meier O, « Diagnostic Stratégique », 4^{ème} Edition, Edition Dunod, Paris, 2015, p. 5.

² Profit Impact of Market Strategy

³ Schoeffler S., Buzzel R. et Heany D, « impact of strategy planning on profit performance », Harvard Business Review, 1974, p. 137-145.

conclusion a été tirée en étudiant plus de 2000 domaines d'activité stratégique à travers le monde.

De même le PIMS, perçoit la qualité des produits offerts sur le marché comme un atout majeur pour garantir un niveau satisfaisant de rentabilité, qui pour sa part constitue une exigence fondamentale pour l'entreprise si elle veut donner une durabilité pour ses activités.

D'une façon générale, les travaux du PIMS ont proposé deux stratégies génériques pour l'entreprise afin de surpasser la concurrence ; la première suppose la conquête d'une grande part de marché. Tandis que la deuxième insiste sur une politique de différenciation par la qualité.

M. Barret et al., (2000)¹, dans leur étude sur les facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie, relèvent cinq catégories essentielles de facteurs qui sont : le capital humain, le capital innovation, le capital organisation, le capital clients, le capital apporteurs de fonds. En effet, les auteurs ont proposé pour chaque catégorie des sous-facteurs, qui se déclinent ensuite en indicateurs mesurables.

En évoquant de la compétitivité structurelle, M. Dejardin (2006)² a mis l'accent sur la différenciation comme étant la principale source d'avantage. Selon l'auteur, la différenciation s'effectue essentiellement par la qualité des biens et services produits et par l'image et la réputation que le marché concourt à leur attribuer ou qui sont forgées par le marketing. Ainsi, il affirme que la capacité de différenciation de l'entité doit être mise en rapport avec sa capacité d'innovation. D'où cette dernière est déterminée par l'allocation des ressources de l'entité vers l'accroissement et l'amélioration de facteurs particuliers tels que la R&D et le capital humain.

Dans le même ordre d'idées, M.E Porter (1986) et les tenants de l'approche basée sur les ressources ont proposé des démarches considérées comme les pionnières dans lesquelles ils expliquent le processus de création et du maintien de l'avantage compétitif. (Les deux approches seront développées dans la section suivante).

2.4. La compétitivité de l'entreprise : mesures et évaluation

S'il est difficile de donner une définition pertinente au concept de compétitivité à l'échelle de l'entreprise, la mesurer est aussi considéré parmi les problématiques les plus inextricables dans le domaine de la stratégie et de la concurrence.

La diversité des idées et contributions entrant dans la définition de cette notion ont conduit plusieurs chercheurs à essayer de mesurer ou au moins de situer la position de l'entreprise dans le champ concurrentiel dans lequel elle évolue, en utilisant à chaque fois des démarches et approches un peu plus novatrices par rapport à celles qui l'ont précédées.

D'une façon générale, l'ensemble des travaux empiriques qui ont été réalisés dans ce sens, dégagent trois principales approches différentes ; la première est centrée sur la part de marché absolue ou relative détenue par l'entreprise comme étant l'indice le plus significatif de sa compétitivité ; la deuxième, aborde les ratios calculés sur la base des résultats économiques et

¹ PricewaterhouseCoopers, « Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie », Edition de l'industrie, Paris, 2000, p. 39-43.

² Dejardin M, Op.cit, p. 6.

financiers que l'entreprise réalise comme des indicateurs reflétant à un degré suffisant la santé et la rentabilité des investissements engagés par celle-ci ; tandis que la troisième approche essaye de cerner l'aspect immatériel de la compétitivité par la proposition des modèles de mesure englobant des indices synthétiques.

2.4.1. Mesures relatives à la part de marché

Beaucoup d'auteurs considèrent la part de marché comme l'instrument le plus efficace permettant de juger la compétitivité. Ils affirment que la meilleure méthode qui permet de mesurer la compétitivité d'une firme consiste à mener des analyses sur les résultats finaux qu'elle réalise, et bien évidemment la part de marché représente l'indicateur le plus pertinent dans ce sens.

R. Courbis (2004), affirme à ce sujet que « la compétitivité des producteurs nationaux (ou étrangers) se mesure par leur plus ou moins grande aptitude à avoir une grande part de marché »¹.

De même, les experts du BCG affirment que la compétitivité de l'entreprise est liée directement à sa capacité de maîtriser ses coûts, cette capacité est-elle-même reliée aux processus d'apprentissage qu'elle déploie, de plus, il souligne que la part de marché que détient l'entreprise est la mieux placée pour témoigner de ses performances à long terme.

En effet, la part de marché, qu'elle soit absolue ou relative est un indicateur permettant d'évaluer la compétitivité de l'entreprise à travers la mesure de ses résultats obtenus. La caractéristique qui rend cet indice un peu plus spécifique par rapport à d'autres indicateurs, réside dans le fait qu'il capte aussi bien les facteurs Hors Prix que les facteurs Prix. Parce qu'il sert à évaluer l'entreprise en tant que corps complexe et homogène constitué de plusieurs types de ressources qui offre des produits et services sur le marché.

Cependant, en dépit de son utilisation intense, la part de marché présente des insuffisances qui peuvent être avancées. En premier lieu, il se peut que l'entreprise ne renonce pas à sa rentabilité en diminuant son prix de vente en dessous du point d'équilibre ou en dessous du prix de revient et ce dans le seul but d'augmenter sa part de marché. Dans ce cas, le recours à la part de marché pour évaluer la compétitivité conduit inévitablement à des jugements erronés et contradictoires (une entreprise qui n'est pas rentable, mais compétitive !).

En second lieu, une entreprise peut être compétitive du point de vue part de marché sur un marché qui est lui-même en déclin. Or, dans cette situation la compétitivité n'est alors pas garante de la rentabilité future.²

En fin, la part de marché présente une insuffisance lorsqu'elle est utilisée comme indicateur de compétitivité sur un marché à concurrence imparfaite ou en situation d'oligopole. En effet, dans ce cas, les entreprises ne se trouvent pas au même niveau dans la disposition des moyens nécessaires (facilitations provenant de l'Etat, barrières douanières...) pour résister à la concurrence.

¹ Courbis R, « compétitivité et croissance en économie concurrencée », Edition Dunod, Paris, 1975, p. 21.

² Mc Fetridge D, « la compétitivité : notions et mesures », document hors-séries n°5, Industrie Canada, 1995, p.4.

2.4.2. Mesures relatives aux ratios

Afin de mieux cerner ces notions et aboutir à des conclusions pertinentes, de nombreux travaux empiriques suggèrent d'ajouter à l'analyse par la part de marché, un ensemble de ratios calculés sur la base des systèmes traditionnels d'information comme le budget et les bilans.

Cette démarche bidimensionnelle permet d'une part de couvrir les insuffisances qui caractérisent l'indice de part de marché, d'autre part elle représente un moyen utile pour étudier le rapport entre la compétitivité « ex-ante » et la compétitivité « ex-post ». D'une autre manière elle permet l'analyse de la relation entre les facteurs engagés par la firme comme les investissements et les résultats obtenus en termes d'occupation de marché.

Selon Mc Fetridge (1995)¹, la compétitivité au niveau des entreprises est associée à : la productivité, la maîtrise des coûts, la valeur ajoutée, la part de marché, l'innovation technologique et la qualité des produits.

De même J. L. Mucchielli (2002), stipule que l'analyse des indicateurs de part de marché peut s'accompagner de l'examen de ratios plus précis concernant sa rentabilité, sa productivité et sa profitabilité comme : les ratios d'autofinancement, le rapport entre l'excédent brut d'exploitation et la valeur ajoutée, le taux de productivité du capital humain ...etc. Ces indicateurs permettent de mesurer la capacité d'une entreprise à contrôler ses coûts et à fixer ses prix, d'estimer l'excellence de ses processus de production ainsi que d'évaluer ses compétences en matière de gestion des ressources humaines.

L'OCDE (1994), retient que « l'analyse micro-économique met en relation les éléments de compétitivité d'une entreprise avec l'ensemble de ses fonctions et des décisions qui touchent à son activité, sa croissance (que traduisent son chiffre d'affaires, sa valeur ajoutée, son excédent brut d'exploitation, ses effectifs ... etc.), sa rentabilité, son financement, son équilibre financier, sa gestion »².

Cependant, le caractère statique de cette démarche, ne donne pas la possibilité de connaître suffisamment les perspectives futures de l'entreprise et celles de son environnement.

La concentration sur un ensemble d'indicateurs à caractère financier ne permet pas ou néglige l'aspect social, culturel et humain de l'entreprise qui est d'une importance capitale sur la compétitivité à long terme.

De plus, la non prise en considération des indicateurs de l'environnement général dans l'évaluation de la compétitivité de la firme constitue l'une des plus grandes faiblesses de cette démarche. En effet, la compétitivité est une notion relative qui peut être traitée comme une variable dépendante ou indépendante.

2.4.3. Mesures multicritères de la compétitivité de l'entreprise

La complexité des éléments qui composent l'entreprise ainsi que son environnement suggèrent d'aller au-delà de l'évaluation uni critère ou d'une simple évaluation financière de la compétitivité.

¹ Mc Fetridge D, Op.cit, p. 4-5.

² OCDE, « les déterminants de la compétitivité des PME », problèmes économique, n° 2359, 1994, pp. 13-19.

La perception de l'entreprise comme étant un système complexe constitué de ressources tangibles et intangibles ayant des relations permanentes avec son environnement, est indispensable pour aboutir à des évaluations pertinentes de la compétitivité (G. Hamel et C. K Prahalad, 1990).

L'ensemble des travaux empirique récents, proposent d'ajouter la notion de globalité au concept de compétitivité¹, et ce pour bien entourer tous les aspects de l'entreprise. En effet, la compétitivité globale résulte de la cohésion entre toutes les fonctions de l'entreprise ainsi que son aptitude à surpasser les contraintes de son environnement en mettant en place une stratégie adéquate.

Le fond des mesures multicritères réside d'une part, dans la prise en considération de l'aspect social, culturel et humain de l'entreprise comme un facteur non négligeable voire déterminant de la compétitivité à long terme. D'autre part, les facteurs de l'environnement jouent un rôle fondamental tant comme des facteurs déterminants que des facteurs médiateurs de la compétitivité de l'entreprise.

Selon A. Bienaymé (1980)², la prise en considération des facteurs de l'environnement dans l'évaluation de la compétitivité d'une firme est importante non seulement pour obtenir des résultats exploitables mais pour donner de la signification aux facteurs liés à l'entreprise. Pour cet auteur, les mesures doivent être contrées sur les relations existantes entre les facteurs interne et externe à l'entreprise.

M. Marchesnay (1986), propose de prendre le progrès technologique et l'innovation comme les indices les plus significatifs de la compétitivité de l'entreprise, car ils permettent à celle-ci de développer de nouvelles méthodes de travail ainsi que d'offrir sur le marché des produits et services peuvent convaincre et satisfaire les besoins évolutifs des consommateurs. Pour l'auteur la technologie se trouve au cœur même de la compétitivité.

De sa part O. Meier (2015)³, affirme que la compétitivité est une évaluation relative qu'il propose d'étudier en premier lieu dans les domaines : commerciaux, financiers, techniques, sociaux, organisationnels et managériaux. En effet, il s'agit d'abord d'appréhender les performances de l'entreprise dans chaque domaine pour ensuite donner une évaluation relative de la compétitivité globale.

Par ailleurs, tous les modèles qui ont été développés dans ce domaine, présentent des faiblesses tant sur le plan théorique que méthodologique.

Sur le plan théorique, nous constatons que jusqu'à nos jours l'absence d'un modèle théorique global pouvant combiner tous les facteurs de compétitivité et trouver les liens qui existent entre eux. Ainsi, tous les travaux développés ont ciblé un aspect particulier de la compétitivité selon la vision et le but recherché par l'auteur.

Sur le plan méthodologique et empirique, plusieurs modèles ont été développé, mais il s'avère que la majorité des auteurs se sont concentrés sur les aspects facilement identifiables et

¹ Zineb I., « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, vol. 17, n° 2, 2017, pp. 93-103, p. 98.

² Bienaymé A., « Stratégies de l'entreprise compétitive », Edition Masson, Paris, 1980.

³ Meier O, *Op.cit*, p. 177.

mesurables de la compétitivité, en plus il n'existe pas à l'heure actuelle un modèle empirique qui introduit et exploite toutes les données de la compétitivité.

2.5. Compétitivité de l'entreprise et tendances actuelles

Dans un contexte de concurrence intense, on assiste à une dynamique d'adaptation très accentuée pour bien profiter des avantages de la mondialisation mais aussi pour faire face à ses risques (A. Desreumaux, 2015)¹.

La bataille sur la minimisation des coûts, le développement de nouveaux avantages hors coûts ainsi que le besoin de renforcement des potentialités tant des nations que des entreprises, ont conduit à l'instauration de nouvelles politiques concurrentielles tels que les clusters ou les pôles de compétitivité.

En effet, un cluster peut être défini comme un pôle de compétence géographiquement limité où s'accumule des savoir-faire complémentaires dans un domaine d'activité déterminé.

Les exemples sur ce sujet sont nombreux, les politiques de clusters ont remis en cause la situation concurrentielle depuis les vingt dernières années. L'exemple Américain de la Silicon Valley est une excellente illustration des dynamiques à l'œuvre dans le développement des pôles de compétitivité. Cette dernière reconnue comme un regroupement de différentes organisations (entreprises, universités, établissements publics et parapublics... etc.) spécialisées dans les nouvelles technologies. La Silicon Valley repose, en effet sur le dynamisme de l'initiative privée (le capital-risque Américain) sans implication directe de la puissance publique et l'accumulation de compétences technologiques. Dans le même ordre d'idées, nous citons aussi les Kompetenznetze Allemands, les Districts industriels Italiens et les pôles technologiques Chinois et Coréens.

Les travaux de A. Marshall (1920)², sont considérés comme les premières tentatives de prise en compte de l'espace comme variable explicative de l'organisation économique. En évoquant l'existence des rendements croissants dans les regroupements spatiaux des économies ou des activités. A. Marshall a été le premier à avoir mis l'accent sur le fait que les économies d'échelles peuvent être non seulement interne à l'entreprise. Mais aussi externes. Mettant, ainsi en avant que l'activité d'un acteur affecte, positivement ou négativement d'autres acteurs sans que ces derniers ne soient consultés et sans aucune compensation.³

Durant plusieurs décennies, les intuitions de Marshall ont été reprises et développées de manière isolée. Il a donc fallu attendre l'intégration de la concurrence imparfaite et la naissance des théories économique basées sur la connaissance pour que l'existence d'effets d'agglomération et de concentration géographique des acteurs puisse être assumé sur le plan théorique. P. Krugman (1991).

¹ Desreumaux A., « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », Revue française de gestion, vol. 41, n° 253, 1996, pp. 139-172.

² Marshall A., « Industry and trade », Vani Prakashan, 2015.

³ Sautel O., « Fondements théoriques de l'action publique par les pôles », OFCE. Document de travail, n° 2008-32, 2008.

M.E Porter (1998)¹, en s'inspirant de la théorie des avantages comparatifs perçoit le cluster comme étant « un groupe d'entreprises et d'institutions partageant un même domaine de compétences, proches géographiquement, reliées entre elles et complémentaires ». L'auteur affirme que les clusters sont en meilleure position en tant que politiques concurrentielles pour la création de la valeur et le développement des avantages compétitifs localisés. Seulement pour y réussir, l'auteur évoque quatre principaux facteurs complémentaires qui sont :

- La stabilité de l'environnement politique, législatif et économique ;
- La disponibilité des ressources spécialisées et de qualité : la main d'œuvre, le capital, l'infrastructure et les ressources naturelles ;
- La sophistication du marché local : la présence des consommateurs exigeants pour des produits innovant et de qualité, cela pour pousser en permanence ces produits vers plus d'innovation et de qualité ;
- Un tissu riche de fournisseurs et d'industrie en amont.

L'existence de ces facteurs dans un même cluster est bénéfique car ils permettent de développer l'entrepreneuriat, la productivité mais aussi l'innovation.

En effet, l'accumulation des connaissances, le partage d'information à l'intérieur du cluster et la synergie entre les acteurs augmente de façon considérable la productivité.

Les entreprises du cluster perçoivent vite les nouveaux besoins de leurs clients, par conséquent elles s'engagent dans la conquête des nouvelles technologies qui permettraient d'y répondre. Grace à la présence de talents et de partenaires, les entreprises du cluster sont mieux placées pour mettre en place de nouvelles solutions à coûts et risques plus bas.

En fin, la création de nouvelles entreprises est plus facile au sein d'un cluster qu'ailleurs. En effet, des bonnes idées y naissent et y circulent aisément, et peuvent même être mises en œuvre grâce à la concentration des partenaires et des capitaux.

Néanmoins, même avec les gains engendrés par l'organisation sous forme de cluster, cette politique comporte également des risques. La spécialisation régionale sur des filières en déclin peut affecter directement le bien-être et le niveau de vie des territoires concernés. Depuis la révolution industrielle la structure économique diversifiée a permis aux grandes agglomérations de survivre et s'agrandir.²

Tout comme la compétitivité des nations, la compétitivité à l'échelle de l'entreprise se caractérise par l'ambiguïté et la complexité des éléments entrant soit dans sa définition, ses déterminants ou ses indicateurs de mesure.

Après avoir présenté les différentes approches qui ont étudié ce concept, nous pouvons dire que la séparation entre la compétitivité « ex-ante » représentée par les facteurs de compétitivité et la compétitivité « ex-post » qui tient aux résultats et à la position concurrentielle obtenue, est le meilleur moyen pour arriver d'une part à concevoir un cadre théorique englobant à la fois les aspects stratégique et opérationnel de l'entreprise. D'autre part pour formuler un cadre empirique pouvant exploiter et combiner les côtés matériel et immatériel de celle-ci.

¹ Porter M. E, Op.cit.

² Duranton G et al, « les pôles de compétitivité : que peut-on attendre ? », Edition Rue d'Ulm (ENS), Paris, 2008, pp. 40-41.

Section 3 : Avantage concurrentiel des firmes : Apports des principales théories

La compétitivité est une notion relative qui signifie globalement la capacité de l'entreprise à lutter et dépasser la concurrence. D'une façon générale, on dit sur une entreprise quelle est compétitive lorsqu'elle détient une part de marché supérieure à celle de ses concurrents ou/et lorsqu'elle réalise des taux de rentabilité et de profits croissant grâce à sa capacité à maîtriser ses coûts ou grâce à ses prestations différenciées.

Cependant, pour devenir compétitive l'entreprise est appelée à créer et conserver un Avantage Concurrentiel qui résulte de la meilleure maîtrise de certains éléments constituant un facteur décisif du succès dans son domaine d'activité.

La notion d'avantage concurrentiel ou l'avantage compétitif commande la réussite d'une firme sur le marché. Afin de mieux l'expliquer, deux principales approches ont été développées. La première dite classique, basée essentiellement sur les travaux de M.E Porter, elle suppose que l'avantage concurrentiel provient de la meilleure adéquation entre la stratégie de l'entreprise et les caractéristiques de son environnement concurrentiel.

Tandis que la seconde, fondée principalement sur la théorie des ressources et compétences et la théorie des capacités dynamiques et reconnue comme l'approche contemporaine dominante, elle affirme que l'entreprise possède, accumule, et développe des ressources et compétences qui, si elles sont combinées de façon efficace permettent de créer un avantage compétitif.

En 1904, l'économiste et sociologue Américain T.B Veblen évoquait pour la première fois le concept de l'avantage concurrentiel. Il considérait que ce dernier résulte de l'augmentation du volume de production par l'utilisation optimale d'un crédit.¹

La thèse soutenue par T.B Veblen (1904), a été pour plusieurs décennies la définition référentielle pour les chercheurs dans leurs démarches d'explication des clés du succès d'une firme. C'était l'époque du marché caractérisé par la supériorité de la demande globale par rapport à l'offre globale.²

Il fallut attendre l'arrivée des années 80 et l'émergence du phénomène de mondialisation et la globalisation des marchés, pour que d'autres pensées naissent. En effet, la concurrence devenait internationale et de plus en plus intense.

Ce nouveau contexte inspirait et conduisait à l'émergence des deux principales approches théoriques explicatives des raisons de réussite d'une entreprise dans un marché à forte concurrence.

3.1. L'approche portérienne

C'est M.E. Porter qui a présenté l'analyse la plus complète et la plus intégrée de la concurrence et de la compétitivité. Contrairement aux travaux antérieurs, le cadre d'analyse portérienne se réfère à une industrie, c'est-à-dire à un ensemble d'entreprises directement en concurrence sur

¹ Veblen T. B et Dowd D., « The Theory of Business Enterprise », Routledge, 2017.

² Pour plus de détails cf. Dieudonné M. « Emergence et développement de la théorie financière de l'entreprise avant 1929: la contribution de Thorstein Veblen », Thèse de doctorat, PSL Research University, 2017.

un marché pour expliquer la nature du jeu concurrentiel et décrire comment la firme peut-elle surmonter la concurrence en acquérant un avantage concurrentiel.

M.E. Porter présente l'avantage concurrentiel comme étant la valeur qu'une firme peut créer pour ses clients en sus des coûts supportés par la firme pour la créer. Il affirme qu'il est capital pour l'entreprise d'identifier ses sources d'avantage concurrentiel avant même de les exploiter.

Pour cela, l'auteur propose dans son ouvrage de référence intitulé « choix stratégique et concurrence »¹ publié en 1982, une première approche de la concurrence où il a dressé un cadre d'analyse qui englobe le secteur d'activité et les concurrents, mais aussi il intègre pour la première fois la stratégie et son lien avec la concurrence.

Pour débiter son analyse, Porter propose d'étudier en premier lieu la concurrence et ce pour délimiter ce qu'il appelle le champ concurrentiel, il souligne que la rentabilité de la firme dépend incontestablement de celle du secteur et que cette dernière est fonction de l'intensité concurrentielle. En expliquant ses affirmations, l'auteur ajoute qu'il existe une relation inverse entre le niveau de profit généré par l'entreprise en exerçant sur un secteur donné et l'intensité concurrentielle caractérisant ce secteur.

Il présente la concurrence comme le résultat du jeu entre les structures et les forces en présence, dont la compétitivité de l'entreprise dépend de sa capacité à maîtriser l'impact et les conséquences des interactions entre les acteurs du secteur qui peuvent à tout moment remettre en cause l'équilibre de celle-ci.

Les entreprises sont en concurrence permanente sous la menace d'un ensemble de forces venant de différentes origines. Dans cette optique, Porter, en expliquant sa démarche affirme que le meilleur moyen pour identifier les avantages concurrentiels à exploiter est d'analyser en premier lieu les forces en présence dans l'environnement concurrentiel et leurs intensités.

A cet égard, il propose un outil regroupant cinq forces extérieures d'origine diverse (appelé communément les cinq forces de Porter ou l'hexagone sectoriel), dont le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients, les menaces des produits de substitution, les menaces des nouveaux entrants potentiels et la rivalité entre les concurrents existants. Ce modèle permet l'identification et la hiérarchisation de l'influence exercés par l'ensemble des acteurs et ce pour identifier les facteurs clés de succès « FCS » à maîtriser pour obtenir un avantage concurrentiel.

En 1986, M.E. Porter publie un ouvrage intitulé « l'avantage concurrentiel des nations »² pour répondre aux problématiques relatives à la façon dans laquelle l'entreprise peut exploiter les résultats de l'analyse des forces concurrentielles dans son environnement.

Il affirme, qu'une fois la firme parvient délimiter et connaître la nature et les tendances de la concurrence dans son secteur d'activité, elle est appelée à choisir entre trois grandes stratégies dites « génériques » permettant d'acquérir un avantage concurrentiel.

¹ M.E Porter, « Choix stratégique et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », Edition Economica, Paris, 1982.

² M.E Porter, « l'avantage concurrentiel des Nations », Inter éditions, Paris, 1986.

La première stratégie est celle de différenciation, dont la firme peut se démarquer de ses rivales à travers la proposition de certains attributs qui peuvent être appréciés par les clients. La deuxième est la stratégie de la domination globale par les coûts. L'idée de Porter dans ce sens est qu'une firme obtient un avantage concurrentiel par les coûts si elle s'engage à réaliser d'une façon durable ses activités à un niveau de coûts inférieur à celui de la concurrence. Tandis que la troisième stratégie est celle de spécialisation dont l'entreprise s'adresse à une cible étroite ou à un groupe de segments soit en se concentrant sur la réduction des coûts ou en spécialisant.

Toutefois, Porter signale que l'entreprise doit choisir entre ces trois stratégies et ne doit en aucun cas s'enliser dans la voie médiane avec l'impossibilité de mettre en œuvre une des trois stratégies. Pour cette situation il recommande une profonde réforme des structures de l'entreprise.

Aussi, en répondant aux soucis de durabilité de l'avantage concurrentiel, l'auteur affirme que les rapports entre les structures de base dans un secteur rendent l'avantage concurrentiel de l'entreprise vulnérable. Pour s'en sortir il souligne que celle-ci doit d'une part, être en veille permanente aux modifications des caractéristiques de son environnement concurrentiel, d'autre part, elle est appelée à envisager et appliquer les changements nécessaires sur ses structures et ce pour maintenir son avantage compétitif.

Pour savoir quelle stratégie adopter et par conséquent réussir sa mise œuvre, Porter part du principe selon lequel toute réflexion stratégique suppose une réflexion préalable sur les moyens de mise en œuvre et recommande ensuite l'analyse profonde des systèmes internes de l'entreprise.¹

Pour cela, il introduit dans sa démarche la notion de « chaîne de valeur » qu'il qualifie du concept fondamental. En effet, cet outil permet de décomposer et d'examiner de façon systémique toutes les activités distinctes mais interconnectées de l'entreprise et de détecter les sources d'avantage concurrentiel à exploiter.

Porter avance que la chaîne de valeur est bénéfique puisqu'elle permet de comprendre non seulement les mécanismes du fonctionnement interne mais aussi elle sert comme un outil précieux pour identifier les centres et le comportement des coûts ainsi que les sources existantes ou potentielles de différenciation.

A travers ses contributions M.E. Porter a sans doute révolutionné la pensée stratégique. Pour plusieurs années son analyse de la concurrence et de la compétitivité avait le mérite de l'analyse la plus complète et plus synthétique des réflexions antérieures. Toutefois, un auteur connaissant un tel succès ne peut que susciter de nombreuses critiques.

En effet, de nombreux d'auteurs se sont interrogés sur la pertinence des travaux de Porter en soulignant que ce dernier a négligé quelques aspects importants de la stratégie de l'entreprise et son lien avec les autres disciplines.

La majorité d'entre eux ont affirmé que Porter a été trop globalisant et ses constructions échappent à toute vérification empirique.

¹ Lehmann Ortega L., Leroy F., Garrette B., Dussauge P., Durand R., « Strategor : toute la stratégie d'entreprise », 7^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2016.

F. Leroy (2012), estime que Porter dans sa première version de son modèle de la concurrence néglige le rôle de l'Etat et l'influence qu'il peut exercer sur l'environnement concurrentiel soit par son pouvoir de régulation, soit par son rôle comme agent productif ou actionnaire-proprétaire.¹

Ainsi, la concentration de M.E. Porter sur l'aspect stratégique et tactique de l'entreprise, et son imprécision opérationnelle ont conduit à l'émergence du courant des ressources et compétences qui propose d'étudier et d'analyser la concurrence et la compétitivité à partir du comportement opérationnel de l'entreprise.

3.2. La théorie des ressources et compétences « RBV »

La théorie des ressources et compétences regroupe un ensemble de branches théoriques complémentaires, principalement la « Resource Based View » (B. Wernerfelt, 1984 ; J. Barney et W. Hesterly, 1986, 2014, 2018 ; J. T Mahoney, 2001), la « Théorie des Compétences Centrales » (C.K Hamel et G. Prahalad, 1990, 1994, 2017), et la « Théorie des Capacités Dynamiques » (D.J Teece, 2009 ; D.J Teece, G. Pisano et A. Shuen, 1997).

Contrairement aux contributions de M.E Porter qui stipulent que la structure de l'industrie revêt un rôle central pour expliquer la performance de la firme, le courant des ressources et compétences a mis en évidence que les caractéristiques de la firme sont beaucoup plus importantes que celles de l'industrie comme facteurs explicatifs de ses performances.²

La RBV renouvelle la conception de l'entreprise, en la considérant non plus à travers ses activités produits/marchés. Mais principalement à travers ses ressources internes, ainsi les adeptes de cette théorie soulignent que la stratégie ne doit pas apparaître comme une tentative d'adaptation aux caractéristiques de l'environnement, mais doit au contraire être envisagée comme un moyen qui stimule et guide le développement des ressources.³

La RBV, trouve l'origine d'un avantage concurrentiel dans les ressources distinctives que la firme développe (H. Itami, 1987, 1991, H. Itami et al., 2010⁴ ; R. P. Rumelt, 2011⁵ ; R.P Rumelt, D. Schendel et D.J Teece, 1991⁶), à partir de l'instauration d'une dynamique interne qui favorise l'exploration et l'exploitation optimale des ressources peuvent créer des situations avantageuses.

Selon les tenants de la RBV, l'entreprise qui possède des ressources spécifiques difficilement redéployables, se trouve en meilleure position pour réaliser de bonnes performances pour un

¹ Leroy F., « les stratégies de l'entreprise », 4^{ème} Edition, Dunod, Paris, 2012, pp. 21-24.

² Ghozzi H, « L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : apports, limites et aménagements nécessaires », AIMS Nice, Jan 2008, Nice, France. <halshs-00368704> , p. 5.

³ Puthod D et Thévenard C, « la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe SALOMON », In : Conférence AIMS. Disponible sur:< <http://www.strategieaims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1087-la-theorie-de-l'avantageconcurrentiel-fonde-sur-les-ressources-une-illustration-avec-le-groupe-salomon/download>, 1997, p.2.

⁴ Itami H., Kusunoki K., Numagami T., et Takeishi, A., « Dynamics of Knowledge, Corporate Systems and Innovation », Springer, 2010.

⁵ Rumelt R. P., « Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters ». Profile Books LTD, London, 2011.

⁶ Rumelt R. P., Schendel D., et Teece D. J., « Strategic management and economics », Strategic management journal, vol. 12, n° S2, p. 5-29.

faible niveau de diversification, par contre celle dont les ressources ne sont pas spécifiques elle est appelée à se diversifier pour maintenir ses résultats à des niveaux satisfaisants, car ses ressources peuvent être utilisées dans de multiples secteurs.

Selon S. Majjoor et A.V Witteloostuijn (1996), les ressources d'une firme peuvent être définies comme les actifs tangibles et intangibles associés d'une manière quasi-permanente à la firme. Les exemples de telles ressources sont les marques, les connaissances technologiques, l'efficacité des procédés... etc.¹

B. Wernerfelt (1984)², associe les ressources aux forces et aux faiblesses de l'entreprise, dont il propose d'une part, de percevoir la firme comme un regroupement de ressources distinctes, d'autre part, il recommande de passer en revue toutes les ressources pour identifier celles créatrices de valeur qu'il qualifie de force et celles sources de faiblesses afin d'instaurer une stratégie permettant leur optimisation pour créer un avantage compétitif.

De son côté, J. Barney (1991)³ perçoit la firme comme un portefeuille de ressources provenant de trois catégories : les ressources physiques regroupant l'accès aux matières premières, la technologie et le matériel de production et la position géographique ; les ressources humaines constituées de l'expérience, l'apprentissage et les relations interpersonnelles ; et les ressources organisationnelles composées globalement de la structure et des systèmes d'information. L'auteur insiste sur l'accroissement de l'efficacité et l'efficience comme moyen de maintenir une performance supérieure à celle de la concurrence et il réalise que cela ne peut se faire que par la mise en place des stratégies susceptibles de favoriser le développement de ces ressources.

En parlant de la manière selon laquelle l'entreprise peut maximiser ces résultats grâce à ses ressources, D.J Teece, G. Pisano et, A. Shuen (1997) ont proposé un processus de choix stratégique qui s'ordonne comme suit : la première étape conduit à identifier les ressources uniques de la firme, la seconde consiste à définir les marchés qui permettront à ces ressources d'obtenir la rentabilité maximum et la troisième étape consiste à décider de l'affectation optimum des revenus.

Par ailleurs, le courant des compétences estime que l'avantage concurrentiel ne parvient pas par la seule cause de possession de ressources spécifiques mais il est créé à partir du développement de certaines compétences dites centrales.

Généralement, une compétence se forme autour de la combinaison de plusieurs ressources, d'une autre manière, la compétence représente l'aptitude de l'entreprise à utiliser et mobiliser ses ressources internes par rapport à la concurrence (R.J DeFillippi et al., 2006)⁴.

¹ Cao L, « les compétences-clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationales : le cas des distributeurs internationaux en chine », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Paris Est, 2008, p.28.

² Wernerfelt B, « A Resource-Based view of the firm », *strategic Management Journal*, vol.5, n° 2, 1984, pp. 171-180, p. 172.

³ Barney J, « Firm resources and sustained competitive advantage », *Journal of management*, 1991, vol. 17, no 1, p. 99-120.

⁴ DeFillippi R. J, Arthur M. B, et Lindsay V. J., « Knowledge at work creative collaboration in the global economy », Edition Blackwell, Malden, 2006.

Pour R.M Grant (1991)¹, les ressources prises de façon isolée, constituent rarement des forces productives génératrices de valeur. En effet, développer une compétence nécessite un assemblage de ressources, mais implique également un apprentissage qui va se faire à travers la répétition et l'expérience.

Les compétences permettent de créer de nouvelles ressources, seulement selon G. Hamel et C.K. Prahalad (1990)², cela doit passer par un réseau complexe de relations entre les différentes ressources existantes dans la firme. C'est de la complexité du réseau que va dépendre le niveau de rente générée et le caractère durable de l'avantage concurrentiel.

Pour développer un avantage compétitif, l'entreprise après avoir identifié ses ressources et compétences, elle est appelée à les évaluer dans leur environnement concurrentiel, cette évaluation constitue une étape décisive dans le processus de choix stratégiques.

Dans ce sens J. Barney (1991), propose un modèle composé de quatre paramètres qui permet de juger l'aptitude d'une ressource ou une compétence à générer plus de valeur pour la firme. Les quatre critères sont : la valeur, qui signifie que la ressource ou la compétence doit avoir de la valeur pour l'entreprise en permettant à celle-ci de saisir les opportunités de marché et maîtriser les menaces et risques liées à l'environnement ; la rareté, c'est-à-dire qu'un nombre très restreint de concurrents peuvent avoir accès à cette ressource ; l'imitabilité, qui signifie que la ressource ou la compétence doit être difficilement imitable par la concurrence ; et la substituabilité, d'où il existe très peu de ressources qui peuvent remplacer facilement la ressource en question.³

Après avoir présenté les contributions de la RBV, nous pouvons dire qu'elle inverse le rapport environnement-entreprise en proposant que la firme doit créer et façonner un contexte concurrentiel qui lui soit favorable et non plus de subir ses conséquences.

Ainsi, l'analyse comparative réalisée entre la théorie des ressources et compétences et l'analyse Portérienne, amène à déduire qu'elles sont complémentaires et partagent à la fois un ensemble de points de divergence et des similarités.

Pour les différences, le tableau ci-dessous illustre les différents aspects de divergence que l'ensemble des chercheurs en stratégie de l'entreprise ont souligné au fil des années.

¹ Grant R.M, « The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation », California Management Review, 1991, vol. 33 n°3, p. 114-135.

² Hamel G. et C.K Prahalad, « The core competence of the corporation », Harvard Business Review, 1990.

³ Barney J, Op.cit, p. 105-112.

Tableau N° I.3 : Divergences entre la RBV et l'analyse portérienne

| Approches | L'analyse de M.E Porter | RBV |
|---|--|---|
| Caractéristiques | | |
| Caractéristiques de la firme | Homogènes dans un secteur donné | Hétérogènes dans un secteur donné |
| Caractéristiques des ressources | Hétérogènes, mobilité parfaite | Hétérogènes, mobilité imparfaite |
| Définition de la firme | Ensemble d'activités | Ensembles de ressources uniques |
| Enjeu principal de la stratégie | Congruence entre l'industrie et la firme | Apprentissage organisationnel à développer des ressources spécifiques et des compétences clés |
| Rôle du management | Analyse du portefeuille et de la distribution des ressources | Création et développement des ressources et compétences |
| Déterminants majeurs du profit | Structure de l'industrie et pouvoir d'achat | Ressources et compétences |
| Résultats idéal | Position de monopole | Performance financière supérieure |
| Avantage concurrentiel réalisé par | Barrière à l'entrée | Ressources et compétences distinctives à causalité ambiguë |
| Relation entre les ressources et la stratégie | Stratégie → Ressources | Ressources → stratégie |

Source : Cao L, « les compétences-clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationales : le cas des distributeurs internationaux en chine », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Paris Est, 2008, p. 38.

En ce qui concerne les similarités, les deux approches acceptent la possibilité pour la firme d'avoir une rentabilité supérieure à la rentabilité normale (moyenne du secteur). Ainsi, l'avantage concurrentiel est un élément crucial commun aux deux approches (K.R Conner, 1991)¹. Pourtant, nous constatons une différence importante concernant la rentabilisation du capital investi. Dans l'analyse portérienne, la rentabilité est assurée par une position monopolistique de la firme sur le marché. A l'inverse, dans le RBV, la rentabilité du capital est fonction de l'efficience de la firme.

Ainsi, l'autre point commun entre les deux approches est qu'elles choisissent la firme comme unité d'analyse.

Par ailleurs, les similarités relevées établissent la base d'une véritable complémentarité. L'analyse SWOT², intègre les deux approches dans un cadre d'analyse unique. En effet, SWOT

¹ Conner K. R., « A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? », *Journal of management*, vol. 17, no 1, 1991, p. 121-154.

² Forces-faiblesses/opportunités-menaces

résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement de la firme (approche portérienne) et de l'analyse des ressources et compétences (la RBV).

La RBV souligne l'importance que l'entreprise doit accorder à la combinaison des ressources permettant d'obtenir un avantage concurrentiel, ce qui correspond aux dimensions (forces/faiblesses). Par contre l'analyse de M.E Porter se rapporte au couple (opportunités/menaces) de l'environnement (N.J Foss, 1996)¹.

3.3. Apports de La théorie des capacités dynamiques « DCV »

L'approche basée sur les capacités dynamiques se développe à partir des années 1990 afin de pallier les limites de l'approche basée sur les ressources et compétences souvent critiquée pour sa vision statique.

En effet, la RBV considère l'entreprise comme étant un ensemble de ressources qui par sa nature et ses caractéristiques serait le facteur explicatif de la compétitivité. Ainsi, la différenciation entre les firmes en termes de compétitivité se fait par une distribution hétérogène des ressources au cours du temps et la possession des ressources rares et inimitables constitue la source des avantages concurrentiels.

Cette conception de l'avantage compétitif liés aux spécificités des ressources implique l'adoption d'un point de vue statique négligeant l'influence de l'environnement.

C'est de ce constat que la théorie des capacités dynamiques qui est considérée comme un prolongement de la RBV, soulève que les arguments de cette dernière perdent leur validité dans un environnement dynamique et turbulent, du fait que l'avantage concurrentiel n'est jamais définitif, et cela implique pour l'entreprise la mise en place des mécanismes permettant le renouvellement et de façon continue de ses pôles de compétences et à se mouvoir au sein de son environnement concurrentiel.

Le terme « capacité dynamique » souligne deux éléments importants. L'élément « dynamique » concerne les capacités de la firme à renouveler sa base de ressources et compétences afin d'être en congruence avec un environnement qui évolue de plus en plus vite. L'autre élément de « capacité » quant à lui, souligne le rôle du management stratégique pour adapter, intégrer et reconfigurer les savoirs faire organisationnels, les ressources et les compétences fonctionnelles internes et externes de façon appropriée, pour répondre aux exigences du contexte². (D.J Teece, G. Pisano et, A. Shuen, 1997).

Selon D. J Teece, G. Pisano et, A. Shuen (1997), les capacités dynamiques représentent « l'aptitude de l'entreprise à intégrer, construire et reconfigurer les compétences internes et externes pour faire face à des environnements en évolution rapide »³. Cette définition fait autorité dans le champ des capacités dynamiques et attire l'attention sur deux aspects particuliers. Elle se réfère au caractère changeant de l'environnement ainsi qu'au rôle du management stratégique dans l'adaptation et la reconfiguration des aptitudes organisationnels et fonctionnels.

¹ Foss N. J., « Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments », *Organization science*, vol. 7, no 5, 1996, p. 470-476.

² Cao L, Op.cit, p 33.

³ Teece D.J, Pisano G.P, et Shuen A, « Dynamic capabilities and strategic management » *Strategic Management Journal*, 18 :7, 1997, p. 509–533.

I. Barreto (2010)¹, définit les capacités dynamiques comme « le potentiel d'une firme à résoudre systématiquement les problèmes grâce à sa capacité à détecter les opportunités et les menaces, à prendre des décisions opportunes et à faire évoluer sa base de ressources »². L'auteur insiste sur l'aptitude de la firme à engager ses ressources toute en les développant afin de faire face aux changements caractérisant l'environnement. Les capacités dynamiques permettent la meilleure mobilisation des ressources et compétences pour tirer profits des nouvelles tendances de l'environnement concurrentiel.

Pour G. Labrouche (2014)³, les capacités dynamiques sont de dimensions organisationnelles et managériales intentionnelles qui permettent à l'entreprise de résoudre les décalages entre sa base de ressources et les changements de l'environnement dans le but d'accroître sa résilience.

Par ailleurs, les chercheurs ont développé deux visions dites traditionnelles pour expliquer le concept de capacités dynamiques et leur processus de développement.

La première vision repose une conception en termes de capacités organisationnelles, dont l'expérience et l'apprentissage organisationnel sont au cœur de l'efficacité et sont considérés par E. Danneels (2008)⁴, comme des compétences à construire de nouvelles compétences.

Les activités organisationnelles se subdivisent en deux séries. La première est orientée vers les structures et activités fonctionnelles ou les routines opérationnelles, ces capacités font partie de la base des ressources et représente l'aptitude à réaliser le fonctionnement ordinaire de la firme. Tandis que la deuxième série d'activités organisationnelles est dédiée à la modification et la reconfiguration des routines opérationnelles. Selon C. Helfat et al. (2007)⁵, ces capacités peuvent être considérées comme des capacités dynamiques.

Cependant, pour certains auteurs les capacités dynamiques se situe à des niveaux hiérarchiques élevés et le caractère intentionnel représente le fondement de leur importance et leur développement. Ils affirment qu'au premier plan se trouvent les ressources à la base de l'avantage concurrentiel, lorsque sont rares, inimitables et non substituables. Mais le caractère changeant de l'environnement modifie les caractéristiques et la valeur de la base des ressources, ce qui donne à la capacité de redéployer ces ressources et les rendre en accord avec les changements de l'environnement une place importante dans la hiérarchie.

Ainsi, pour C. S. Argyris et D.A. Schön (1978)⁶, les processus d'apprentissage organisationnel sont au cœur de la formation des capacités dynamiques. La définition de ces dernières comme étant des activités organisationnelles visant l'adaptation des routines opérationnelles nécessite

¹ Barreto I., « Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future », *Journal of management*, vol. 36, no 1, 2010, p. 256-280.

² Labrouche G., « Les capacités dynamiques : un concept multidimensionnel en construction », In : Conférence AIMS. Disponible sur <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/24-xxiiieme-conference-de-aims/communications/3253-les-capacites-dynamiques-un-concept-multidimensionnel-en-construction/download>, 2014, p.8.

³ Idem, p. 12.

⁴ Danneels E., « Organizational antecedents of second-order competences », *Strategic management journal*, vol. 29, no 5, 2008, p. 519-543

⁵ Helfat C, Finkelstein S, Mitchell W, Peteraf M, Singh H, Teece D.J, et Winter S, « Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations », Blackwell Pub, USA, 2007.

⁶ Argyris C. S. et Donald A., « A theory of action perspective », Addison-Wesley Publishing Company, 1978, p.78

le recours à des processus cognitifs, spécifiques et identifiables, ces processus jouent le rôle d'une accumulation d'expérience, d'articulation et de la codification de la connaissance dans l'évolution des dynamiques comme des routines opérationnelles.

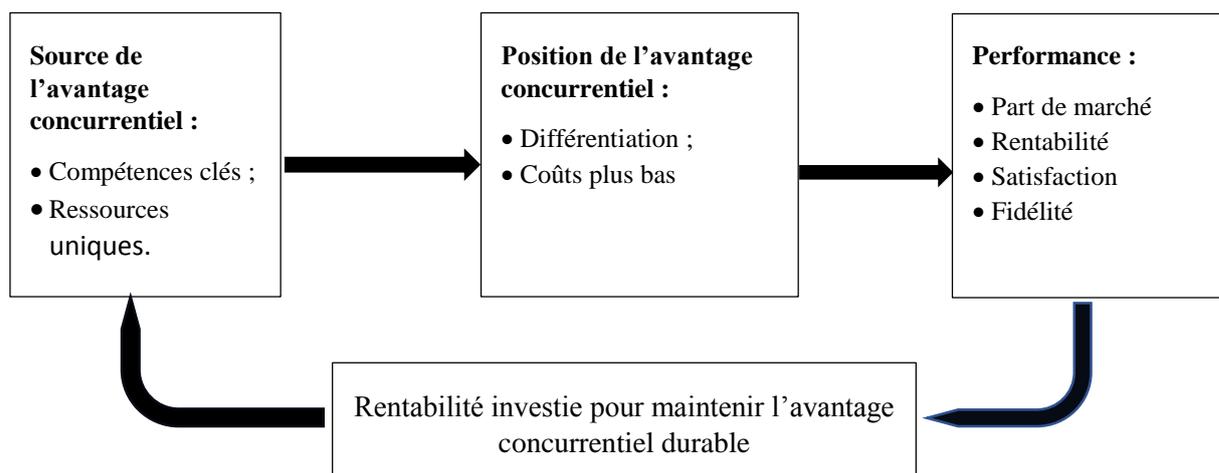
L'autre vision développée pour expliquer la notion de capacités dynamiques repose sur une conception managériale ou entrepreneuriale. Cette conception place les managers au centre du développement des capacités dynamiques (R. Adner et C. Helfat (2003) ; D.J Teece (2007)).

Les managers ont pour rôle d'identifier et de saisir les opportunités grâce à une reconfiguration des ressources de la firme. Les capacités dynamiques managériales reposent essentiellement sur les processus de décision stratégique visant à construire et intégrer les ressources organisationnelles et compétences pour s'adapter voire façonner l'environnement dans lequel évolue la firme. Ces processus décisionnels se basent en effet, sur l'expérience et connaissances personnelles des managers avec l'expérience fonctionnelle de l'entreprise.¹

Les capacités dynamiques sont donc l'ensemble des routines fonctionnelles et organisationnelles et les aptitudes managériales par lesquels les managers gèrent leurs ressources et compétences pour développer de nouvelles stratégies qui permettent l'augmentation de la valeur générée et la meilleure adaptation à l'environnement qui est en perpétuels changements.

Néanmoins, en parlant du rôle des capacités dynamiques dans la création et le maintien d'un avantage concurrentiel, L'ensemble des auteurs s'accorde sur deux dimensions. La première parle de l'établissement de barrières à l'entrée afin d'éviter les imitations par les autres firmes. En effet, l'avantage concurrentiel n'est que le fruit des investissements antérieurs visant à renforcer et à développer les ressources et compétences internes et externes de l'entreprise. La solidité de l'avantage concurrentiel exige de la firme l'établissement des barrières rendant l'imitation difficile par les concurrents.

Figure N° I.3 : Processus d'acquisition et de maintien d'un avantage concurrentiel durable



Source : Cao L, « les compétences-clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationales : le cas des distributeurs internationaux en chine », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Paris Est, 2008, p. 35.

¹Labrouche G, Op.cit, p. 11.

La deuxième dimension insiste sur le développement de nouvelles ressources et compétences comme exigence fondamentale pour le maintien de l'avantage concurrentiel. L'environnement dégage souvent des opportunités que la firme doit les saisir rapidement et parfaitement par l'adaptation de sa base de ressources et compétences, et ce à travers une vision et des actions stratégiques visant à développer les processus organisationnels et opérationnels.

Au total, nous pouvons dire que d'un contexte relativement stable, les ressources et compétences que la firme dispose peuvent servir comme sources d'avantage concurrentiel si elles sont rares et inimitables. Cependant, d'un environnement changeant et turbulent il est nécessaire d'investir dans le recyclage et le développement des ressources et compétences, car c'est la capacité à changer, à évoluer et à apprendre qui est à la base de l'avantage compétitif.

Tout au long de cette section, nous avons présenté les principales approches théoriques qui ont expliqué les sources et les processus de création de l'avantage concurrentiel, ce dernier qui résulte d'une meilleure maîtrise de certains éléments (coût ou hors coût) trouve son origine d'une part, dans la stratégie et son adéquation avec les tendances et les caractéristiques de l'environnement. D'autre part, à l'interne de la firme à travers son potentiel en termes de détention et de développement de compétences rares et sa capacité à créer de façon continue de ressources que ce soit tangibles ou intangibles.

Ce chapitre avait pour objectif essentiel l'examen et la compréhension du concept de compétitivité.

La conclusion qui mérite d'être soulevée est que la compétitivité est un concept au sens large, à l'usage intensif, théoriquement flou et empiriquement complexe. D'ailleurs, les chercheurs qui s'intéressent à ce concept et aux notions connexes sont loin de réaliser l'unanimité quant à la définition de la compétitivité et l'usage de cette notion aussi bien au niveau national qu'au niveau de l'entreprise.

La compétitivité est un concept relatif qui nécessite de l'étudier selon deux dimensions différentes mais complémentaires. La première suppose que la réussite de toute entité économique repose sur un ensemble de facteurs internes qui, s'ils sont combinés de façon efficace, permettent de renforcer la compétitivité. Tandis que la seconde dimension donne aux conditions et caractéristiques de l'environnement une place importante dans la détermination de la compétitivité, dont l'entité est amenée à suivre des processus d'ajustement pour s'adapter.

Chapitre II

La PME : Entre défi de Compétitivité et souci d'adaptation

Chapitre II : La PME : Entre défi de Compétitivité et souci d'adaptation

L'atteinte de la compétitivité exige pour toute entreprise de prendre en considération et de travailler sur plusieurs aspects ou facteurs tant internes qu'externes.

La compétitivité se décide en interne par les ressources et compétences de l'entreprise ainsi que par son comportement et sa stratégie vis à vis de la concurrence. Aussi, l'environnement avec tous les pouvoirs qu'il comporte exerce une influence de diverses natures sur la compétitivité de l'entreprise.

Pour la PME, la recherche de la compétitivité nécessite la prise en compte d'un certain nombre de caractéristiques qui différencie la PME de la grande entreprise.

Dans ce sens, La compétitivité de la PME nécessite d'être abordée et analysée selon plusieurs angles dont notamment le phénomène d'adaptation.

Le présent chapitre abordera donc la PME entre compétitivité et adaptation. La première section présentera la PME à travers ses définitions, ses spécificités et son rôle comme acteur incontournable dans l'économie. Dans la seconde section, nous traiterons le management de la PME tout en mettant l'accent sur le rôle prépondérant du dirigeant. Enfin, la troisième section abordera la compétitivité de la PME à travers les principales théories de l'entreprise et de l'organisation.

Section 1 : La petite et moyenne entreprise

La crise amorcée dans les années 1970 et 1980 a modifié en profondeur la place reconnue aux petites et moyennes entreprises comme des entités opérantes dans des secteurs et des activités artisanales et en déclin (M. Lescure, 2001)¹, c'est à partir de ce moment-là, que la PME est devenue un phénomène mondial (O. Torres, 1997)², et ce, quels que soient les types et les régimes politiques et économiques des pays (pays industrialisés, pays en transition, pays à économie planifiée).

L'image de la PME en tant qu'entité qui opère dans des activités en déclin vient de disparaître pour laisser la place à l'image d'une PME performante, rentable, efficace et qui résiste et s'adapte à son environnement qui se caractérise par la turbulence et l'intensité de la concurrence.

Depuis, cette réussite de la PME a donné naissance à tout un domaine de recherche, celui de la recherche en PME. En effet, un nombre important de revues et d'organismes ont été créés dans ce sens, et ce, depuis la fin des années 1980, (entre autres, on peut citer les travaux de l'OCDE, l'AIRPME, le CGPME, l'Observatoire Européen de la PME... etc.).

Aujourd'hui, suite à l'accroissement des travaux de recherche en PME deux principaux courants ont fait leur apparition. Le premier tient compte de la spécificité des PME et les considère comme un objet de recherche dont il essaye de les cerner et de leur accorder un cadre théorique spécifique et différent de celui des grandes entreprises, et ce, afin de dresser un profil organisationnel type de cette catégorie d'entreprises.

Le second adopte une approche contingente et considère qu'il est impossible de dire qu'il existe une théorie unique et spécifique de la PME, ce dernier estime que la PME n'est qu'une version réduite de la grande entreprise dont il affirme qu'il n'est pas utile de la considérer comme étant un objet final de recherche mais plutôt elle est simplement un champ ou un cadre de recherche au sein duquel on cherche à comprendre un autre objet qui est le comportement et les pratiques opérationnelles, fonctionnelles et surtout managériales.

En tout état de cause, la présente étude, est plutôt orientée vers le courant mettant en évidence les spécificités de la PME, tout en gardant à l'esprit la diversité des cas et leur spécificité. C'est dans ce contexte que l'on ne peut pas ignorer une approche contingente du fait que les PME sont fortement hétérogènes mais sans oublier leurs similitudes communes. En effet, on considère l'influence de l'environnement sur la compétitivité de la PME comme une caractéristique et une donnée invariante et primordiale.

Cette section a pour objectif dans un premier temps d'apporter un éclairage sur la définition et les typologies des PME, en suite nous mettrons l'emphase sur les différentes approches qui ont traité le cas de la petite et moyenne entreprise, tout en exposant la diversité et les caractéristiques principales qui fédèrent l'ensemble des PME. Enfin, le rôle et l'importance de la PME comme locomotive de développement économique feront l'objet du dernier point de la présente section.

¹ Lescure M., « Histoire d'une redécouverte : les PME », Entreprises et histoire, 2001/2, (n° 28), p.5.

² Torres O., « les PME », Edition Dominos Flammarion, Paris, 1997, p4.

1.1. La PME : domaines de définition

Depuis que les PME ont acquis une place importante dans toutes les économies du monde, les chercheurs ne cessent d'essayer de leur donner une définition qui permet d'une part, de les distinguer de la grande entreprise, et d'autre part, d'aller vers une généralisation des conclusions et des recommandations faites par les spécialistes sur toute la population de ce type d'entreprises. Cependant, on constate jusqu'à nos jours l'absence d'une définition unique et consensuelle de la PME. Les définitions proposées par la littérature spécialisée reconnaissent toutes des limites conceptuelles et semblent déterminées par l'intérêt de l'utilisateur.

Selon P.A Julien et al. (1997)¹, la difficulté de trouver une définition satisfaisante est due principalement à l'extrême hétérogénéité qui caractérise la population des PME. Selon ces derniers, les PME diffèrent fortement d'un secteur d'activité à un autre, d'une région à une autre voire même, d'un pays à un autre. Néanmoins, toujours selon P.A Julien et al. (1997), les PME partagent un nombre important de traits et de caractéristiques entre elles, quel que soit le secteur ou le pays dans lequel elles opèrent.

Dans ce sens, P.A Julien et M. Marchesnay (1988)² proposent une définition qui rassemble les principales similitudes entre les PME, ils supposent que cette dernière « est avant tout une entreprise juridiquement, sinon financièrement indépendante, opérant dans des secteurs primaires, manufacturiers ou des services, et dont les fonctions de responsabilités incombent le plus souvent à une personne en général seul propriétaire du capital », cette définition souligne la principale caractéristique de la PME qui est l'indépendance et le rôle crucial du propriétaire dans la gestion et la prise de décision.

Ainsi, l'absence d'une définition communément admise a conduit les chercheurs au fil des années à proposer des approches ou des typologies de classification pour servir de base à la définition de la PME. Selon la littérature, deux principales approches ont été proposées, la première est l'approche quantitative qui conçoit la PME comme une boîte noire vue de l'extérieur et propose des critères quantifiables et mesurables pour définir la PME tels que : le nombre d'effectif et le total des ventes. Tandis que la seconde approche s'intéresse de près au fonctionnement de la PME et sa relation avec son environnement et propose des critères d'ordres managérial et organisationnel dans la définition de la PME.

1.1.1. L'approche quantitative

Cette approche relève des théories économiques traditionnelles et perçoit la PME comme étant une unité parmi d'autres ou un simple point dans l'espace qui consiste à produire des biens et services dont le fonctionnement et l'organisation n'ont pas d'importance. Cette dernière dite aussi approche descriptive se refuse de pénétrer à l'intérieur de la PME et ne tient compte que des éléments les plus apparents et des critères strictement mesurables et quantifiables (P.A Julien, 1990)³.

¹ GREPME., « Les PME : bilan et perspectives », Edition Economica, Paris, 1997, p 3.

²Abi Azar J., « Les outils de contrôle de gestion dans le contexte des pme : cas des pmi au Liban », Comptabilité et Connaissances, May 2005, France. pp. Cd-rom, 2005.

³ Julien P.A., « Vers une typologie multicritère des PME », Revue internationale P.M.E., 1990, vol. 3, n° 3-4, p. 411-425. doi :10.7202/1007988ar, p. 415.

En effet, les principaux critères que propose cette approche sont le nombre d'employés, le total des ventes, la taille de l'actif ou du capital ainsi que la part de marché.

- **Le nombre d'employés**

Le nombre d'effectifs employé est l'un des critères les plus utilisés pour désigner la PME que ce soit par les chercheurs, les États ou d'autres organisations et institutions. Souvent retenu pour distinguer la PME de la grande entreprise car la collecte de l'information relative au nombre d'employés est opérationnellement facile par rapport à d'autres critères.

Cependant, nous constatons l'absence d'une délimitation commune dans la littérature spécialisée du nombre d'effectifs pour désigner la PME, le seuil le plus retenu est fixé à hauteur de 500 employés. De plus, le seuil fixé varie d'un pays à l'autre voire d'un secteur d'activités à un autre selon les textes et les programmes gouvernementaux.

Dans ce sens R. Wtterwulghe (1998)¹, dans son ouvrage intitulé « la PME : une entreprise humaine » distingue trois catégories d'entreprises toutes intégrées dans la notion de PME. Selon l'auteur, les entreprises employant de 1 à 9 employés sont des très petites ou micros entreprises, celles dont le nombre d'effectifs varie entre 10 et 49 sont des petites entreprises tandis que la troisième catégorie sont des moyennes entreprises dont le nombre de salariés est entre 50 et 499. Pour leur part, P.A Julien et M. Marchesnay (1988)² fixent la limite à 200 employés pour distinguer la PME de la grande entreprise. Tandis que l'Union Européenne adopte en 2003³ une recommandation selon laquelle les PME sont constituées des entreprises qui occupent moins de 250 employés.

Par ailleurs, la diversité et l'hétérogénéité caractérisant la population des PME et les différences majeures entre les secteurs ou les branches d'activités rendent du nombre d'employés un critère difficilement généralisable et peut être peu fiable. En effet, une entreprise peut être observée dans un secteur comme étant grande mais dans un autre comme étant moyenne ou petite, ainsi la qualité des employés (employés permanant, à temps partiel, saisonniers... etc.) pose de réelles difficultés lors de l'utilisation de ce critère, et c'est dans cette optique que les chercheurs proposent d'ajouter au critère de l'effectifs d'autres critères tels que le chiffre d'affaires.⁴

- **Le chiffre d'affaires**

Le chiffre d'affaires ou le montant total des ventes est l'un des critères les plus utilisés pour définir la PME, selon R. Wtterwulghe (1998)⁵, son importance est primordiale car il reflète l'envergure économique relative de l'entreprise. En effet, son utilisation est courante et les seuils fixés pour désigner la PME diffèrent selon les pays et les programmes gouvernementaux dédiés aux PME.

Toutefois, même avec l'intérêt que présente le critère de chiffre d'affaires son utilisation doit être prudente puisque selon P.A Julien (1998)⁶, la valeur du chiffre d'affaires peut varier

¹Wtterwulghe R., « la PME une entreprise humaine », Edition De Boeck, Paris, 1998, pp. 23-26.

² Julien P.A. et Marchesnay M., « La petite entreprise », Edition Vuibert, Paris, 1988.

³ La recommandation (2003/361/CE) concernant la définition de la PME adoptée par l'union européen et publiée le 20 mai 2003.

⁴ Julien P.A., Op.cit., p.415.

⁵ Wtterwulghe R., Op.cit., p.25.

⁶ Julien P.A., Op.cit., p.415.

fortement selon les secteurs et les caractéristiques des marchés (marché étroit, marché en déclin, marché en croissance...etc.), ainsi selon R. Wtterwulghé (1998) l'utilisation du chiffre d'affaires comme critères dans la définition de la PME présente un inconvénient significatif car ce dernier est soumis aux fluctuations monétaires c'est-à-dire à l'inflation.

- **Autres critères quantitatifs**

Dans le dessein d'aboutir à une définition satisfaisante, claire et surtout opérationnelle, plusieurs chercheurs et organismes proposent d'ajouter aux critères du nombre d'employés et du chiffre d'affaires d'autres critères quantitatifs comme le montant et la nature du capital et la part de marché que détient la PME.

Dans cette optique le Bolton committee et le gouvernement américain insistent sur la part de marché comme indice permettant de désigner la PME et de la séparer de la grande entreprise, ils affirment que la PME ne doit pas contrôler une part importante du marché quoi que ce soit son effectif et les chiffres d'affaires quelle réalise¹. Cette approche souligne le caractère ou le rôle réduit et marginal que doit jouer la PME sur le marché.

Aussi, l'Union Européenne (2005)² dans sa définition de la PME recommande de prendre en considération le nombre d'employés (moins de 250 employés), le chiffre d'affaires (moins de 50 millions d'euros) ainsi que le critère de l'indépendance de la PME en termes de détention de son capital dont il souligne que le capital ne doit pas être détenus à hauteur de 25% ou plus par une ou plusieurs entreprises si non elle est considérée comme étant une filiale d'un groupe.

Malgré la facilité opérationnelle et l'utilité que présente l'approche quantitative au moins comme une première approximation lors de la définition de la PME³, on voit bien que la littérature propose une autre approche basée sur des critères qualitatifs pour couvrir les insuffisances de l'approche quantitative.

1.1.2. L'approche qualitative

En plus des critères quantitatifs, plusieurs chercheurs ont tenté de dresser des typologies beaucoup plus complexes et globales, et ce, par la pénétration à l'intérieur de la PME et l'étude des pratiques organisationnelles et managériales au sein de celle-ci ainsi que par l'analyse de sa relation vis-à-vis de l'environnement.

Les tenants de cette approche dite aussi analytique ou globale affirment que les critères quantitatifs sont utiles comme une première délimitation ou une première approximation dans l'étude de la PME, mais ils sont loin de décrire la réalité, et c'est dans cette optique que l'approche qualitative propose des paramètres ou des critères beaucoup plus proches de la réalité et tous inspirés des caractéristiques communes entre les PME. Selon les adeptes de cette approche, ces paramètres permettent d'une part, de mieux distinguer la PME de la grande entreprise. D'autres part, ils permettent une meilleure précision des résultats dans les études pourtant sur la PME. D'une façon globale, ces typologies qualitatives sont fondées d'une part,

¹ Habhab-Rave S., « Opportunités et capacités : les déterminants de la croissance des PME/TPE tunisiennes », Humanisme et Entreprise, vol. 285, no. 5, 2007, pp. 33-45.

² La recommandation (2003/361/CE) concernant la définition de la PME adoptée par l'union européen et publiée le 20 mai 2003

³ Julien P.A., Op.cit., p.415.

sur des paramètres organisationnels tels que la dimension humaine et les types de gestion de l'entreprise. D'autre part, elles sont fondées sur la stratégie, la qualité et les objectifs de la direction.

R. Wtterwulghe (1998)¹, place la dépendance entière de l'entreprise vis-à-vis de son dirigeant qui est généralement le propriétaire comme un critère fondamental pour définir la PME, il précise que « la PME est l'entreprise dans laquelle le chef assume personnellement les responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise quelle que soit la forme juridique de celle-ci ».

De sa part P.A Julien (1990)², rassemble les affirmations se trouvant dans la littérature et propose quatre grandes typologies de la PME. La première s'appuie sur le critère de propriété de l'entreprise et dresse plusieurs types de PME dont la propriété diffère d'un type à l'autre (PME dont le dirigeant c'est le propriétaire, PME dont les propriétaires sont des participants, PME dont les propriétaires sont des actionnaires, PME dont le dirigeant est le propriétaire fondateur, PME dont le dirigeant est le propriétaire héritier, PME familiales). La seconde classification fondée sur les intérêts et les objectifs de la direction dans laquelle P.A Julien rassemble plusieurs formes de PME tels que les PME artisanales, les PME à haut potentiel, les PME entrepreneuriales, les PME à croissance internationale...etc. Tandis que la troisième catégorie prend du cycle de vie ou de croissance de l'entreprise comme un critère qualitatif pour définir plusieurs formes de PME, selon l'auteur le cycle de vie se diffère fortement entre les PME, car nous avons à titre d'exemple des PME qui naissent petites et qui grandissent régulièrement jusqu'à devenir grandes, mais d'un autre côté nous avons des entreprises qui naissent grandes mais aussi des entreprises qui disparaissent après une petite période de leurs création. Enfin, la quatrième grande typologie utilise le critère du type et des caractéristiques de marché pour distinguer entre une multitude de typologies de PME (PME à l'abri de la concurrence, PME intégrée à la concurrence, PME d'économies d'échelle...etc.).

J.B. Bolton (1971)³ dans son analyse sur la problématique de la PME Brentanienne a mis l'accent sur trois points communs entre les PME, ces points sont considérés par l'auteur comme des paramètres essentiels pour définir la PME. Le premier point parle de la gestion personnalisée de l'entreprise par ses propriétaires, ces derniers s'occupent de toutes les responsabilités organisationnelles et managériales au sein de celle-ci. Le deuxième point s'intéresse à l'indépendance de l'entreprise vis-à-vis de l'entrepreneur, quant au troisième point, il insiste sur une part de marché réduite comme critère pour définir la PME.⁴

Les critères qualitatifs présentent certes une utilité et une importance capitale dans la définition de la PME puisqu'ils sont relevés et traduisent l'ensemble des caractéristiques communes que partage les PME. Cependant, ces critères qualitatifs sont peu opérationnels et difficilement applicables à grandes échelles où lorsqu'il s'agit de réaliser des études empiriques et statistiques.

¹ Wtterwulghe R., Op.cit., p. 25.

² Julien P.A., Op.cit., p.p.416-422.

³ Bolton J. E., « Report of the committee on liquidity of small firms », Journal of political Economy, vol. 21, n° 2, p. 102-125.

⁴ Wtterwulghe R., Op.cit., p. 16.

1.2. La PME entre diversité et spécificité

Depuis le début des années 1980, la période où les petites et moyennes entreprises ont apparu comme un modèle d'entreprise qui s'adapte et résiste aux crises économiques et qui crée de l'emploi et de la valeur, les travaux de recherche ne cessent de se multiplier autour de diverses problématiques qui ont pour but d'analyser et de comprendre la réalité de cette dernière tels que : existe-il une différence de fond entre la PME et la grande entreprise ? quelle est la taille idéale pour l'entreprise ? la PME est-elle concernée par les théories d'organisation et économiques classiques ?.

Aujourd'hui, les réponses à ces interrogations ont conduit à l'émergence de deux principaux courants de recherche.¹ Le premier est le courant de la spécificité de la PME qui part du principe qui dicte que la PME est différente de la grande entreprise et tente d'élaborer des approches voire une théorie spécifique à la PME, ce courant considère la PME comme étant un objet final de recherche doté de caractéristiques spécifiques tel que le rôle prépondérant du dirigeant et la proximité.

Pour les tenants de ce courant, les théories d'organisation classiques qui ont été élaborées pour le cas des grandes entreprises ne peuvent être appliquées sur les PME, car il existe deux effets ou deux facteurs qui sont à la base de la différence entre la PME et la GE, le premier est l'effet-taille de l'organisation qui selon les résultats de l'école d'Aston constitue un facteur prédictif majeur de sa structuration, ainsi pour ce qui est de relation entre la taille et la structure de l'organisation H. Mintzberg (1982) affirme que « plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée, plus les tâches y sont spécialisées, plus ses limites sont différenciées, et plus sa composante administrative est développée, les preuves sont ici écrasantes »². Le deuxième facteur est celui du phénomène de grossissement ou de développement de l'organisation qui stipule que la croissance de l'organisation en termes de taille est accompagnée par des transitions structurelles et des changements de pratiques organisationnelles et managériales, ce qui remet en cause l'idée de généraliser les théories d'organisation classiques sur toutes les organisations (toutes tailles confondues).³

Le second courant est celui de la diversité de la PME qui suppose qu'il n'est pas valide d'identifier une théorie spécifique de la PME, car la population des PME est hétérogène et présente une diversité certaine et cela empêche la généralisation d'une théorie spécifique sur toutes les PME. Dans ce sens, les adeptes de ce courant adoptent une approche contingente du fait que les PME opèrent dans des contextes différents et s'efforce de simplifier la diversité du champ-PME en dressant des types distincts.

1.2.1. La diversité des PME

Pour le courant de la diversité qui adopte une approche contingente dans son analyse des PME, le champ-PME n'est pas un ensemble homogène mais plutôt il est très hétérogène et la diversité représente la première caractéristique de la réalité économique des PME⁴. En effet, cette

¹ Pour plus de détails, cf. Torrès O., « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », Revue internationale P.M.E., 1997, vol. 10, n° 2, p. 9-43. doi :10.7202/1009022ar.

² Mintzberg H., « Structure et dynamique des organisations », Editions d'Organisations, Paris, 1982, p. 434.

³ Torrès O., Op.cit., pp. 14-24.

⁴ Wtterwulghé R., Op.cit., p.13.

diversité qui s'explique par plusieurs facteurs, notamment le critère de l'indépendance et les différences entre les secteurs d'activités, constitue la condition selon laquelle une généralisation d'une théorie spécifique sur tout le champ-PME n'est possible.

- **Le secteur d'activité**

Les PME sont présentes dans toutes les économies du monde et œuvrent tant dans les branches d'activités artisanales que dans les secteurs à technologie de pointe. Néanmoins selon le courant de la diversité, chaque secteur se déploie dans son propre contexte et a ses propres caractéristiques et cela affecte directement la réalité de la PME notamment sa taille (une entreprise de 200 employés peut être considérée comme petite dans le secteur du BTP et comme grande dans le secteur des nouvelles technologies) et détermine à des taux avancés ses pratiques opérationnelles, fonctionnelles et managériales.

- **L'indépendance**

Le critère d'indépendance ou la forme de propriété qui souvent détermine le pouvoir décisionnel au sein de l'entreprise est l'un des paramètres qui témoigne de la diversité du champ-PME. Lorsqu'il s'agit des toutes petites et des petites entreprises la propriété est souvent connue. Mais cela est moins évident dans le cas des moyennes entreprises. En effet, selon le courant de la diversité, les multitudes formes d'indépendance (un seul propriétaire, plusieurs actionnaires, franchises, sous-traitants...etc.) sont au cœur de la stratégie, des objectifs et du fonctionnement de la PME.

- **Le seuil critique en termes de taille**

La taille de l'entreprise en termes d'effectifs est un autre paramètre utilisé par le courant de la diversité pour argumenter la thèse selon laquelle une théorie spécifique de la PME n'est envisageable. Selon ce courant, il n'existe aucun fondement qui permet la fixation d'un seuil critique permettant la délimitation du concept de PME, les seuils fixés et qu'on retrouve dans la littérature sont tous déterminés pour des fins juridiques, économiques et parfois politiques. Aussi, les adeptes du courant de la diversité affirment que l'entreprise passe par des phénomènes de crises et de ruptures au fur et à mesure de son développement, ce qui implique qu'une petite entité de 5 employés fonctionne selon une logique qui est différente de celle d'une entreprise de 200 salariés.

- **Le positionnement sur le marché**

La position de l'entreprise et son insertion dans la concurrence représente un élément clé de la diversité de la population des PME. En effet, les PME sont présentes dans toutes les économies du monde et s'offrant tant sur les marchés locaux que sur les marchés internationaux, cette divergence en termes de position sur le marché et d'insertion dans la concurrence implique selon le courant de la diversité des stratégies et pratiques managériales qui se diffèrent d'une PME à une autre.

Cependant, même avec cette diversité qui caractérise le champ des PME, ces dernières partageant un ensemble de traits et de caractéristiques spécifiques que nous allons présenter dans ce qui suit.

1.2.2. Les caractéristiques communes entre les PME

Pour le courant de la spécificité qui prend les PME comme objet d'analyse et s'efforce de les cerner par une théorie spécifique, la PME par sa nature a des caractéristiques spécifiques qui la distinguent de la grande entreprise. Les adeptes de ce courant affirment que la PME n'est pas une simple version réduite de la grande entreprise. C'est une entité qui a sa propre réalité et sa propre existence, selon P.A Julien et M. Marchesnay (1988), « la PME ne peut être considérée comme un simple modèle réduit, voire infantile d'un archétype d'entreprise. Tout comme le groupe industriel, elle est un être qui a sa propre réalité et sa propre existence »¹.

En effet, les chercheurs ont identifié au fil des années des caractéristiques communes à l'ensemble des PME (GREPME, 1997² ; O. Torrès, 1997³ ; H. Mintzberg, 1990⁴). Ces caractéristiques sont l'essence même de la spécificité de cette dernière.

- **La petite taille**

Malgré le grand débat sur le taille critique qui définit la PME, on voit bien que la petite taille est la première caractéristique qui fédère l'ensemble des PME et les distingue de la grande entreprise. Cette petite taille requiert une organisation, des stratégies et des techniques de gestion spécifiques que nous allons développer dans la section prochaine.

- **La centralisation et la personnalisation de la gestion**

De par son caractère humain, la PME se caractérise par une forte personnalisation et centralisation de la gestion. Selon P.A Julien (1990)⁵, lorsqu'il s'agit des petites et très petites entreprises on parle souvent de la personnalisation de la gestion autour de la personne du propriétaire-dirigeant. Ce dernier assume toute la responsabilité de prise de décision et exerce une autorité directe sur ses employés qu'il connaît personnellement et partage les lieux et les conditions de travail avec eux. Pour le cas des moyennes entreprises, elles se caractérisent par une forte centralisation avec une structure hiérarchique peu développée et axée sur les personnes.

- **La faible spécialisation**

Contrairement aux grandes entreprises où le travail est divisé et les tâches sont structurées, organisées et spécialisées, la PME se caractérise par une faible spécialisation de travail accompagnée d'une faible décomposition fonctionnelle notamment dans le cas des très petites et petites entreprises et le recours à la polyvalence comme un mode organisationnel dans l'accomplissement du travail. Cette imbrication des fonctions de l'entreprise est due selon P. A Julien (1990) et M. Marchesnay (1990) au facteur de la taille qui joue un rôle essentiel dans la définition de la structure de l'entreprise. Plus l'entreprise est de petite taille, plus sa structure est moins développée et plus les tâches y sont peu différenciées, selon M. Marchesnay (1990)⁶, « au plan fonctionnel, on observe le plus souvent une difficulté à différencier les tâches,

¹ Julien P.A. et Marchesnay M., Op.cit., p.288.

² GREPME, Op.cit.

³ Torrès O., Op.cit., p. 25-31.

⁴ Mintzberg H., « Le management : voyage au centre des organisations », Éditions d'Organisation, Paris, 1990.

⁵ Julien P.A., Op.cit., p. 423.

⁶ Marchesnay M., in., Torrès O., « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion de la PME », CIFPME, Octobre 2000, p 6.

différenciation qui ne va s'affirmer qu'avec l'accroissement de la taille : par exemple, l'apparition d'un véritable service du personnel n'est effective qu'au-delà d'un seuil de plusieurs dizaines de salariés ».

- **Un système d'information simple et peu développé**

Les systèmes d'information dans les PME sont en général simples et peu formalisés. Au moment où la grande entreprise favorise la communication formelle par l'établissement des outils et des mécanismes complexes et structurés, la PME, de par sa petite taille et sa faible structuration préfère les outils et les médias les plus informels. Sur le plan interne le partage de l'information au sein des PME se fait souvent par les relations interpersonnelles et le contact direct (ajustement mutuel). Tandis que, sur le plan externe le dirigeant s'occupe souvent de toutes les relations avec les clients et les fournisseurs qu'il connaît personnellement.

- **Une stratégie implicite et peu formalisée**

Dans les PME, la stratégie et le choix des orientations stratégiques sont fortement liés au propriétaire-dirigeant, ce dernier s'occupe de toute la responsabilité de prise de décision au sein de son entreprise. Contrairement aux grandes entreprises qui doivent établir des plans stratégiques comportant précisément les actions à entreprendre dans le moyen et le long terme pour que toute la direction puisse s'y référer, dans les petites et moyennes entreprises, le propriétaire-dirigeant est suffisamment proche de ses employés pour leur expliquer au besoin tout changement de direction.¹ Cette dite intuition stratégique trouve son origine dans un management de proximité qu'exerce le propriétaire-dirigeant, celui-ci se base sur le schéma « intuition-décision-action » dans la conduite de son entreprise, ce qui fait la stratégie est avant tout simple et souple.

- **Un capital de proximité et un accès limité aux ressources financières**

Contrairement aux grandes entreprises qui ont généralement des capitaux venant essentiellement du marché financier et bancaire, le capital de la PME est le plus souvent un capital de proximité qui provient des fonds propres du propriétaire-dirigeant et de son entourage familial et amical. Selon O. Torrès (1997)², le recours à ce mode de financement pour les PME est dû d'une part, au profil du propriétaire-dirigeant qui souvent manque d'informations, de compétences et de la motivation nécessaire pour solliciter un financement direct auprès des circuits formels. D'autre part, cela est dû à l'inadéquation des produits et services qu'offre le marché financier et bancaire avec les besoins de la PME en matière de financement.

En somme, les points communs à l'ensemble des types et formes de PME, sont des caractéristiques qui témoignent d'un management spécifique de la PME. La proximité et rôle prépondérant du propriétaire-dirigeant sont les deux critères qui fédèrent ce management que nous allons développer dans la section prochaine.

1.3. Rôle et place de la PME dans l'économie

Dans le monde entier, les PME sont considérées comme une réalité vivante, leur participation et leur contribution à la vie économique et sociale est particulière. Les petites et moyennes

¹ Torrès O., Op.cit., p. 28.

² Idem., p. 29.

entreprises représentent plus de 90% des entreprises et 60% à 70% de l'emploi à travers le monde.¹

Tant dans les pays en développement que dans les pays développés, la PME stimule la productivité et l'innovation, crée de l'emploi et de la valeur, contribue à la répartition équitable de la richesse et la dispersion régionale des activités économique, participe significativement aux recettes des exportations donc à la balance commerciale. Selon l'OCDE (2002)², « les PME constituent aujourd'hui les principaux piliers de l'économie moderne, s'emploient dans la majorité des secteurs, elles occupent le premier rang de la création d'emplois, la production des biens et services et la génération de la valeur ajoutée, la richesse et la croissance non seulement dans les pays industrialisés, mais aussi dans les pays en voie de développement ».

Ces atouts et avantages qu'offre la PME pour le développement économique ont conduit d'une part, les pays industrialisés à centrer leurs efforts sur le soutien et la promotion de cette dernière par l'établissement de politiques financières, administratives et juridiques qui encourage leur croissance et leur compétitivité. D'autres part, les pays en développement notamment les pays ex-socialistes ont marqué leur transition économique par la formulation de politiques nationales visant à développer le secteur de la petite et moyenne entreprise, car ils ont reconnu que la PME représente un facteur essentiel pour la restructuration industrielle et pour la transformation de politiques économiques.

Néanmoins, pour mieux cerner et comprendre ces vertus de la PME, il est indispensable d'exposer les principales thèses qui recommande le recours aux PME dans les politiques de développement économique.

1.3.1. La PME, moteur de développement économique

- **La PME, un champion dans la création de l'emplois et la résorption du chômage**

La PME, de part de ces caractéristiques et sa dimension humaine représente le modèle d'entreprise qui sait comment s'adapter et s'intégrer dans un environnement noté par des crises et la turbulence,³ sa flexibilité et son insertion locale sont des atouts qui aident à la dispersion équitable des investissements et à la création de l'emploi même dans les lieux les plus reculés, selon P.A Julien et al (1994)⁴ « la PME représente l'entreprise pourvoyeuse d'emplois et nourrit tous les espoirs de la classe politique et des sociétés... c'est l'entreprise qui embauche, qui investit, qui innove... en somme 'Small is beautiful' ». Le recours de la PME au capital humain, à l'innovation et à l'investissement à moindre coût notamment dans les marchés délaissés par les grandes entreprises offre la possibilité de créer plus d'emplois et de résoudre le problème du chômage ce qui renforce le développement économique dans sa dimension locale ou régionale.

- **La PME, facteur de diversification économique**

La diversification économique ou la diversification de la production, un objectif majeur recherché pratiquement par tous les pays, car elle permet non seulement la génération des

¹ OCDE, « Les petites et moyennes entreprises : force local et action mondiale », Synthèses de l'OCDE, Paris, Juin 2000, p. 1.

² OCDE, « Perspectives de l'OCDE sur les PME », OCDE publishing, Paris, 2002.

³ GREPME, Op.cit., p. 352.

⁴ Idem.

ressources financières venant de sources diverses et la satisfaction de la demande locale par des biens et services offertes par l'économie locale, mais aussi elle permet de restreindre le risque lié à la dépendance de l'économie d'un seul produit ou d'un seul segment d'activité. Dans cette optique, la PME représente le meilleur moyen permettant aux États de diversifier leurs économies. Selon cette thèse, la taille réduite, les investissements relativement minimes et la proximité de la PME de son environnement local permettent de stimuler l'économie régionale et de satisfaire la demande locale.

Aussi, pour les pays en développement qui se caractérisent par la forte présence de la force de travail dans les secteurs artisanaux et de services, la PME peut jouer un rôle essentiel dans la modernisation et la diffusion d'esprit industriel dans ces branches en s'implantant dans les zones où l'activité industrielle est inexistante tout en adoptant et intégrant les nouvelles technologies et les pratiques de gestion modernes.

- **La PME encourage la concurrence et stimule l'esprit entrepreneurial**

La concurrence et la liberté d'entreprendre sont sans doute les principaux paramètres de l'économie libérale. Encourager et stimuler ces deux paramètres, c'est créer les fondements d'une économie prospère où, d'une part, le consommateur a la liberté de choisir entre une variété de biens et services aux meilleurs prix, d'autre part, les entreprises plus particulièrement les entrepreneurs ont toute la possibilité de créer, d'innover et d'offrir leurs produits et services sur le marché. Cependant, l'atteinte de cet objectif repose sur l'adoption de stratégies de développement économique qui mettront l'entrepreneur et l'entreprise notamment celles de petite et moyenne dimension au cœur de toutes les préoccupations, selon cette thèse « il y a des avantages politiques et sociaux à encourager les petites entreprises. Cette politique peut contribuer en effet à créer une classe moyenne de petite entrepreneurs indépendants, élément nécessaire à une société démocratique »¹.

- **La PME, nourrit la production nationale et participe à l'exportation**

L'une des principales thèses qui insiste sur l'importance de la PME comme une locomotive de développement économique, est celle de la PME exportatrice. En effet, l'exportation demeure comme étant une nécessité pour tous les pays, puisqu'elle permet de générer les ressources financières pour le fonctionnement de leurs économies qui pourront être destinés à acquérir de l'extérieur les produits non disponibles. Dans ce sens, la PME peut jouer un rôle important comme une machine de production et d'exportation. La souplesse de la PME, son aptitude à collaborer et à travailler au sein des réseaux et sa capacité à innover et à produire à moindre coût sont des facteurs permettant de renforcer la compétitivité d'un pays à l'export. Les PME Allemandes (20% des exportations allemandes en 2009 sont générées par des PME)², les PME Indiennes (génèrent plus de la moitié des exportations) et les PME Japonaises sont des exemples frappants dans cette optique.

1.3.2. Contribution de la PME à l'économie

Si, la plupart des pays ont investi des politiques et des programmes de soutien destinés à promouvoir le secteur de la petite et moyenne entreprise, c'est parce qu'ils ont compris que

¹ OCDE, « méthodes de développement industriel », OCDE Publishing, Paris, 1985.

² Wettmann R. W., « PME : le très envié 'Mittelstand' allemand », L'Économie politique, vol. 55, n° 3, 2012, pp. 67-78, p. 69.

cette dernière demeure la pièce maîtresse de l'économie. Que ce soit dans les pays industrialisés ou dans les pays en développement, les PME occupent la première place en termes de nombre d'entreprises et de création d'emplois et participent fortement aux principaux agrégats macro-économiques. Les chiffres que nous présentons ci-dessous sont en effet un petit exemple de l'importance de la PME comme moteur de développement économique.

- **Dans les pays développés**

La PME représente la clé de la dynamique économique dans les pays industrialisés, sa contribution à l'économie est très importante.

Au Canada, 99,7% (en 2015) des entreprises enregistrées sont des petites et moyennes entreprises, ces dernières embauchent plus de 90% de la population active dans le secteur privé,¹ et génèrent ainsi environ 48 milliards de dollars d'exportations.²

Au Japon, les PME représentent également plus de 99 % du total des entreprises, 74% de l'emploi et plus de 50% de la valeur ajoutée.³

En 2013⁴, la France compte environ 3,75 millions d'entreprises dont plus de 96% sont des PME et des ETI (entreprise de taille intermédiaire, effectifs inférieurs à 5000 salariés), ces dernières emploient plus de 71% des salaires et génèrent environ 49 milliards de dollars d'exportations.

98% des entreprises échangeant des biens au sein de l'Union Européenne sont des PME, y inclut environ 70% de microentreprises. Les PME sont responsables de la moitié de la valeur du commerce intra-UE des biens. En détail, elles représentent 51% des importations intra-UE et 45% des exportations intra-UE.⁵

- **Dans les pays en développement**

Tout comme dans les pays développés, la PME dans les pays en voie de développement occupe un rôle essentiel dans l'activité socio-économique.

En Égypte, 90% des entreprises recensées sont des PME, 60% des emplois dans le secteur productif sont créés par ces dernières et elles participent à hauteur de 40% dans la création de la valeur ajoutée industrielle.

En Corée du sud, la PME représente 95% des entreprises enregistrées, sa contribution à l'emploi est de 38% et la tranche de participation à la création la valeur ajoutée est estimée à 19%.

En Turquie, 90% (en 2015) des entreprises enregistrées sont des petites et moyennes entreprises, ces dernières embauchent plus de 90% de la population active dans le secteur privé, et génèrent ainsi environ 48 milliards de dollars d'exportations.

Cependant, même avec tous les avantages qu'offrent les PME pour le développement et la croissance économique dans les pays en développement, elles rencontrent des difficultés de

¹ <http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/accueil> consulté le 06/08/2018 à 17 :25.

² Base de données OCDE, <https://data.oecd.org/fr/trade/exportations-par-taille-d-entreprise.htm> consulté le 06/08/2018 à 17 :40.

³ OCDE, « Études économiques de l'OCDE : Japon », Avril 2015, p. 24.

⁴ INSEE, « Tableaux de l'économie française », INSEE, Paris, 2017, p. 148.

⁵ Union Européenne, communiqué de presse, semaine européenne des PME 2017. <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/8467304/6-21112017-AP-FR.pdf>

diverses natures. Selon l'OCDE¹, les PME dans les pays en développement pâtissent encore que les autres de la piètre qualité des capacités humaines et institutionnelles mises à leur disposition. Les difficultés citées par l'OCDE auxquelles elles se heurtent sont notamment :

- Leur faible capacité de faire entendre leur voix au stade de la formulation de l'action gouvernementale et l'absence de dialogue institutionnalisé entre les secteurs public et privé.
- Des préjugés défavorables à propos du secteur privé et une défiance réciproque entre les secteurs public et privé.
- L'absence de législation adéquate sur les droits de propriété et de moyens pour la faire respecter, qui compromet l'accès au crédit, en particulier pour les femmes.
- Le manque d'informations (sur les marchés, les normes, les barrières à l'entrée et à la sortie et les obstacles interdisant l'accès aux marchés), de données statistiques pertinentes et d'institutions de soutien.
- La prépondérance des entreprises détenues par l'État et le rôle prédominant du secteur public dans la promotion des exportations et de l'investissement.
- Le pourcentage élevé de microentreprises/poids du secteur informel et la complexité des réglementations/l'absence d'incitations pour les entreprises du secteur informel à rejoindre le secteur formel

Au regard des éléments de description et d'appréciation de la PME dans son cadre institutionnel et dans son contexte économique global, cette section, offre donc un éclairage à la fois synthétique et normé sur la petite et moyenne entreprise pour comprendre sa nature, son rôle, sa place et sa contribution dans l'économie. La définition du concept de PME a donc permis de noter la diversité des optiques de définition, selon les tendances des auteurs, mais aussi selon les orientations des théories et des approches mobilisées. C'est ce qui nous a amené à mettre l'accent sur les différentes approches qui ont tenté d'explicitier et de cerner la nature et les caractéristiques de cette dernière. Ceci nous a ainsi guidé vers la mise en évidence de l'importance, de la place et du rôle que joue la PME dans le développement et la croissance économique.

¹ « Chapitre 1 : Caractéristiques et importance des PME », Revue de l'OCDE sur le développement, vol. 5, n° 2, 2004, pp. 37.46, p.39. <https://www.cairn.info/revue-de-l-ocde-sur-le-developpement-2004-2-page-37.htm>

Section 2 : Le Management de la PME

Après avoir présenté la PME par ses différentes définitions et typologies, son rôle dans l'économie et les différentes approches théoriques qui ont traité la nature de cette dernière. La présente section s'inscrit dans sa grande partie dans le courant de la spécificité et cherche à mettre l'accent sur le management de la PME.

En effet, nous avons vu dans la section précédente que la population des PME est un ensemble très hétérogène à cause de la diversité et les différences qui caractérise les contextes dans lesquels la PME exerce ses activités. Mais dans l'autre côté, nous avons vu que les PME partagent un ensemble de similitudes communes qui les distinguent de la grande entreprise, ces similitudes sont en effet, selon le courant de la spécificité, le moteur ou l'essence d'un management spécifique de la PME.

Dans la même optique, les principales caractéristiques partagées entre les PME que nous avons exposé dans la section précédente, témoignent que les deux paramètres essentiels qui caractérisent le management de celle-ci sont, le rôle prépondérant et le profil du propriétaire-dirigeant et la proximité. Pour cela, la présente section traite dans sa première partie le management stratégique de la PME à travers le rôle du propriétaire-dirigeant dans la prise de décision et le choix des orientations stratégiques. Tandis que la seconde partie portera sur la structure et l'organisation dans la PME toute en mettant l'accent sur le phénomène de proximité.

2.1. Le management stratégique de la PME : La prépondérance du rôle du propriétaire-dirigeant

Il est communément admis dans le monde des sciences de gestion que la stratégie constitue la pierre angulaire de la politique générale de l'entreprise, la définition et l'application de la stratégie permet à l'entreprise d'affronter les défis de son environnement, d'assurer sa rentabilité future, sa pérennité, voire même sa compétitivité.

La notion de stratégie a été pendant longtemps le domaine d'étude de plusieurs auteurs et chercheurs (S. Tzu, 1972¹ ; G. Koenig, 1991 ; F. Leroy, 2008 ; A. Chandler, 1962² ; M. Porter, 1986...etc.). Ces derniers ont tous donné à cette notion des définitions claires et adaptées au contexte. À titre d'exemple M. Marchesnay (2004)³ décrit la stratégie comme étant « l'ensemble constitué par les réflexions, les décisions, les actions ayant pour objet de déterminer les buts généraux, puis les objectifs, de fixer le choix des moyens pour réaliser ces buts, de mettre en œuvre les actions et les activités en conséquence, de contrôler les performances attachées à cette exécution et à la réalisation des buts ».

Cette définition synthétique de M. Marchesnay permet de comprendre non seulement le sens de la stratégie, mais aussi elle explique le processus et la finalité de sa mise en œuvre. Cependant il est clair que cette définition est destinée aux grandes entreprises qui disposent de moyens et de compétences permettant de mettre en œuvre ce modèle de conception. Nous, qui cherchons

¹ Tzu S., « L'art de la guerre », Edition Art et Poésies, Paris, 2010.

² Chandler A. D., « Strategy and Structure Chapters in the History of the American Industrial Enterprise », The M.I.T Presse, Cambridge, 1962.

³ Marchesnay. M., « Management stratégique », Éditions de L'ADREG, Paris, 2004, p 21.

à comprendre le management stratégique au sein des petites et moyennes entreprises, nous posons la question suivante, qu'en est-il de la stratégie en PME ?

La question de l'existence de la stratégie au sein de la PME a suscité beaucoup d'intérêts pendant une longue durée. Certains chercheurs pensent que la PME n'a pas besoin d'une stratégie et que celle-ci est réservée aux grandes entreprises, d'autres estiment qu'il y a aucune différence entre la GE et la PME, puisqu'elles exercent dans le même environnement et confrontent aux mêmes défis, tandis que d'autres pensent que la PME applique des stratégies sans même se rendre compte. Et enfin, d'autres chercheurs affirment que celles-ci existent mais elles dépendent totalement du propriétaire dirigeant et de son profil.

Afin de mieux cerner la spécificité de la stratégie en PME, nous allons développer dans ce qui suit les caractéristiques du dirigeant de la PME et de son profil, la prise de décision stratégique dans la PME, ainsi que les déterminants de la stratégie dans le contexte de PME.

2.1.1. Le dirigeant de la PME

Dans la littérature dédiée à la recherche en PME, il existe un consensus selon lequel l'acteur principal dans toute petite et moyenne entreprise est le dirigeant qui est souvent le propriétaire. Pour les PMIistes¹, le dirigeant est la première caractéristique spécifique de la PME du fait qu'il est la base ou le fondement de toutes les autres spécificités.

R. Wtterwulghe (1998)², annonce à ce sujet que « le dirigeant représente la base, le fondement de l'entreprise et la condition de son existence, de sa survie et de sa croissance ». P. Faber (2000) il ajoute même « qu'on ne peut aborder la problématique de la PME sans aborder celle de son dirigeant ».

Pour sa part A. Gervais (1978)³ mise sur la dimension humaine de la PME et affirme que le dirigeant qu'il soit entrepreneur ou propriétaire, joue un rôle prédominant dans la PME et l'emprise de sa personnalité sur la configuration de la firme y est plus importante qu'ailleurs.

R. Wtterwulghe (1998)⁴, considère le dirigeant de la PME comme l'homme-orchestre qui décide et façonne le chemin de son entreprise, il précise que « la PME type ne peut s'expliquer que par la personnalité de celui que l'on dénomme dans le langage courant « l'homme-orchestre ». La vie et la survie de l'entreprise de petite taille est étroitement liée à la dimension humaine de celui qui la gère et assume la responsabilité. C'est donc ce lien qui unit le destin de la PME à celui de son dirigeant ».

Néanmoins, l'unanimité de la communauté scientifique spécialisée dans la recherche en PME autour du rôle crucial du dirigeant ne couvre pas la divergence des définitions qui ont été données pour expliquer la notion du dirigeant de la PME.

¹ Chercheurs spécialisés dans la recherche en PME

² Wtterwulghe R., in Faber P., « La motivation du Dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, IAE de Lille, 2000, p. 2.

³ Gervais M., in Bachelet C. et Favre J.P., « Coexistence et cohérence des représentations du dirigeant de PME : application à la communication interne », IV congrès international francophone sur la pme, Nancy - Metz - 22, 23, 24 octobre 1998, p. 4.

⁴ Wtterwulghe R., Op.cit., p. 22.

En effet, la notion du dirigeant, de l'entrepreneur, du chef d'entreprise ou du manager était un sujet d'étude important pour plusieurs écoles de la pensée économique et des sciences de gestion. De l'école classique jusqu'à aux théories économiques de l'entrepreneur, la notion du dirigeant d'entreprise a connu plusieurs définitions et explications.

De façon générale, la littérature nous montre bien qu'il existe deux principales visions explicatives de la personne de l'entrepreneur (celui qui crée l'affaire ou l'entreprise) et de dirigeant (celui qui dirige l'entreprise). La première suppose que la personne de l'entrepreneur est différente de celle du dirigeant. Tandis que, la seconde affirme qu'il n'y a aucune distinction entre les deux notions.

Les auteurs de l'approche distinctive entre les deux notions, pensent que l'entrepreneur est plus qu'un simple dirigeant, il est l'homme qui prend le risque, qui saisit la chance, qui aime naviguer dans l'incertain et surtout il est l'initiateur.

Pour H. Mintzberg (2005)¹, le dirigeant est celui qui assure la responsabilité d'une organisation. Pour leur part, P.A Julien et M. Marchesnay (1988)², avancent que le dirigeant est celui qui prend en charge la responsabilité technique et financière de l'entreprise, quant à l'entrepreneur, il est celui qui possède l'esprit d'entreprise, il est le créateur et le plus souvent innovateur. Ils ajoutent que « l'entrepreneur est celui qui sait imaginer de nouveau, à une grande confiance en soi, est enthousiaste et tenace, aime résoudre des problèmes, aime diriger, combat la routine, refuse les contraintes »³.

H. Bouchikhi et J. Kemberley (1994)⁴, donnent plus d'importance dans leur définition de la notion de l'entrepreneur à l'action d'entreprendre ou de création, car ils estiment que c'est bien cela qui différencie l'entrepreneur du dirigeant, pour ces derniers, l'entrepreneur c'est « quelqu'un qui sait lancer une entreprise mais qui est moins bien armé qu'un manager professionnel pour la gérer ».

La seconde approche qui est une approche non-distinctive, considère qu'il n'est pas évident de séparer entre les deux concepts notamment, lorsqu'il s'agit du cas d'une petite entreprise, car l'entrepreneur (appellation liée à l'action d'entreprendre) devient automatiquement le dirigeant de son affaire après sa création. Mais aussi le dirigeant dans son travail même quotidien cherche à développer son entreprise en saisissant les opportunités du marché et en créant de nouveaux produits et services, et ces tâches relèvent des fonctions de l'entrepreneur. Donc c'est inutile de différencier entre les deux concepts.

Dans ce sens, A Marshall ne fait aucune distinction entre l'entrepreneur et le dirigeant, il estime que le dirigeant doit posséder certaines qualités afin de déceler les opportunités du marché ou d'améliorer les processus de production, de ce fait le dirigeant reste et possède toujours les qualités de l'entrepreneur notamment celles liées à l'esprit d'innovation⁵. Pour R. Wtterwulghe

¹ Mintzberg H., « Structure et dynamique des organisations », 2^{ème} édition, Edition d'Organisation, Paris, 2005, p. 43.

² Julien P.A. et Marchesnay M., Op.cit., 58.

³ Idem., p. 59.

⁴ Bouchikhi H. et Kemberley J., « Entrepreneurs et gestionnaires : les clés du management entrepreneurial », Les Éditions d'organisation, Paris, 1994, 129.

⁵ Wtterwulghe R., Op.cit., p. 39.

(1998)¹, les choses les plus importantes dans l'entreprise sont l'autorité et le contrôle, ces deux fonctions sont exercées que ce soit par l'entrepreneur car il est à la tête d'une firme qu'il a créé, hérité ou racheté, et sont exercées par le dirigeant puisqu'il a engagé une partie de son patrimoine dans l'entreprise. De ce fait les deux profils s'accordent à exercer les mêmes fonctions principales, donc il est utile de ne pas séparer entre les deux personnages.

De sa part, F. Colle (1993)² insiste sur la réflexion stratégique que doit avoir le dirigeant de la PME. Selon l'auteur, le dirigeant de la PME doit être plus qu'un visionnaire, il doit connaître de près les opportunités et les menaces de son environnement mais aussi les forces et les faiblesses de sa firme.

Ainsi, J.L. Fillion (1997) définit le dirigeant de la PME comme « une personne imaginative caractérisée par une capacité à fixer et à atteindre des buts. Cette personne maintient un niveau élevé de sensibilité en vue de déceler des occasions d'affaires. Aussi longtemps qu'il continue d'apprendre au sujet d'occasion d'affaires possible et qu'il continue à prendre des décisions modérément risquées qui visent à innover, il continue de jouer un rôle entrepreneurial »³. L'auteur insiste sur l'entrepreneuriat comme fonction du dirigeant.

Cependant, dans un souci de positionnement vis-à-vis des définitions citées ci-dessus, nous optons pour la deuxième approche qui dicte qu'il n'y a pas une grande différence entre les deux notions de l'entrepreneur et du dirigeant, car nous estimons que le dirigeant, qu'il soit entrepreneur, repreneur ou héritier, au demeurant le plus souvent propriétaire, gère et dirige son entreprise et connaît les dessous de sa réalité.

2.1.2. Le profil du dirigeant de la PME

La PME dépend de son propriétaire-dirigeant, c'est du moins ce qu'on peut tirer du point que nous avons développé précédemment. Cette conclusion ou cette synthèse semble à première vue claire et évidente. Mais en passant en revue la littérature qui a traité ce point fondamental dans la recherche en PME, nous constatons que la PME et son avenir dépendent du profil et des objectifs personnels et professionnels de son propriétaire-dirigeant. Ainsi, il est aisé de noter que ce que cherche l'entrepreneur par la création de sa firme, ses traits personnels et ses compétences techniques, managériales et relationnelles sont au cœur du destin et du développement de son entreprise.

C'est dans cette optique, que nous avons jugé nécessaire de développer ce point qui traite du profil du dirigeant de la PME et de ses différentes typologies.

Au cours des années, les contributions des chercheurs ne cessent de se multiplier autour de diverses problématiques liées au profil du dirigeant de la PME. Certains d'entre eux essaient d'identifier les facteurs impactant la nature de la personnalité du dirigeant. D'autres, tentent de cerner le profil du dirigeant en dressant différentes typologies.

Pour ce qui est des éléments qui influencent le profil du dirigeant, la littérature nous montre qu'il existe une multitude de facteurs d'origines divers (facteurs sociaux, facteurs historiques,

¹ Idem., p. 33.

² Colle F., « Le guide stratégique du responsable d'entreprise », Edition Maxima, Boulogne, 1993, p. 57.

³ Fillion J. L., « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », Revue Internationale PME, vol 10, n° 2, 1997, p. 130-172.

facteurs d'origine familiales, facteurs économiques...etc.) qui affectent et façonnent la personnalité du dirigeant de la PME, ces derniers sont en effet à l'origine des différentes typologies du profil de dirigeant dressées par les chercheurs au fil des années.

Dans ce sens, V. Bodeau (1994)¹ estime qu'il n'y a aucune raison qui nous laisse dire que le dirigeant de la PME se détache de ses qualités personnelles ou de son identité physique, psychique et socioculturelle lorsqu'il exerce son activité professionnelle. Pour l'auteur, le dirigeant de la PME ne dispose pas de cette qualité de distinction entre la vie personnelle et la vie professionnelle.

Ainsi, M. De Boislandelle (1988)², affirme que le profil du dirigeant de la PME doit être étudié en tenant compte de divers aspects qui sont notamment, l'état d'esprit, la situation familiale, la formation initiale et l'expérience professionnelle.

A. Paradas (1996)³, en se référant à une étude littéraire avance qu'il est très difficile de parler d'un seul profil-type du dirigeant de la PME, car ce dernier est un individu dont la personnalité est la résultante d'un environnement à plusieurs dimensions. L'auteur dresse de ce fait trois grands ensembles d'éléments qui influencent le profil du dirigeant : En premier lieu, ce sont les éléments historiques tels que, l'âge, l'expérience, la formation initiale et continue, la culture et surtout la firme si elle est familiale ou non qui impacte le profil du dirigeant. En deuxième lieu, les éléments de la personnalité occupent une place importante dans la formation du profil de dirigeant, selon l'auteur, les traits psychologiques les plus souvent avancés par les chercheurs sont : le besoin de réalisation personnelle, le besoin d'accomplissement, le désir de contrôler, la détermination et le besoin d'indépendance. Cependant, pour P. A Julien et M. Marchesnay (1996), l'existence de ces caractéristiques ne permet pas de dire à l'avance qui sera entrepreneur. En troisième lieu, on trouve les éléments liés ou relatifs à la prise de décision, ce que cherche l'entrepreneur par la création de l'affaire (recherche d'emploi, exploitation d'une opportunité sur le marché...etc.) va forcément impacter son profil en tant que dirigeant de celle-ci (artisan, opportuniste...etc.).

En se basant sur différents facteurs tels que les éléments cités ci-dessus, un nombre considérable de chercheurs ont dressé plusieurs types ou profils du dirigeant au fil des années.

Dans ce sens, J.C Laufer (1975)⁴ identifie à travers une étude qualitative quatre types d'entrepreneurs :

- L'entrepreneur manager et innovateur : la croissance est le but de son engagement et la réalisation de soi représente le moteur de sa motivation ;
- L'entrepreneur technicien : il cherche l'efficacité technique, la croissance n'est pas un objectif pour lui ;

¹ Bodeau. V., « Le cadre de référence du dirigeant. Une clef pour la compréhension des stratégies de PME », Actes de la 39e conférence mondiale de l'ICSB, Strasbourg, Juin 1994, pp 37-48.

² De Boislandelle. M., « GRH en PME, universalité et contingences : essai de théorisation », Revue Internationale PME, vol. 11, n°2-3, 1988, p 17.

³ Paradas A., « Typologies du dirigeant et styles de gestion des ressources humaines dans la PME », 3e congrès de la CIFPME, Trois-Rivières, Québec, 1996, pp. 1-6.

⁴ Laufer J.C., « Comment on devient entrepreneur », Revue Française de Gestion, vol 2, 1974, p. 11-23.

- L'entrepreneur propriétaire : il cherche la croissance, il favorise l'indépendance et il exerce le contrôle sur sa firme ;
- L'entrepreneur artisan : il cherche l'indépendance et la survie de son activité est son objectif principal.

Pour leur part, P.A Julien et M. Marchesnay (1990)¹ avancent que les buts de l'entreprise sont souvent confondus avec ceux du dirigeant, fusion de buts que les deux auteurs ont regroupé en trois familles distinctes : La pérennité ; la firme est créée pour qu'elle survive à son créateur, cet objectif est souvent choisi lorsque l'entreprise repose sur des capitaux familiaux. L'indépendance ; l'entrepreneur est animé par le besoin d'autonomie, il crée son affaire pour ne rien devoir à personne. La puissance ; le dirigeant est animé par le désir d'accomplissement, l'exercice du pouvoir demeure sa principale motivation.

Partant de cette catégorisation de buts, les deux auteurs ont distingué entre deux types de dirigeant de PME, cette dernière est connue pour être une classification simple :

- Le dirigeant PIC (Pérennité, Indépendance, Croissance) : est motivé par un objectif patrimonial d'accumulation du capital, il cherche surtout la survie de son affaire et il considère son indépendance comme une ligne rouge même au détriment de la croissance de son activité ;
- Le dirigeant CAP (Croissance, Autonomie, Pérennité) : cherche à tous prix le développement et la croissance de sa firme, il est opportuniste, il conserve l'autonomie de la direction et il n'accepte de pérenniser son activité que lorsqu'il arrive à réaliser les objectifs précédents.

Ainsi, J.C Filion (2000)² affirme qu'il existe un bon nombre de typologies en entrepreneuriat et en PME, ces typologies sont d'une utilité inégale et leur construction suit des méthodologies différentes. Il regroupe à ce titre, les typologies les plus citées par les chercheurs.

¹ Marchesnay M., « La PME ; une gestion spécifique », *Économie rurale*, n° 206, 1991, p. 11-17.

² Filion L. J., « Six types de propriétaires-dirigeants de PME », *Organisations & Territoires*, volume 9, n°1, hiver 2000, p. 4-10.

Tableau N° II.1 : Quelques typologies d'entrepreneurs et de dirigeants de PME

| Auteur (s) | Date | Typologie |
|----------------------|--------------|--|
| Smith | 1967 | L'artisan, l'entrepreneur d'affaires |
| Collins et Moore | 1970 | L'entrepreneur administratif, l'entrepreneur indépendant |
| Laufer | 1974 | Le manager ou l'innovateur, l'entrepreneur orienté vers la croissance, l'entrepreneur orienté vers l'efficacité, l'entrepreneur artisan |
| Miles et Snow | 1978 | Le prospecteur, le réacteur, l'innovateur, le suiveur |
| Julien et Marchesnay | 1987 1996 | PIC (Pérennité, indépendance, croissance) CAP (Croissance forte, autonomie, peu de pérennité) |
| Weber | 1988 | Le reproducteur, l'innovateur |
| Lafuente et Salas | 1989 | Quatre types de nouveaux entrepreneurs en Espagne, en fonction de leurs aspirations : L'artisan, l'entrepreneur orienté vers le risque, l'entrepreneur orienté vers la famille, le manager |
| Marmuse | 1992 | L'artisan, l'entrepreneur, le manager |
| Marchesnay | 1998 | Le notable, le nomade, l'isolé et l'entrepreneur |
| Duchéneaut | 1999 | Quatre socio-styles de créateurs d'entreprise en France Le rebelle, le mature, l'initié, le débutant |

Source : Filion J.L in Chanut-Guieu C. et Gilles Guieu G., « Les caractéristiques du dirigeant de PME en hypercroissance : une revue de la littérature », Le grand livre de l'économie PME, Gualino, 2012, p. 9.

J.L Filion (2000)¹ propose lui-même une typologie regroupant six types de propriétaires-dirigeants de PME :

- Le bûcheron : ambitieux, travailleur, motivé, sa culture est axée sur la production ;
- Le papillon : s'implique intensément, reprenneur des affaires en difficulté, crée puis revend les entreprises ;
- Le libertin : voit son entreprise comme un support financier, il aime le divertissement, il ne se sent pas impliqué émotionnellement par son entreprise ;
- Le bricoleur : consacre toute son énergie et son temps libre à son entreprise, il a un autre emploi officiel, il a un besoin de sécurité, il hésite dans la prise de décision ;
- Le converti : il découvre une opportunité et s'y implique totalement et émotionnellement, tout dans sa vie découle de cette découverte, il est attentif aux remarques faites par les autres ;
- Le missionnaire : souvent il crée sa propre firme, connaisseur de son domaine, il concentre toutes ses efforts pour développer son entreprise et il la considère comme un atout pour la communauté.

Après cette présentation synthétique des typologies du profil du dirigeant, nous nous intéressons dans le point suivant à la manière avec laquelle la décision est prise au sein de la PME. En Effet, nous allons aborder ce point car selon la littérature il existe un lien et une forte relation entre le profil, les qualités et les objectifs du dirigeant de la PME et le processus décisionnel au sein de celle-ci. Autrement-dit, « la prise de décision dans la petite entreprise est un processus qui dépend des objectifs du dirigeant et de sa vision »².

¹ Filion L. J., Op.cit., p. 5.

² Paradas A., Op.cit., p. 4.

2.1.3. La prise de décision stratégique dans le contexte PME

Comme nous l'avons indiqué auparavant, parler de la PME, c'est parler encore et sans cesse de son dirigeant. La PME se caractérise par le rôle essentiel de ce dernier. Qu'il soit propriétaire ou non, sa place est indispensable dans la compréhension du processus ou de la démarche stratégique des PME. En effet, les buts que souligne le dirigeant et sa vision déterminent fortement les décisions stratégiques qui seront retenues.

Il est communément admis par la communauté scientifique que la prise de décision stratégique au sein des grandes entreprises suit un processus dénommé « planification stratégique » qui signifie globalement le recours à des processus formalisés et structurés qui débouchent sur l'élaboration des plans écrits sur la base desquels des décisions seront prises. Néanmoins, cela est moins évident pour le cas des PME notamment, les petites entreprises. Or, la question de l'existence des pratiques de la planification dans le contexte particulier des PME a fait l'objet de recherches par plusieurs chercheurs. Dans ce sens, H. Goy et R. Paturel (2004)¹ ont mis en évidence deux types de constats : le premier, nous renseigne sur l'absence de la planification stratégique dans les PME et que la prise de décision stratégique au sein de celle-ci dépend de la vision et de l'intuition du dirigeant. Quant au second constat, il souligne qu'il existe bel et bien une planification dans le contexte PME, mais cette dernière est fortement différente de celle qu'on trouve dans les grandes entreprises.

Pour ce qui est de l'absence de la planification stratégique dans les PME, M. Marchesnay (2004)² précise que la prise de décision dans la PME suit un processus mental qui dépend largement d'un seul individu qui est l'entrepreneur ou le dirigeant, ce dernier même s'il s'entoure de conseils il se base sur son intuition et son analyse personnelle du contexte pour prendre les décisions. L'auteur cite dans ce sens les principales caractéristiques propres à la prise de décision dans les PME :

- La décision est largement le fait du chef d'entreprise, même s'il s'entoure de conseils (famille, amis, comptable...etc.) ;
- L'entreprise est fortement dépendante de son environnement, il sera difficile d'avoir une démarche complètement autonome. De ce fait, le chef d'entreprise sera attentif aux messages venant de son environnement, lesquelles déclenchent des réponses stratégiques ;
- Les systèmes d'informations et la structure sont fortement liés à la personnalité du dirigeant ;
- Les niveaux décisionnels sont totalement imbriqués : une décision opérationnelle peut avoir un impact stratégique sans que cela soit nécessairement perçu par le dirigeant dans l'immédiat.

Toujours dans ce sens, M. Marchesnay (1991)³ perçoit la taille de la firme comme un variable déterminante, il souligne que plus l'entreprise est de petite taille, moins il y a de besoin de planification.

¹ Goy, H. et Paturel, R., « Les problématiques de diagnostic et de projection dans les PMI », Revue française de gestion, 2004, n° 3, p. 55-70.

² Marchesnay M., Op.cit., p. 218-227.

³ Marchesnay M., Op.cit., p.12.

De sa part, R. Wtterwulghé (1998)¹ précise qu'il est inutile de parler de planification stratégique dans la PME, car le dirigeant est suffisamment proche de ses employés pour leur expliquer, au besoin, tout changement de cap. Dans la même optique, M. Jougleux et O. Bernard (2011)² donnent plus d'importance à la notion de proximité, ils affirment que la planification stratégique est une sorte de formalisation des procédures qu'on trouve dans les grandes entreprises. Dans le cas des PME, la planification est souvent remplacée par une approche basée sur les savoirs tacites et la communication informelle, favorisée par la proximité physique des acteurs.

Ainsi, selon M. Bernardes et V. Sergi (2006)³, le dirigeant vu la multitude des tâches qu'il effectue au quotidien, s'intéresse beaucoup plus à la planification opérationnelle qu'à la planification stratégique.

D'un autre côté, pour bon nombre de chercheurs, la planification stratégique dans le contexte de la PME existe, mais elle n'est forcément pas formelle et elle est dans la plupart des cas différente de celle des grandes entreprises. Pour A. Paradas (1996)⁴ les décisions stratégiques dans la PME ne sont pas forcément formalisées et elles dépendent largement des objectifs du dirigeant et de sa vision.

Ainsi, selon G.H. Rice (1983)⁵ le dirigeant de la PME prend les décisions stratégiques après avoir procédé à une planification stratégique. Cette dernière existe tant que la PME est amenée à prendre des décisions stratégiques. Autrement dit, la planification stratégique dans la PME peut exister mais avec des versions incomplètes et fragmentées.

Par ailleurs, la conclusion ou l'idée qu'on peut tirer de ce point, c'est que la prise de décision dans le contexte des PME est fortement liée à la personne du dirigeant. Le recours à des processus écrits et formalisés dépend à la fois de la volonté du dirigeant et de sa perception, des facteurs de l'environnement ainsi que de la taille de l'organisation (plus l'organisation est de grande taille, plus il y a le recours à des plans écrits et formalisés).

2.1.4. Déterminants de la stratégie de la PME

Nous avons indiqué au début de la présente section que la stratégie demeure la pièce maîtresse de l'entreprise. Toute entreprise, sans tenir compte de sa taille, de son métier, de son organisation...etc., possède une stratégie cohérente ou non, consciente ou pas.⁶

Cependant, la stratégie dans le contexte de la PME possède ses spécificités. On ne peut considérer la PME comme un simple modèle réduit de la grande entreprise. Le rôle prépondérant du dirigeant, la proximité des acteurs et la petite taille sont tous des facteurs qui témoignent de la spécificité de la stratégie au sein de la PME.

¹ Wtterwulghé R., Op.cit., p. 21.

² Jougleux M. et Bernard O., « La réflexion stratégique du propriétaire-dirigeant de petite entreprise, incidence sur le contrôle de gestion », Actes de l'AIMS, Nantes, 2011, p. 5.

³ Bernardes M. et Sergi V., « La perspective constructiviste de la stratégie en contexte de PME : une voie de renouvellement », 8ème CIFEPME, HEG Fribourg, Suisse, 2006, p. 9.

⁴ Paradas A., Op.cit., p. 4.

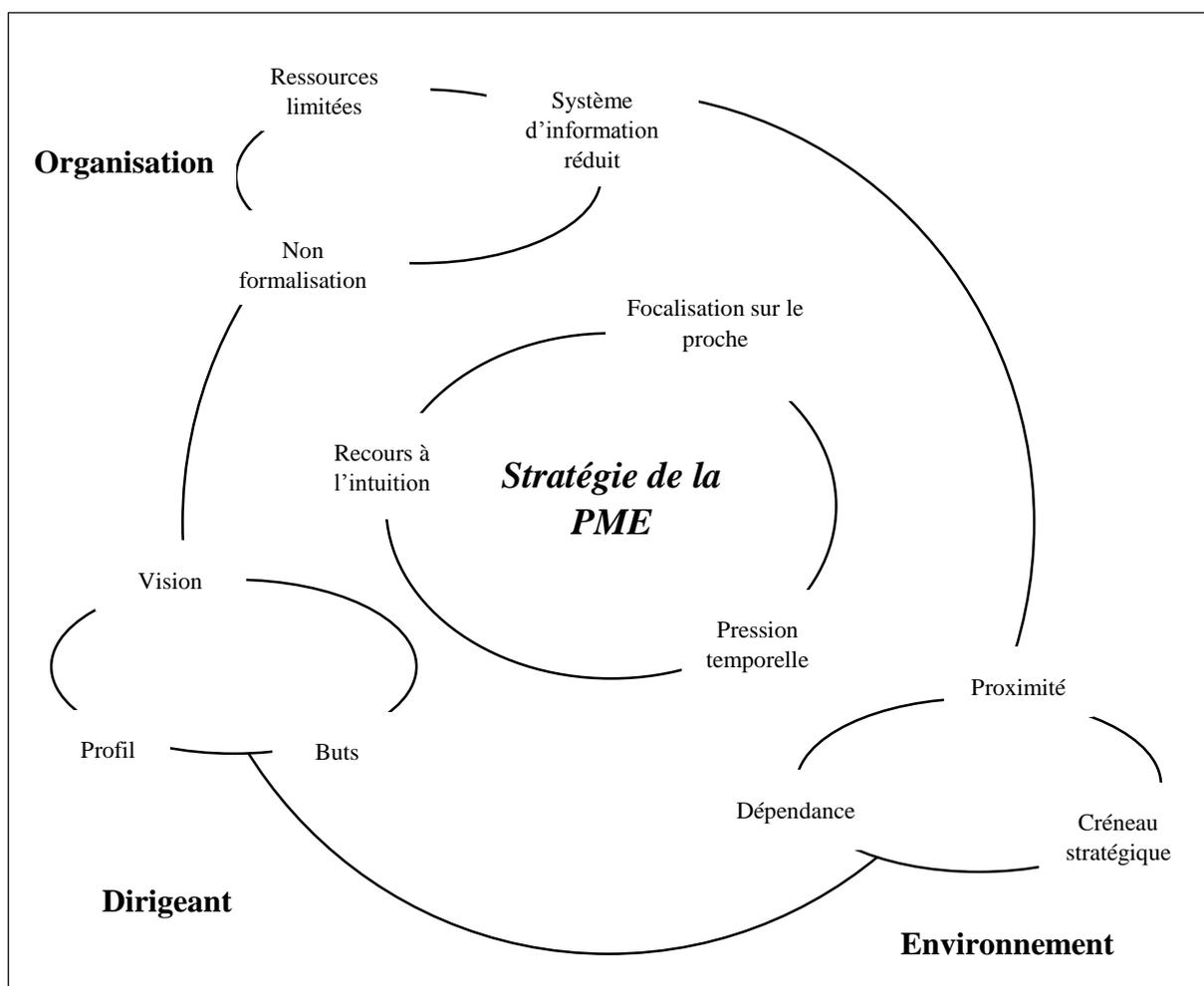
⁵ Rice G. H., «Strategie decision making in small business », Journal of General Management, Vol 9, n°1, Automne, 1983, pp. 58-65.

⁶ Détrie, J. P., et al., « Strategor : Politique générale de l'entreprise », Dunod, 2005, p. 595.

O. Torres (1999)¹, précise en ce sens que la stratégie de la PME repose essentiellement sur la vision du dirigeant. Il ajoute même que la démarche focalisée sur le futur proche qu'adopte le dirigeant, la pression temporelle et l'incertitude des éléments de l'environnement sont les facteurs qui nous laissent dire que la stratégie de la PME a ses propres spécificités en comparaison avec celles des grandes entreprises. Selon, O. Torres (1999) la non formalisation, l'intuition et la souplesse sont les principales spécificités de la stratégie en PME.

Quant à lui, G. Gueguen (2009)² estime que les PME possèdent bel et bien des stratégies, mais elles apparaissent comme spécifiques au regard des stratégies des grandes entreprises. L'auteur en se basant sur l'étude de R. Paturel (1997)³ identifie trois éléments inter-reliés 3E (Entrepreneur, Entreprise, Environnement) qui conditionnent la stratégie dans le contexte PME, ces éléments incitent à considérer la stratégie de la PME selon trois critères : spécificité organisationnelle, importance du dirigeant et l'environnement.

Figure N° II.1 : Les déterminants de la stratégie de la PME



Source : Gueguen G., « PME et stratégie : quelles spécificités ? », Revue Économie et Management, n° 131, 2009, p. 21.

¹ Torres O., Op.cit., p. 28.

² Gueguen G., « PME et stratégie : quelles spécificités ? », Revue Économie et Management, n° 131, 2009, p. 17.

³ Paturel R., in. Gueguen G., Idem, p. 18.

- La spécificité organisationnelle de la PME qui repose essentiellement sur la taille relativement réduite, le manque de ressources et de compétences, les systèmes d'information basiques et le recours à la communication informelle, est l'un des éléments qui rend la stratégie de la PME, une stratégie peu réfléchie basée sur l'intuition du dirigeant et le recours aux personnes les plus proches.
- La stratégie de la PME dépend fortement de la personne du dirigeant, son profil, ses objectifs personnels ainsi que sa manière de faire les choses, conditionnent et déterminent le chemin que devra suivre la PME.
- L'incertitude de l'environnement, la proximité et la dépendance de la PME vis-à-vis de ses partenaires notamment ses clients sont des facteurs rendant la stratégie de la PME, une stratégie peu réfléchie et basée sur une approche réactive (G. Gueguen, 2004).

2.2. Structure et organisation de la PME

Toute entreprise à sa façon de faire les choses. L'atteinte des objectifs pour une entreprise est régie par un fonctionnement bien spécifique, ce fonctionnement est sans aucun doute le résultat d'une configuration, d'une structure et d'une organisation que l'entreprise a choisi d'adopter.

L'importance de la structure et son ajustement sur la performance voire sur la compétitivité de l'entreprise est primordiale (Y. F. Livian, 2005)¹. En effet, la structure comme elle est définie par H. Mintzberg (1982)² « la somme totale des moyens utilisés pour diviser le travail entre tâches distinctes, et pour assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » permet si elle bien établis de réaliser les activités envisagées et d'atteindre les objectifs assignés par la direction.

Dans cette optique, un nombre considérable d'auteurs et de chercheurs ont investi leurs efforts sur l'étude des questions relatives à l'organisation et à la gestion au sein des petites et moyennes entreprises. Certains d'entre eux, comme nous l'avons exposé précédemment, ont essayé d'identifier les spécificités de la gestion dans ce type d'entreprise. D'autres se sont focalisés sur l'étude et l'analyse des différents types d'organisations et de structures qui conviennent le mieux à la réalité de la PME. D'autres, notamment O. Torres ont étudié le phénomène de proximité qui caractérise le management de la PME et la relation PME-Environnement.

Partant de ce constat, nous allons développer dans ce qui suit une synthèse sur l'organisation et la structure dans les PME. Une présentation des structures appliquées dans les PME fera l'objet du premier élément de cette partie. Ensuite, nous allons mettre l'accent sur le phénomène de proximité dans la gestion des PME.

2.2.1. La structure de la PME

Le succès ne dépend pas seulement des ressources et des compétences de la firme et de la stratégie qu'elle déploie, mais il dépend aussi de la structure ou de la configuration organisationnelle qu'elle applique. La relation stratégie-structure est l'un des principaux facteurs de compétitivité (C. Debray et C. Lyonas, 1982).

Selon la littérature, il existe une multitude de formes organisationnelles ou de types de structures (simple, mécaniste, matricielle, fonctionnelle...etc.) que les entreprises peuvent choisir d'adopter afin de réaliser leurs objectifs. En effet, chaque structure a ses propres

¹ Livian Y.F., « Organisation : théories et pratiques », 3^e Edition, Edition Dunod, Paris, 2005, p. 1.

² Mintzberg H., Op.cit., 1982.

avantages et inconvénients et il n'existe pas en réalité une structure idéale valable pour toutes les entreprises. Ainsi le choix de la structure est fonction de plusieurs éléments ou facteurs, ces derniers sont considérés par la théorie de la contingence comme des facteurs de contingence et traduisent la réalité du contexte dans lequel l'entreprise exerce ses activités.

Pour le cas des petites et moyennes entreprises, le choix de la configuration organisationnelle suit deux principales logiques. Selon la première logique, tout comme les grandes entreprises, la PME ne peut échapper à l'influence des facteurs de contingence, la taille, le niveau technologique, la stratégie et la nature de l'environnement global et de proximité sont au cœur et déterminent profondément le modèle organisationnel de la PME. Tandis que, pour la seconde logique, la structure organisationnelle dans la PME résulte des caractéristiques spécifiques de celle-ci, en effet, le profil et la vision du dirigeant, la proximité physique des acteurs dans l'entreprise, parfois l'incompétence managériale du personnel, le manque des ressources et souvent la nature familiale du capital, sont tous des facteurs qui influencent la structure des PME. P. A Julien (1988) en ce sens ajoute que « plus l'organisation est petite, plus il sera difficile d'en définir les frontières ».

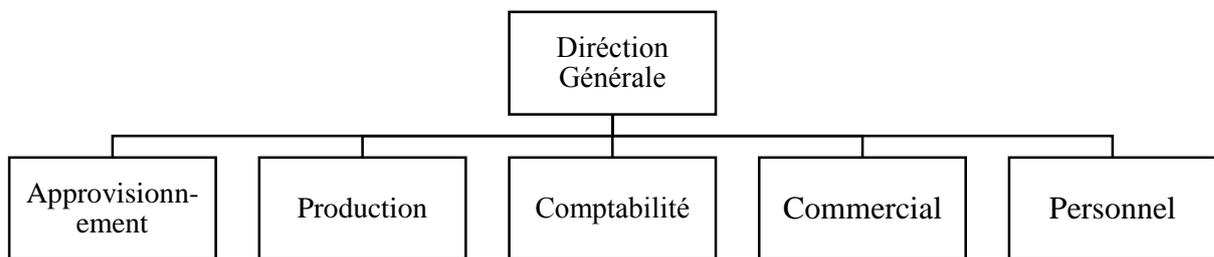
Pour ce qui est des structures les plus appropriées pour le cas des PME, M. Kalika et al., (2010)¹ ; A. Derray et A. Lusseau (2006)², affirment qu'il y a deux structures qui peuvent s'adapter aux spécificités des PME, la première est la structure fonctionnelle, la seconde elle est entrepreneuriale.

- **La structure fonctionnelle**

Selon P.A Julien (1988), l'analyse de l'organisation de la PME fait ressortir qu'elle est composée de deux niveaux. Le premier, c'est le niveau des individus et il est constitué de l'ensemble des personnes travaillant dans la PME et partageant les valeurs et la vision du dirigeant. Quant au second niveau, il correspond aux tâches et aux activités, il regroupe toutes les tâches qui s'effectue dans la PME sous forme de fonctions distinctes.

Dans ce sens, la structure fonctionnelle s'inscrit dans le second niveau et elle découpe l'entreprise en activités, en services ou en unités (production, commercialisation...etc.).

Figure N° II.2 : La structure fonctionnelle



Source : Kalika M. et al., « Management, stratégie et organisation », 8^e Edition, Edition Vuibert, Paris, 2010, p. 320.

Le travail selon cette structure est divisé en tâches distinctes, chaque tâche est accomplie par un service ou une fonction. Ainsi, à la tête de chaque service on trouve un chef considéré comme

¹Kalika M. et al., « Management, stratégie et organisation », 8^{ème} Edition, Edition Vuibert, Paris, 2010, p. 320.

²Derray A. et Lusseau A., « les structures d'entreprises », Edition Ellipses, Paris, 2006, p. 39-40.

un spécialiste dans son domaine, l'autorité de ce fait est divisée par fonction. Le contact entre les services se fait de façon informelle. La coordination est assurée par les deux mécanismes d'ajustement mutuel et de supervision directe et les ordres sont généralement communiqués sous forme de notices de service.

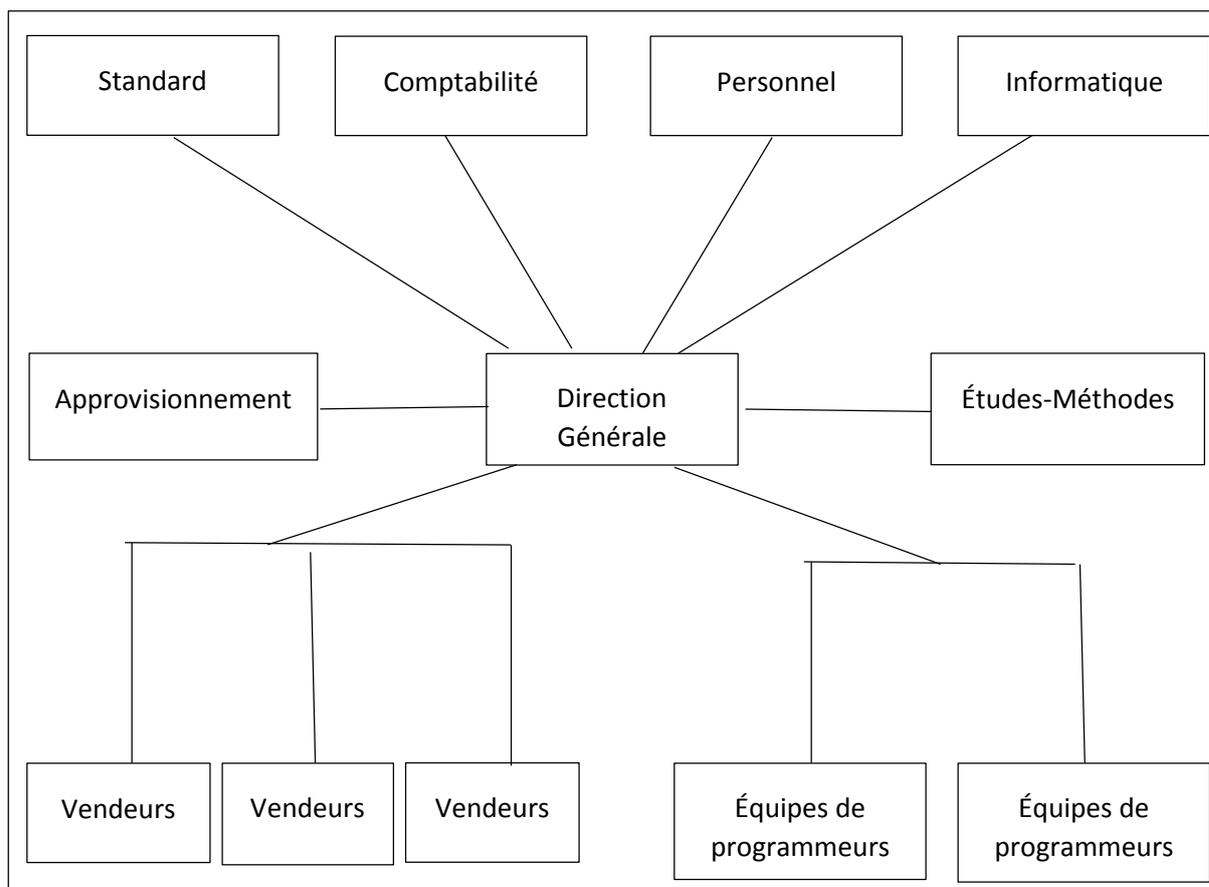
La simplicité de cette structure permet à la direction de suivre et de contrôler tout le fonctionnement de l'organisation. Cependant, cette dernière présente diverses limites telles que¹ : la centralisation accentuée qui ne laisse pas la chance aux initiatives individuelles et collectives, les conflits d'intérêts entre les différents services, la lenteur dans la prise de décision ainsi que le blocage de l'organisation dans une sorte de routine quotidienne.

- **La structure entrepreneuriale**

Cette structure est très répandue dans les start-ups, les cabinets de conseils et dans les très petites entreprises. Elle est connue pour être la structure la plus simple.

L'organisation selon cette structure est divisée en fonctions distinctes et chaque fonction assure une tâche précise. Néanmoins la particularité de cette dernière réside dans l'absence de lignes hiérarchiques. La direction est considérée comme un noyau où les services gravitent autour d'elle.

Figure N° II.3 : La structure entrepreneuriale



Source : Kalika M. et al., « Management, stratégie et organisation », 8e Edition, Edition Vuibert, Paris, 2010, p. 318.

¹Idem., p.41.

Le travail selon cette structure ne nécessite pas beaucoup de formalités, tous les services sont attachés à la direction. De ce fait, l'autorité est fonctionnelle entre les services et le privilège est accordé aux relations personnelles lorsqu'il s'agit de la communication.

Ainsi, le dirigeant dans ces conditions joue plusieurs rôles en même temps, il est le coordinateur entre les différentes fonctions, il est le contrôleur et surtout il est le leader. Enfin, cette structure est connue pour être souple et flexible basée sur la proximité des personnes dans la PME.

2.2.2. La proximité résume les spécificités de gestion de la PME

L'ensemble des spécificités caractérisant la gestion de la PME que nous avons présenté auparavant, notamment dans la première section du présent chapitre, témoigne que la gestion de ce type d'entreprise est régie par un principe fondamental, celui de la Proximité. En effet, cette approche de gestion de proximité est le résultat des travaux de certains auteurs notamment O. Torres et G. Gueguen.

Selon O. Torres, (2000)¹, la proximité apparaît comme un construit stratégique et organisationnel qui permet au dirigeant de la PME de maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution. Elle crée les conditions nécessaires à l'action dans une organisation centralisée, faiblement spécialisée, dotée de systèmes d'information interne et externe simples et privilégiant des stratégies intuitives et peu formalisées.

Une synthèse des travaux de O. Torres, montre que chacune des caractéristiques classiques des PME peut être interprétée comme une forme particulière de proximité (proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle, proximité spatiale, proximité temporelle, coordination de proximité, capital de proximité...).

- **Proximité hiérarchique**

La PME se caractérise d'une part, par une forte centralisation autour du dirigeant, ce dernier s'occupe de toutes les tâches liées à la prise de décision dans son entreprise. D'autre part, la ligne hiérarchique dans la PME est restreinte, ce qui permet au dirigeant de connaître tous ses salariés individuellement et peut ainsi apprécier leurs qualités et leurs faiblesses. O. Torres interprète l'existence de ces caractéristiques dans la PME comme un phénomène de proximité hiérarchique.

- **Proximité fonctionnelle**

Les PME sont connues par leur faible spécialisation que ce soit verticale ou horizontale, ceci est dû principalement à la proximité physique et aux contacts directs entre les différentes unités dans l'entreprise ainsi qu'à la polyvalence du personnel. Selon O. Torres, la proximité amplifie la faible spécialisation et atténue l'intérêt de créer une division très poussée. L'auteur utilise le concept de proximité fonctionnelle pour décrire la forte imbrication des fonctions dans la PME.

- **Systèmes d'information de proximité**

O. Torres retient la notion de « système d'information de proximité » pour expliquer la nature des systèmes d'information dans les PME. Ces derniers sont jugés simples et très peu

¹ Pour plus de détails. Cf., Torres O., « du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion de la PME », 5^e CIFPME, Lille, 25-27 Octobre 2000.

développés. Dans la plupart des temps, le dirigeant coordonne et communique avec ses collaborateurs en utilisant les voies et les moyens informels tels que la communication verbale et les contacts personnels et préfère discuter personnellement avec ses clients et ses fournisseurs pour connaître de près leurs besoins et leurs avis (P A Julien, 1998). Il affirme que cette nature des systèmes d'information dans les PME est souvent interprétée comme la conséquence du faible intérêt généralement porté par certains dirigeants à la valeur stratégique de l'information. Mais aussi elle peut être la résultante d'un marché relativement proche, soit géographiquement, soit psychologiquement.

- **Coordination de proximité**

Cette notion de « coordination de proximité » retient la coordination au sens de Mintzberg tout en y intégrant l'optique de proximité. Dans le contexte PME, c'est les deux mécanismes de l'ajustement mutuel et de supervision directe qui sont les plus utilisés pour coordonner entre les différentes unités dans l'organisation. Pour O. Torres ces deux mécanismes favorisés par une communication peu formalisée sont synonymes de proximité.

- **Proximité spatiale**

Cette notion correspond au rayon sur lequel s'étend l'entreprise qui, dans le cas de la PME est jugé étroit. Il s'agit alors de toutes les composantes de l'environnement proche avec lesquelles la PME entretient des relations de toute nature, mais aussi cette notion peut être liée à l'environnement interne de la PME, du fait que le dirigeant est très proche de ses salariés et il est omniprésent dans son entreprise.

- **Proximité temporelle**

L'horizon temporel de la PME est le plus souvent le court terme, la prise de décision stratégique est fortement liée à la personne du dirigeant et à son intuition. Ainsi, les comportements stratégiques sont d'avantage réactifs qu'anticipatifs. Les dirigeants emploient peu de techniques de gestion telles que les tableaux de bord ou la comptabilité analytique. La notion retenue pour ce cas est celle de « proximité temporelle » car les PME favorisent les orientations à court terme.

Tableau N° II.2 : La PME comme un mix de proximité

| D'une spécificité de gestion... | À une gestion de proximité |
|---|--|
| Petite taille | Proximité spatiale |
| Centralisation de la gestion | Proximité hiérarchique |
| Faible spécialisation | Proximité fonctionnelle Coordination de proximité |
| Systèmes d'information informels et simples | Systèmes d'information de proximité |
| Stratégie intuitive ou peu formalisée | Proximité temporelle |

Source : Torres O., « du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion de la PME », 5^e CIFPME, Lille, 25-27 Octobre 2000, p. 14.

Ces notions dégagées par O. Torres et qui permet d'appréhender et de cerner la PME comme étant un mix de proximité sont nécessaires et devient alors fondamentales au fonctionnement de cette dernière. En effet, ce principe de proximité permet de passer d'une approche descriptive énumérative des spécificités de gestion des PME, à une approche explicative et analytique du fonctionnement de celles-ci.

Section 3 : la compétitivité des PME

Le succès, la survie, la pérennité, la performance au sens large, la résistance... sont tous des notions qui peuvent être directement ou indirectement liées à la notion de compétitivité. Pour la PME, voire pour toute entreprise, le succès ou l'atteinte d'un niveau compétitif favorable n'est nullement une mission aisée, comme nous l'avons présenté dans le premier chapitre notamment dans ses sections 2 et 3, la compétitivité de l'entreprise dépend à la fois de deux types de facteurs, ceux liés à l'entreprise elle-même, aux produits et services quelle offre sur le marché et à la stratégie quelle déploie, mais aussi ceux liés aux caractéristiques de l'environnement global et concurrentiel de celle-ci.

Dans ce sens, l'objet de la présente section réside dans la présentation et l'analyse des sources et des facteurs qui sont à la base de la compétitivité de la PME, pour cela nous allons dans un premier temps mettre en évidence les apports des différentes approches et théories concernant le succès des PME. Ensuite, dans un second temps, une description synthétique des facteurs de compétitivité des PME sera mobilisée.

3.1. La compétitivité des PME : Evolution conceptuelle et contextuelle

La compétitivité est un concept relatif qui signifie globalement, la capacité de l'entreprise à s'imposer dans son environnement et à se démarquer de la concurrence. La compétitivité est aussi considérée comme un concept relatif du fait qu'il parle et traite de la relation entre l'entreprise et son environnement.

Pour le cas de la petite et moyenne entreprise, la question de la compétitivité demeure un sujet d'actualité qui suscite beaucoup d'intérêt, d'ailleurs un nombre important de chercheurs et d'organismes se penche sur l'étude de la relation PME-environnement en essayant de cerner et d'identifier les sources et les raisons de succès de cette dernière.

La synthèse des travaux qui ont été effectués en ce sens, révèle que les facteurs de la compétitivité de la PME peuvent être divisés en deux grandes catégories. D'une part, les facteurs internes à l'entreprise, qui de leur part peuvent être scindés en deux types, tangibles et intangibles. D'autre part, les facteurs de l'environnement qui peuvent avoir un effet déterministe ou un effet modérateur sur la compétitivité de la PME.

Cependant, l'ensemble des facteurs influençant la compétitivité de la PME trouvent leurs fondements dans plusieurs théories et approches notamment, la théorie de la contingence, la théorie des ressources et compétences, la théorie néo-institutionnelle et l'approche de la spécificité de la PME.

Pour la théorie de la contingence, la structuration de l'organisation dépend des paramètres et des caractéristiques de son contexte de fonctionnement, cela implique que la compétitivité de l'entreprise est avant tout, une question d'adaptation. La théorie des ressources et compétences suppose que le succès se trouve à l'intérieur de la PME et dépend de sa capacité à développer et à conserver des ressources et compétences spécifiques (G. Hamel et C. K Prahalad, 1990)¹. La théorie néo-institutionnelle quant à elle, donne plus d'importance à l'environnement dans la

¹ Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). « The core competence of the corporation », Harvard business review, vol. 68, n° 3, p. 79-91.

réalisation et la détermination des performances de la PME, selon cette théorie, plus l'environnement présente des indices favorables, plus il y a une dynamique de performances dans l'entreprise (D. North, 1990¹). Enfin, l'approche de la spécificité de la PME affirme que la PME dispose d'un certain nombre de qualités spécifiques qui, si elles sont bien exploitées, permettent à la PME de maintenir son existence voire d'améliorer sa compétitivité vis-à-vis de son environnement concurrentiel (O. Torres, 1997).

Cependant, nous abordons les théories susmentionnées, car celles-ci touchent principalement à toutes les catégories d'environnement tant interne qu'externe à la PME. Les théories de la contingence et de la dépendance à l'égard des ressources couvrent essentiellement l'environnement économique, physique, concurrentiel, technologique, et l'environnement des ressources mise à disposition de la firme. Tandis que, la théorie néo-institutionnelle couvre l'environnement juridique, politique, social, et l'environnement institutionnel. (É.M Hernandez, 2001)²

3.1.1. Théorie de la contingence et la compétitivité de la PME

Pour la théorie de la contingence (T. Burns et G. M Stalker, 1961³ ; J.D Thompson, 1967⁴ ; J. Woodward, P. Lawrence et J. Lorsch, 1969 ; A.D Chandler, 1962) qui s'est développée vers la fin des années 1950 est considérée comme un prolongement substitutif de l'école classique, la survie voire la compétitivité est tributaire de la relation entre l'organisation et son environnement interne et externe. (R.E Miles et C.C Sow, 1978 ; R.B Duncan, 1972).

Selon cette théorie, l'entreprise est conçue comme une entité située en dehors de ses frontières, ces résultats sont influencés par les contraintes tant de l'environnement interne que de l'environnement extérieur, et l'adaptation s'impose comme un outil indispensable pour que la firme survive, dans le sens où cette dernière doit survivre pour réussir. La réussite pour une entreprise n'est atteinte que lorsque cette dernière arrive à gérer l'incertitude issue de l'environnement. J. D Thompson (1967) et P. Lawrence et J. Lorsch (1969), affirment que les entreprises les plus efficaces sont celles qui s'adaptent au degré d'incertitude de chacun des types d'environnements.

Dans ce sens, la littérature produite au fil des années, distingue entre deux types complémentaires de contingence, celles relient certains traits de la structure à des variables internes tels que l'âge et la taille de l'organisation, la technologie et la stratégie, et celles qui les relient à des variables externes (vulnérabilité, incertitude et complexité... de l'environnement).

- **Le rapport taille, âge et compétitivité de la PME**

La question relative à la nature de la relation entre l'âge, la taille et la compétitivité de l'entreprise est bien documentée. Les deux variables âge et taille sont corrélées, selon J. Rojot

¹ North D., « institutions, Institutional Change and Economic Performance », Cambridge University Press, Cambridge, 1990.

² Hernandez É. M., « L'entrepreneuriat Approche théoriques », Édition L'Harmattan, Paris, 2001.

³ Burns T. et Stalker., « Mechanistic and organic systems of management », in. Sociology of organizations: structures and relationship, Edition SAGE publications, 2012.

⁴ Thompson J. D., « Theory and Research in Administration », D. Administrative Science Quarterly 11, no. 4 (1967): 691-94. <https://doi.org/10.2307/2391084>

(2005)¹, les entreprises jeunes sont souvent petites. Par ailleurs, les firmes de grande taille ne sont pas nécessairement âgées, mais on ne peut exclure que beaucoup d'organisations croissent avec le temps.

Pour ce qui est de la relation entre l'âge de la firme et ses performances, les recherches présentent des résultats controversés. D'une part, beaucoup de chercheurs perçoivent l'âge comme un garant de compétitivité de l'entreprise, puisque ce dernier traduit le volume de l'expérience que la firme cumule au fil du temps en exerçant dans un secteur d'activités donné. C'est-à-dire que la compétitivité de l'entreprise est seulement tributaire d'une période de survie ou de pérennité. D'autre part, cette corrélation positive n'est pas toujours vérifiée, en effet, l'environnement peut présenter un ensemble de contraintes et de menaces qui peuvent mettre en péril l'activité de l'entreprise à tous moments.

Ainsi, les recherches portant sur la relation entre la taille de l'entreprise et sa compétitivité présentent aussi des affirmations contradictoires. Selon l'approche 'big is better' qui trouve son origine dans les thèses de l'école de l'économie industrielle (A.D Chandler, 1962 ; Williamson 1975, 1985), la grande entreprise domine ses concurrents de petites tailles, car la GE est mieux armée pour coordonner ses actions et récolter des économies d'échelles. R.S Burt (1992)², affirme dans ce sens que les GE sont les structures les plus redoutables sur le marché à cause de leur structure fortement centralisée, mais aussi à cause de leur statut social. (J. Podolny, 1993³).

D'un autre côté, l'approche 'small is beautiful' remet en cause les fondements de toute corrélation positive entre compétitivité et taille. Selon cette approche, l'avantage de la PME réside dans leur flexibilité et leur capacité à s'adapter rapidement aux situations changeantes de l'offre et de la demande. (H. Dodgson et R. Rothwell, 1991). Ainsi, P. Picard (1990)⁴, argumente que la faiblesse de la GE en faveur de la PME est due essentiellement au dépassement de la taille critique par la GE. Selon ce dernier, au-delà d'une certaine taille, les avantages liés à la spécialisation des individus dans la GE sont plus que compensés par les inconvénients liés à la perte de motivation par défaut d'intégration. En plus, la GE supporte des coûts très importants liés à la structuration et à la coordination des différentes activités.⁵

- **La contingence structurelle dans la PME**

L'hypothèse principale de ce type de contingence (T. Burns et G.M Stalker, 1961 ; P. Lawrence et J. Lorsch, 1967) est que tous changements dans les variables externes vont d'une manière ou d'une autre affecter la structure de l'organisation. De ce fait, les différentes composantes de l'organisation doivent être intégrées pour que l'entreprise survive ou performe.

Selon cette théorie, l'organisation de l'entreprise doit s'inscrire dans deux dimensions différentes. Soit dans une dimension mécaniste avec des structures mécaniques complexes,

¹ Rojot J., « Théorie des organisations », Edition ESKA, Paris, 2005.

² Burt R.S., « Structural Holes: The Social Structure of Competition », Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.

³ Podolny J., « A Status-Based Model of Market Competition », The American Journal of Sociology, vol. 98, n° 4, 1993, p. 829-872.

⁴ Picard P., « Éléments de microéconomie : théories et applications », Montchrestien, 1990.

⁵ Ben Malouka S et Sahut J.M., « La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises », Revue des sciences de gestion, 2008, n° 233, p. 77-86, p. 80.

formalisées et centralisées, si l'environnement est d'une nature stable. Soit dans une dimension organique avec une prise de décision décentralisée, une souplesse dans la structure et des communications latérales plutôt que verticales, si l'environnement est de type dynamique et changeant.

Concernant l'usage de l'approche structurelle dans le cas des PME et dans le monde de l'entrepreneuriat, J.G Covin et D.P Slevin (1988)¹, après l'examen de l'influence modératrice de la structure de l'organisation sur l'entrepreneuriat dans l'entreprise, affirment que les structures organiques ont un effet positif sur l'entrepreneuriat, car elles permettent de libérer l'initiative entrepreneuriale au sein de l'entreprise et rendent les entrepreneurs conscients de la nécessité de fournir de l'expertise et d'offrir les ressources et un cadre de collaboration nécessaire. Ainsi, les structures organiques conviennent le mieux avec la réalité de la PME qui déjà dans sa nature se caractérise par une flexibilité et une forte capacité d'adaptation. Selon J.G Covin et D.P Slevin (1988), ces caractéristiques de la PME facilitent l'innovation, qui est une composante essentielle d'un style entrepreneurial.

De sa part, H. Schollhammer (1982)² soutient que les structures d'organisation avec un haut degré de formalisation entravent l'innovation et l'entrepreneuriat dans l'entreprise. Enfin, d'une façon globale, le comportement entrepreneurial dans l'entreprise, qui est d'une importance capitale pour la compétitivité de celle-ci, est influencé et dépend de la structure de l'organisation. (P. Drucker, 1985)³.

- **La contingence stratégique dans la PME**

Pour les auteurs de la théorie de la contingence stratégique (J. Child, 1972⁴, 1997⁵ ; J. Pfeffer et G R. Salancik, 1978), l'hypothèse de la théorie de la contingence structurelle qui stipule que l'environnement détermine la configuration organisationnelle de l'entreprise, de sorte que les managers ont peu de marge de manœuvre, présente de grandes limites. Selon ces derniers, il est clair que l'environnement contraint l'organisation de l'entreprise, mais la prise de décision contribue à l'ajustement de l'entreprise à son environnement. Les choix stratégiques que les managers adoptent leur permettent de contrôler en partie leur environnement. Il est donc primordial de mettre en exergue le rôle des choix stratégiques dans le modèle de contingence de l'entreprise.

Selon R. Cyert et J. March (1963)⁶, les entrepreneurs ont toute la possibilité de prendre des orientations qui ne sont que partiellement limitées par l'environnement et les contingences de l'organisation. Il ajoute même que les entrepreneurs ou les managers ne sont pas prisonniers de leur environnement, mais qu'ils ont la capacité de l'influencer. Ainsi, J. Child (1997) annonce

¹ Covin J.G. et Slevin D.P., « The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial Top management style », *Journal of management studies*, 1988, vol. 25, n° 3, p. 217-234.

² Schollhammer H., (1982) *Internal Corporate Entrepreneurship*. In: Kent, D., Sexton, L. and Vesper, K.H., Eds., *Encyclopedia of Entrepreneurship*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1982, p. 209-223.

³ Drucker P., « The discipline of innovation », *Harvard business review*, vol. 63, n° 3, p. 67-72.

⁴ Child J., « Organization, structure, environment and performance: The role of strategic choice », *Sociology*, 1972, Vol. 6, n° 1, pp. 1-22.

⁵ Child J., « Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. », *Organization studies*, 1997, Vol. 18, n° 1, pp. 43-76.

⁶ Belzile B., « A Behavioral Theory of the Firm, par Richard M. Cyert et James G. March, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1963, 332 pages. » *Relations industrielles / Industrial Relations*, vol. 19, n° 3, 1964, p. 409-410. <https://doi.org/10.7202/1021288ar>

pour ce qui est de la configuration organisationnelle que les entrepreneurs ne sont pas obligés d'adopter une structure spécifique. Selon lui, les objectifs fixés et le pouvoir de relations jouent un rôle aussi important que les questions d'organisation pour déterminer les choix qui sont faits.

Dans le même ordre d'idée, M. Porter (1980)¹ qui est l'un des auteurs les plus connus de la perspective de l'adaptation de l'entreprise vis-à-vis de son environnement concurrentiel, affirme que toute entreprise qui se lance ou qui lance un nouveau produit doit absolument analyser les règles du jeu concurrentiel auquel elle est confrontée, et ce, en utilisant les techniques d'analyse et de choix stratégiques.

Concernant la PME, les questions relatives aux choix stratégiques demeurent un sujet débat entre les chercheurs. En effet, comme nous l'avons indiqué dans la section précédente, les choix stratégiques dans les PME sont dans la plupart du temps peu formalisés et fortement liés à la personne du dirigeant. Cependant, ce qui est important, c'est que les orientations stratégiques sont prises même sous une forme tacites et informelle. L'exercice d'un choix stratégique est une fonction fondamentale de gestion et d'organisation dans toutes les PME, car il permet une proactivité et une adaptabilité face à l'environnement, mais aussi il permet de dresser les grandes lignes d'actions que la PME devrait prendre en compte. (J. Child, 1997)

- **La contingence technologique dans la PME**

Selon cette théorie (J. Woodward, 1965)², le type et le fonctionnement de la structure organisationnelle sont en forte relation avec le choix technologique de l'entreprise. Pour les auteurs de ce type de contingence, il existe pour chaque système technique une configuration organisationnelle qui lui convient. Ainsi, les performances de la firme évoluent en fonction de l'adéquation entre la structure organisationnelle et le niveau technologique.

Dans la littérature, il est communément admis que la technologie joue un rôle prépondérant dans l'acquisition et la détermination des sources de l'avantage concurrentiel. En effet, selon la littérature il existe deux catégories ou deux sources de technologie, la première réside dans la R&D au sein de l'entreprise et l'ensemble des investissements dont le but principal est l'innovation. Tandis que la seconde, se réfère à l'acquisition des licences, des brevets et des technologies existantes.

Pour la PME et compte tenu de sa flexibilité et de sa forte capacité d'adaptation, elle est considérée comme une pépinière d'innovation. Même si dans certains contextes comme dans les pays en développement et les pays sous-développés, la PME enregistre une carence technologique. Mais les décisions des entrepreneurs en matière de technologies peuvent créer des avantages concurrentiels durables et assurer ainsi de bonnes performances financières. Donc, il s'agit juste de prise de conscience de la part de l'entrepreneur du rôle de la technologie dans le renforcement de la compétitivité de son entreprise.

¹ Porter M., « Industry Structure and Competitive Strategy : Keys to Profitability », *Financial Analysts Journal*, vol. 36, n ° 4, 1980, DOI: 10.2469/faj.v36.n4.30.

² Woodward, J., « Industrial organization: theory and practice », Oxford University Press, London, 1980.

3.1.2. Théorie de la dépendance à l'égard des ressources et la compétitivité de la PME

Pour réussir, il faut survivre et pour survivre il faut d'abord fonctionner. Pour qu'elle fonctionne convenablement, l'entreprise a besoin de ressources que ce soit des ressources humaines, matérielles, financières, informations...etc. Néanmoins, ces ressources sont contrôlées par l'environnement, ce qui lui donne le pouvoir (É. M Hernandez, 2001)¹.

L'entreprise partage une multitude de relations avec l'environnement, ces liens sont beaucoup plus nombreux et complexes pour que les managers puissent les identifier, les analyser et les gérer. C'est dans ce sens que G.R Salancik et J. Pfeffer (1978)², dans leur ouvrage « The external control of Organizations : a resource dependence perspective » ont développé la théorie de la dépendance des ressources à l'égard de l'environnement. Selon cette théorie, l'environnement contrôle l'organisation, mais cette dernière possède une certaine possibilité de manœuvre et une certaine chance pour répondre aux exigences de l'environnement afin de survivre. Pour G. R Salancik et J. Pfeffer, l'entreprise afin de mieux comprendre, s'adapter et résister aux relations de pouvoir et de dépendance existantes, doit analyser les réseaux et les relations inter-organisationnelles au sein de son environnement.

L'environnement avec tous le pouvoir et toutes les dépendances qu'il comporte est considéré comme un facteur qui contraint l'action organisationnelle dans l'entreprise. Cependant, pour les deux auteurs, les entrepreneurs sont appelés à considérer ce facteur non pas comme une donnée invariante, mais plutôt comme une situation contextuelle que ces derniers peuvent la surmonter en créant un contre-pouvoir et une contre dépendance.

Pour ce qui est des stratégies adéquates pour lutter contre la dépendance envers les ressources contrôlées par l'environnement et les façons par lesquelles les entreprises, notamment les petites et moyennes structures peuvent contrebalancer les sources d'influence venant de l'environnement, G. R Salancik et J. Pfeffer (1978) suggèrent que les programmes gouvernementaux en matière de R&D, d'entrepreneuriat ou d'encouragement de la croissance des PME offrent de meilleures solutions pour gérer la dépendance de l'entreprise à l'égard des ressources. Or, la dépendance vis-à-vis des compétences peut être gérée en recrutant des personnes qualifiées venant des entreprises concurrentes.

Dans le même sens, C. Oliver (1991)³ affirme que pour gérer la dépendance par rapport aux concurrents et aux instances gouvernementales, les entreprises peuvent se réunir ou s'associer dans des associations commerciales ou patronales, ces associations permettent à leurs adhérents de partager les coûts liés à la veille de l'environnement, mais aussi elles sont en meilleure position comme étant un contre-pouvoir lorsqu'il s'agit de défendre les intérêts communs de leurs membres auprès des organisations gouvernementales. L'auteur ajoute que la théorie de la dépendance des ressources à comme principe de base, la nécessité d'analyser les liens entre les entreprises et leur environnement, et ce, afin de comprendre les relations de pouvoir et de dépendance existantes, pour ensuite identifier les moyens adéquats pour les gérer.

¹ Hernandez É. M., Op.cit.

² Pfeffer J. et Salancik G. R., « The external control of Organizations: a resource dependence perspective », Stanford university press, California, 1978.

³Oliver C., «Strategic Responses to institutional Processes ». *Academy of Management Review*, 2001, vol. 16, n°1, pp. 145-179.

Pour sa part J. Child (1997) en évoquant le cas de la petite et moyenne entreprise estime que celle-ci subit son environnement, notamment lorsqu'elle passe par sa phase de démarrage. Cependant, la PME peut agir sur son environnement et pas seulement subir les pressions. De ce fait, l'auteur propose d'une part, à la PME de saisir les opportunités que dégage l'environnement lorsqu'il est riche et complexe. D'autre part, la PME ou l'entrepreneur doit s'insérer dans des groupements et des réseaux pour sortir de son isolement.

La théorie de la dépendance des ressources vient ainsi compléter la perspective d'adaptation des organisations à leur environnement par l'idée de l'environnement adaptable à des organisations. Selon cette théorie, l'environnement peut être adapté à des organisations, tout comme les organisations s'adaptent à l'environnement. Ainsi, les auteurs de cette perspective perçoivent la relation organisation-environnement comme étant une relation bidirectionnelle où chaque acteur peut être influenceur ou influencé.

3.1.3. Théorie néo-institutionnelle et la compétitivité de la PME

La théorie néo-institutionnelle tout comme la théorie de l'écologie des populations d'organisations, s'inscrit dans le courant des théories d'adaptation des organisations. Initiée par P. Selznick en (1957)¹, ensuite développée par (J.W Meyer et B. Rowan, 1977 ; P. J DiMaggio et W. W Powel, 1983² ; D. North, 1990), cette théorie insiste sur la légitimité qui favorise l'insertion de l'entreprise dans l'environnement institutionnel. Elle est conçue comme un moyen à l'exercice d'actions qui permettent aux organisations telles que les PME de créer, de soigner et de renforcer leur légitimité vis-à-vis de l'environnement institutionnel.

La théorie de l'écologie des populations d'organisations essaie d'expliquer la diversité des organisations ou pour quoi et en quoi les organisations se sont différentes. Alors que la théorie néo-institutionnelle tente de répondre et d'identifier les raisons qui font que les organisations se ressemblent. La première se penche dans l'explication des influences générées par l'environnement économique, physique et technologique sur l'organisation. Tandis que la seconde, explique les influences de l'environnement culturel, légal, politique et social (É.M Hernandez, 2001). Cependant, le point commun qui relie les deux théories est que les organisations sont des éléments relativement passifs face à l'environnement qui les façonne et détermine leurs résultats.

En parlant de la nécessité d'avoir une légitimité envers l'environnement P. Selznick (1957), annonce que les organisations doivent non seulement répondre aux exigences économiques et techniques, mais aussi elles doivent se soumettre à des exigences sociales et culturelles. Les organisations sont appelées à jouer des rôles bien déterminés dans la société et donner des apparences extérieures positives.

Pour leur part, J.W Meyer et B. Rowan (1977)³, pensent que la légitimité est une condition de la compétitivité et de la performance pour l'entreprise, ceci amène cette dernière à mettre en œuvre des actions et des pratiques dans le souhait d'augmenter sa légitimité dans la société et

¹Selznick P., « leadership in administration », Edition Mc Graw-Hill, New-York, 1957.

²DiMaggio P. J et Powell W. W., « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », American sociological review, vol. 48, n° 2, p. 147-160.

³Meyer J.W et Rowan B., « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », American journal of sociology, vol. 83, n° 2, p. 340-363.

assurer ainsi ses performances. La pratique de certification « ISO par exemple » et l'adhésion à des réseaux d'affaires sont de meilleurs exemples dans ce sens.

D. North (1990) divise l'environnement institutionnel en deux parties, la première dite formelle est composée de lois, de règles, de règlements politique et économique...etc. Quant à la seconde, elle est informelle et elle se compose de l'ensemble des codes de conduite et d'éthique, de normes sociales, de coutumes qui circulent dans la société ...etc. Pour D. North (1990), l'entreprise est régie non seulement par l'environnement institutionnel formel, mais elle est aussi soumise aux différentes institutions informelles telles que, l'entourage familial et amical de l'entrepreneur. Le non-respect des règles informelle entrainera pour l'entreprise ou pour l'entrepreneur des sanctions de la part de la société.

Aussi, il existe une forte interdépendance entre les institutions formelle et informelle. En effet, généralement les règles formelles ne sont qu'une validation des règles formelles, réciproquement, les règles formelles peuvent être prolongée, modifiée, voire adoptée par les institutions informelles.

Dans le même ordre d'idée, D. North (1990) insiste sur le fait que les institutions sont comme des règles de jeu qui offrent des incitations et des contraintes aux acteurs économiques. En effet, ces règles peuvent offrir des avantages et des encouragements aux agents économique comme la PME pour leur faciliter l'action d'investissement et de production, tout comme elles peuvent être à la base des contraintes qui freinent l'activité économique.

Le rôle que jouent les institutions formelles et informelles sur la performance et la compétitivité de la PME est très important. Les institutions formelles sont considérées comme les règles de jeu qui offrent aux PME une protection et une garantie qui l'aide à sortir et à s'affranchir de sa vulnérabilité, les règles formelles ont pour missions, d'instaurer d'un environnement propice et favorable, ainsi que l'établissement des conditions nécessaires d'une concurrence loyale entre les différents acteurs économiques. Tandis que les institutions informelles contribuent à la survie des PME et à leur croissance de plusieurs façons. Par exemple, les normes sociales incitent les employés à travailler dur pour gagner leur vie et assurer ainsi la croissance de l'entreprise. Aussi, les liens de parenté, l'entourage familiale et amicale de l'entrepreneur et les réseaux communautaires sont des sources de financement de proximité pour les entrepreneurs.

Pour E. Nkya (2003)¹, l'environnement institutionnel est un facteur important pour le développement de l'entrepreneuriat dans le monde des PME, un cadre institutionnel formel et informel favorable est celui qui ne contraint pas les activités entrepreneuriales. Dans le même ordre d'idée, l'auteur insiste que le rôle de l'État réside dans l'établissement d'un cadre institutionnel adéquat pour lequel les entrepreneurs répondent positivement de façon à créer de la valeur économique et d'améliorer la croissance. Le nouveau rôle de l'État doit se centrer selon l'auteur, sur la facilitation de réseautique, la mise à disposition des agents économiques, l'information et les ressources, les taux d'intérêts bas et la procuration à des fins de garantie.

¹Nkya E, « institutional Barriers to Small -Scale Business Development: A Need for Flexibility in Tanzanian Tax and Regulatory Systems. Journal of Entrepreneurship, Vol. 12, n°1, 2003, p. 43-3.

3.2. Les facteurs de compétitivité de la PME

Après avoir fait le point sur les principales théories qui ont abordé la relation PME-Environnement, nous allons dans ce qui suit présenter les différents facteurs influençant et impactant la compétitivité de la PME.

Nous avons indiqué auparavant que la compétitivité demeure le souhait ou le but ultime de toute entité économique. Le caractère complexe de cet objectif est dû à la multiplicité des éléments et des facteurs impliqués dans sa détermination. En effet, selon la littérature, les déterminants de la compétitivité peuvent être différents selon les entreprises et leur nature, selon les branches d'activité ou même selon le contexte et les caractéristiques de l'environnement qui entoure l'entreprise. Cependant, ces facteurs peuvent être regroupés en deux grandes catégories, ceux liés à l'entreprise et ceux dépendant de l'environnement.

3.2.1. Les facteurs internes de la compétitivité de la PME

La PME est confrontée à un environnement entouré de contraintes tant internes qu'externes, elle est amenée à s'adapter et à surmonter ces contraintes, tout en veillant à la recherche de la compétitivité. Cette compétitivité se détermine pour plusieurs auteurs au niveau interne de l'entreprise à travers ses ressources matérielles et immatérielles et ses compétences.

Selon O. Shipho (2011), l'entreprise doit tirer profit des ressources principalement interne pour créer et maintenir un avantage concurrentiel durable qui va générer un écart d'avantage entre elle et ses concurrents actuels et potentiels.

W. Suranto (2003)¹, soutient que les ressources internes qui prennent en charge les ressources matérielles et immatérielles sont en meilleure position pour améliorer les performances d'une organisation.

Les ressources de l'entreprise peuvent être définies comme les actifs productifs par lesquels les activités sont accomplies au sein de l'entreprise, ces actifs se subdivisent en ressources tangibles et intangibles (J. A Mathew, 2006). Pour sa part, L. M Puente et H. rabbino (2003)², classe les ressources de l'entreprise en six ressources stratégiques : physique, réputation, organisation, humaine, intellectuelle et technologique.

Concernant, les ressources matérielles qui sont faciles à identifier et à évaluer, elles comprennent les ressources physiques et les moyens financiers. Les ressources physiques adoptent dans les pays en développement la définition de R.M Grant (2002)³ qui se réfère au niveau de sophistication de la technologie possédée par l'entreprise telles que : les machineries, les équipements, les outils, les technologies, l'accès aux matières premières...etc. Tandis que les ressources financières se réfèrent à la capacité d'autofinancement, à la capacité d'endettement, à la solvabilité...etc. Pour M. Porter (1985), la technologie se trouve au premier rang dans la détermination de la position concurrentielle et elle est considérée comme le

¹Suranto W., « Improving the Performance of National Banking Business in Indonesia », International Journal of innovations in Business, vol. 2, n° 5, 2013, p. 484-508.

²Puente L. M. et Rabbino H., « Creating value with strategic resources », Disponible sur <http://www.iseesystems.com/community/connector/Zine/SeptOct03/luz>.

³ Grant, R. M., « The knowledge-based view of the firm », The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge, 2002, vol. 17, no 2, p. 133-148.

principal moteur de la réussite pour la firme. Néanmoins, l'importance des ressources matérielles dans la détermination de la compétitivité de la PME est conditionnée par la présence de ressources immatérielles et de compétences de qualité. D'une autre manière, les ressources matérielles ne peuvent générer des avantages pour la PME que si elles sont bien-exploitées et optimisées par les ressources immatérielles.

Les ressources immatérielles sont tacites et difficiles à identifier, à évaluer et à codifier. Ces actifs sont aussi difficiles à acquérir, à développer et à reproduire au sein de l'entreprise. Les adeptes de la théorie des ressources et des compétences (voire la section 3 du chapitre 1) considèrent ces ressources comme étant rares, spécialisées, difficiles à négocier et à imiter.

Selon J. B Barney (1991)¹, les ressources internes de nature immatérielle ont une place particulière dans la détermination de la compétitivité de l'entreprise. L'investissement immatériel favorise la position de la PME sur son marché et assure pour elle une performance et une compétitivité à long terme. (S.A Zahra,1999²)

De façon globale, les ressources internes intangibles de l'entreprise mettent l'accent sur les caractéristiques de l'organisation telles que, la structure organisationnelle, la stratégie, les processus décisionnels et de gestion, les systèmes d'information...etc. l'importance est accordée dans ce sens à la connaissance du marché et des attentes des clients par la PME, à la qualité des processus de production et de servuction (pour les entreprises de service), mais aussi à la qualité de l'information et la façon par laquelle les dirigeants exploitent l'information dans la prise de décision.

3.2.2. Les facteurs externes de la compétitivité de la PME

L'analyse des causes externes de la compétitivité de l'entreprise a été largement traitée par la littérature. En effet, de nombreuses études ont été développées au fil du temps pour aborder les questions liées à la relation entreprise-environnement et à la façon par laquelle l'environnement avec tous ses aspects affecte la survie, la performance et la compétitivité de l'entreprise.

Dans la littérature, le concept de l'environnement est souvent mal cerné, ou du moins, il n'existe jusqu'à nos jours aucune définition consensuelle de la notion de l'environnement de l'entreprise. Cependant, dans les sciences sociales et les théories d'organisation, l'environnement peut être défini comme étant « l'ensembles des forces, des décisions et des contraintes externes à l'entreprise, qui ne sont pas créés par elle, mais qui sont de nature à influencer son activité et son évolution »³.

Aussi, l'environnement de l'entreprise peut être divisé en trois niveaux inter-reliés et interdépendants. En premier, on trouve le 'macro 'environnement qui est constitué par des variables sociétales ou l'ensemble des caractéristiques de la société dans laquelle œuvre l'entreprise, ces caractéristiques font référence aux variables culturelles, politiques, réglementaires et géographiques. Secondement, on trouve le 'mésó 'environnement qui se situe

¹Barney J., Op.cit., p. 10-15.

²Zhara S. A., « The changing rules of global competitiveness in the 21st century », Academy of Management Executive, vol. 13, n° 1, 1999, pp. 36-42.

³Denieuil P. N., « introduction aux théories et à quelques pratiques du développement local et territorial », Document de travail n° 70, Analyse et synthèse bibliographique en écho au séminaire de Tanger, 25-27 Novembre 1999.

au niveau intermédiaire entre l'environnement sociétal large et l'environnement immédiat de l'entreprise, ce dernier est composé globalement de l'ensemble d'acteurs ou de forces un peu plus proche de l'entreprise telles que : les structures d'appui et les acteurs de la gouvernance d'intermédiation locale, sectorielle, technique, technologique ou professionnelle. Et dernièrement, le 'micro' environnement constitue le troisième niveau de l'environnement global de l'entreprise, ce dernier est perçu comme l'ensemble des partenaires qui partagent des relations directes avec l'entreprise comme les fournisseurs, le réseau bancaire, les clients... etc.

En parlant de l'analyse de l'environnement de l'entreprise, les spécialistes et les chercheurs font généralement recours à l'analyse PESTEL (environnement politique, économique, social, technologique, écologique et légal) dans les études stratégiques et les diagnostics stratégiques des entreprises. Cet outil très connu permet de cerner et de comprendre l'environnement de l'entreprise dans sa globalité par l'analyse de chaque dimension de façon isolée puis par l'analyse des interactions et interdépendances entre toutes les dimensions.

En ce qui concerne la nature de l'influence que l'environnement peut exercer sur la compétitivité de la PME, l'examen de la littérature montre que les composantes ou les caractéristiques de l'environnement peuvent avoir effet déterministe ou modérateur, négatif ou positif sur la compétitivité de la PME.

Pour les théoriciens de la contingence (présentée précédemment) les facteurs environnementaux (politiques, économiques, sociaux, technologiques...) ont une influence déterministe sur la compétitivité de l'entreprise. D'une autre manière, tout changement dans les facteurs de l'environnement va affecter d'une façon directe la compétitivité de l'entreprise, et ce, soit dans le sens positif ou négatif.

Une autre vision de la relation entre les variables de la performance ou de la compétitivité et les variables environnementaux a été développée par plusieurs chercheurs (J. Beracs et G. Nagy, 2010 ; G. T Lumpkin et G. G Dess, 1996), cette vision perçoit l'influence des facteurs environnementaux comme une influence modératrice qui ne touche pas les variables de la compétitivité de façon directe, mais elle affecte les facteurs internes matériels et immatériels de la compétitivité qui de leur part influence la compétitivité de l'entreprise.

Dans ce sens, J. Beracs et Nagy (2010)¹, indiquent que les facteurs environnementaux présentés par, la turbulence technologique, l'intensité de la concurrence et la turbulence du marché peuvent avoir un effet modérateur sur la relation entre l'orientation du marché et la performance de l'entreprise.

De leur part, G. T Lumpkin et G. G Dess (1996)², en parlant de la relation entre l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise et sa performance, affirment que cette relation est influencée par l'environnement à travers ces facteurs qui comprennent : le dynamisme, la munificence, la complexité et les caractéristiques de l'industrie.

¹Beracs J. et Nagy G., « Effect of the business environment on market orientation and performance in an emerging country », *Market-Tržište*, vol. 22, n° 2, 2010, pp. 243-254.

²Lumpkin G. T et Dess G. G., « Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance », *Academy of management Review*, vol. 21, n° 1, 1996, pp. 135-172.

Aussi, selon S. Kumar et al (2011)¹, l'hostilité concurrentielle, la turbulence du marché et le pouvoir d'achat sont des facteurs environnementaux qui peuvent avoir un effet modérateur entre l'orientation du marché et les variables de la performance.

De façon globale, l'environnement en tant que système composé d'acteurs interdépendants qui entourent l'entreprise exerce une influence sur la compétitivité de la PME, cette influence comme nous l'avons présenté, peut-être d'une nature déterministe ou modératrice, avec effet positif ou négatif.

Tout au long de cette section, nous avons mis l'accent sur les sources de la compétitivité de la PME et la relation entre la PME et son environnement.

Dans un premier temps, nous avons présenté les principales théories qui ont abordé le lien PME-environnement et les façons par lesquelles cette dernière peut s'adapter voire dans certains cas façonner son environnement. Dans un second temps, nous avons focalisé notre attention sur les sources ou les facteurs internes et externes de la compétitivité des PME.

¹ Kumar S. et al., « Barriers to implement green supply chain management in automobile industry using interpretive structural modeling technique: An Indian perspective », Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM), vol. 4, n° 2, p. 231-257.

Ce chapitre avait pour objectif essentiel de mettre la lumière sur la PME et sa quête de la compétitivité.

La conclusion qui mérite d'être soulevée est que la PME en tant qu'entité dotée d'un certain nombre de spécificités joue un rôle très essentiel dans toutes les économies du monde et que la promotion et le développement de ce type d'entreprises demeure une nécessité.

La compétitivité de la PME est tributaire d'un ensemble de facteurs d'ordres et d'origines divers. La littérature exposée dans ce chapitre nous enseigne que la compétitivité de la PME se décide tant sur le plan interne à travers les ressources et compétences que développe celle-ci, qu'au niveau de l'environnement à travers les jeux de pouvoirs et d'interdépendances caractérisant celui-ci.

Globalement, la PME se trouve dans la nécessité de développer et d'améliorer ses ressources et compétences mais aussi de s'adapter aux changements de l'environnement pour garantir sa survie et sa compétitivité.

Dans ce sens, le chapitre suivant exposera la situation de la PME en Algérie, ses caractéristiques et ses contraintes de développement, mais aussi il abordera les mesures de l'Etat visant à développer et à promouvoir la survie et la compétitivité de la PME algérienne.

Chapitre III

La PME Algérienne : état des lieux, contraintes et issues de développement

Chapitre III : La PME Algérienne : état des lieux, contraintes et issues de développement

Étant notre champ et objet d'étude, il apparaît utile de faire le point sur la genèse et la situation de la PME en Algérie ainsi que sur les mesures d'appui prises par les pouvoirs publics pour développer et hisser la compétitivité de ce type de structures économiques, connues pour leur efficacité et pour leur place importante dans toutes les économies du monde à travers leur participation à la création de richesse et d'emplois.

En effet, la PME Algérienne a connu depuis l'indépendance une multitude d'évènements et de lois qui ont marqué son évolution. Durant la période de l'économie administrée, la PME était peu représentée, car considérée juste comme un support au secteur public. Il fallut attendre la transition vers l'économie de marché pour que les pouvoirs publics s'intéressent réellement à la PME et promulguent en 2001 une loi qui la définit et trace une politique pour sa promotion.

L'adoption de la loi n° 18-01 du 18 décembre 2001 portant loi d'orientation pour la promotion de la PME a permis la mise en place d'un dispositif composé de plusieurs institutions d'appui et de soutien, mais aussi le lancement de plusieurs programmes de modernisation et de mise à niveau ayant pour objectif d'améliorer la compétitivité de la PME et la préparer pour affronter les défis de la concurrence et de la mondialisation. Cependant, ces mesures gouvernementales n'ont pas suffi pour permettre à la PME algérienne de surmonter les difficultés et les contraintes ayant freiné son développement.

Ce chapitre met l'accent sur la situation des PME en Algérie. Dans sa première section, la PME Algérienne est décrite à travers sa genèse, son évolution et sa participation à l'économie nationale. Dans la seconde section, nous abordons les caractéristiques et les principales contraintes auxquelles se heurte la PME en Algérie. Enfin, dans la troisième section, nous présentons les mesures et les programmes d'appui mis à la disposition des PME par les pouvoirs publics en vue de les aider à améliorer leur compétitivité et, delà, assurer leur pérennité.

Section 1 : La PME Algérienne : Genèse, définition et état des lieux

Afin de bien comprendre la réalité, l'importance, et la situation de la petite et moyenne entreprise Algérienne, la présente section abordera dans un premier temps la genèse et l'évolution de la PME en Algérie. Ensuite, la définition et la situation des PME en Algérie feront l'objet du second point de cette section. Enfin, et dans le but de cerner l'importance de la PME sur l'économie, nous allons mettre l'accent sur la contribution des PME aux principaux agrégats socio-économiques de l'économie algérienne.

1.1. Histoire et genèse de la PME Algérienne

Le présent n'est qu'une conséquence du passé. C'est à partir de ce principe que nous avons jugé nécessaire d'aller chercher et tracer un bref historique sur l'évolution et la genèse des PME en Algérie.

Depuis l'indépendance, la PME a connu une multitude d'événements, de transitions et de lois qui ont marqué son chemin et son évolution que nous allons présenter dans ce qui suit à travers trois principales périodes.

- **De 1962 à 1981**

Au temps du colonialisme, la majorité des PME étaient aux mains des colons, les algériens n'étaient que réserve de main d'œuvre au service des colons.¹

Au lendemain de l'indépendance toutes les entreprises abandonnées par les colons français ont été confiées à des comités de gestion après le départ de leurs propriétaires étrangers. Ensuite, elles furent intégrées à partir de 1967 dans des sociétés nationales.² À cette époque, le nombre d'entreprises recensées dans 13 secteurs d'activités était de l'ordre de 1139 et le nombre d'entrepreneurs ne dépassait pas 40.³

Cette période a été caractérisée par l'adoption d'une économie planifiée à prédominance publique et orientée vers le grand format, à savoir la grande entreprise et les industries industrialisantes. Le modèle économique algérien à cette époque écartait toute intention d'insertion d'entreprise privée dans les différents secteurs économiques.

Durant cette période, deux principales lois pour la promotion de l'investissement voient le jour. La première, en juillet 1963 (loi n°63-277 portant code des investissements)⁴ qui s'adressait spécialement aux investisseurs étrangers pour les inciter à investir en Algérie afin de couvrir l'insuffisance des ressources financières et les ressources humaines qualifiées. Malgré les garanties et les avantages accordés aux investisseurs, ce code n'a pas eu des effets notables sur le développement du secteur des PME.

¹Larabi M., « La PME algérienne : rappels historiques », in : « la PME algérienne et le défi de l'internationalisation : expériences étrangères », sous la direction de (Joyal A., Sadeg M., et Torres O.), Edition l'Harmattan, Paris, 2010, p. 118.

² Marzouk F., « PME et compétitivité en Algérie », Revue économie et gestion, Université de Tlemcen, n°09, Octobre 2010, p.2.

³ Larabi M., Op.cit.

⁴ J.O.R.A, loi n° 63-277 du 26 Juillet 1963 portant code des investissements.

La seconde, en l'occurrence, la loi n° 66-284¹ promulguée le 15 septembre 1966 qui s'adressait cette fois aux investisseurs étrangers et locaux, a tenté d'introduire des dispositions visant à faire jouer au secteur privé son rôle dans le développement économique tout en gardant une place prédominante et privilégiée pour le secteur public sur les secteurs stratégiques de l'économie. Toutefois, ce code obligeait les entrepreneurs privés d'obtenir l'agrément de leur projet auprès du conseil national d'investissement « CNI ». La complexité des procédures administratives et juridiques d'obtention d'agrément ont fait dissoudre le CNI en 1981.

La PME a été considérée durant toute cette période comme un support au secteur public chargée de quelques missions de sous-traitance. Car les politiques économiques ont été centrées sur l'entreprise publique en laissant en marge le secteur privé se débrouiller comme il peut.² Ce qui a amené l'investisseur privé à investir dans des créneaux qui nécessitent une faible maîtrise technologique et une main d'œuvre peu qualifiée, à savoir le commerce et les services.

Selon F. Marzouk (2008), « une fiscalité lourde, une législation du travail rude et la fermeture du commerce extérieur, telles étaient les principaux blocages de cette période pour l'émancipation de la PME »³.

• De 1982 à 1988

Toujours sous le système de l'économie planifiée, cette période a connu de grandes réformes en faveur du secteur privé, marquée notamment par les deux plans quinquennaux de (1980-1984) et (1985-1989), et la promulgation d'un nouveau cadre législatif et réglementaire relatif à l'investissement privé (loi n° 82-11 du 21 août 1982 relative à l'investissement économique privé national) qui a dicté un ensemble de mesures dont certaines sont favorables aux PME telles que : le droit de transfert nécessaire pour l'acquisition des équipements et dans certains cas des matières premières et l'accès, même limité, aux autorisations globales d'importations ainsi qu'au système d'importation sans paiement. Aussi, cette période a été marquée par la création d'un office pour l'orientation, le suivi et la coordination de l'investissement privé « OSCIP » en 1983 et l'ouverture de la chambre nationale de commerce et d'industrie aux entrepreneurs.

Malgré les mesures incitatives accordées aux investisseurs, cette époque a été caractérisée par un ensemble d'obstacles aux PME tels que : l'obligation de disposer d'un agrément pour tout investissement avec l'interdiction de posséder plusieurs affaires à la fois, le financement bancaire ne dépassant pas 30% du montant total de l'investissement...etc.

Ceci explique en partie l'orientation des PME vers de nouveaux créneaux tels que, les métiers de transformation des métaux et les petites industries mécaniques et électriques.

En somme, tous ces plans, codes et lois relatifs à l'investissement ont permis l'apparition de quelques milliers de PME mais pour autant les limites liées à l'investissement n'ont pas permis

¹ J.O.R.A, Ordonnance n°66-284 du 15 Septembre 1966 portant code des investissements.

² Marzouk F., Op.cit, p. 2.

³ Idem.

la pérennité et la croissance de la majorité d'entre elles. Il a fallu attendre la crise de 1986 liée à la chute du prix du pétrole pour que des réformes soient envisagées.¹

- **De 1988 à nos jours**

Après la crise engendrée par la chute des prix du pétrole de 1986, l'Algérie a connu à partir de 1988 une période de transition vers l'économie de marché, ce qui l'a conduit à recourir à l'aide et l'assistance des institutions internationales notamment le Fonds Monétaire International et la Banque Mondiale pour faire face à cette crise, ce qui l'a contrainte à mettre en application un ensemble de politiques monétaires, financières et économiques, dont notamment la privatisation de nombreuses entreprises publiques, ce qui a contribué au développement du parc des petites et moyennes entreprises et industries dans plusieurs créneaux de l'activité économique, ces créneaux sont notamment les métiers de transformation et les industries mécaniques et électroniques.

Dans le cadre des réformes visant la transition vers l'économie de marché, l'État a mis en place un nouveau cadre législatif pour le développement de l'investissement et la promotion des PME. Ce nouveau cadre a été concrétisé d'une part, par la promulgation de la loi n°90-10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit, qui a consacré le principe de l'investissement direct étranger « IDE » et le partenariat dans toutes ces formes. Et d'autre part, par la promulgation du décret législatif n° 93-12 du 5 octobre 1993 relatif à la promotion de l'investissement, ce dernier a eu pour objectifs, la promotion de l'investissement, l'égalité entre les promoteurs nationaux privés et étrangers, le remplacement de l'agrément obligatoire par une simple déclaration pour investir auprès des administrations concernées, la réduction des délais d'études de dossiers, le renforcement des garanties...etc. selon K. Si Lekhal et al (2013), « ce code se veut être la pierre angulaire de la volonté d'ouverture de l'économie et d'une nouvelle politique de promotion de l'investissement »².

Dans les faits, le parc d'entreprises avait enregistré avant 1990, une croissance faible (moins de 1000 entreprises par an), mais qui atteint les 5000 par an en 1994 et 1995, pour enfin atteindre les 10 000 entreprises par an en 1999.

Cependant, le bilan de la mise en œuvre du code de 1993 a été jugé faible, ce qui a porté les autorités à promulguer en 2001 l'ordonnance n° 01-03 relative au développement de l'investissement et la loi n° 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur le développement de la PME.

La mise en place de la loi n° 01-18 a été une action qui témoignait de la prise de conscience de l'importance de la PME sur le développement économique par les autorités algériennes. En effet, la loi n° 01-18 fixait pour la première fois une définition à la PME (voir le point suivant), cette loi a permis la distinction entre la PME et la grande entreprise, mais elle a aussi défini la politique de l'État en matière de promotion du secteur de la PME.

¹ Hamdaout T., « Accord d'association Euro-Méditerranéen : quel impact sur la PME/PMI », Revue économie et management, Université de Tlemcen, n°24, Mars 2005, pp. 263-277.

² Si Lekhal K. et al., « les PME en Algérie : État des lieux, contraintes et perspectives » Revue de la performance des PME algériennes, université de Ouargla, 2013, p. 39.

Depuis 2001, la politique de l'État en matière de promotion de la PME¹ a été concrétisée par la mise en place d'un ensemble de mesures de facilitations aux PME dans toutes leurs phases de vie (création, croissance et recherche de compétitivité) telles que, la création d'une multitude d'institutions spécialisées dans l'aide, le soutien et l'accompagnement en faveur des PME à savoir, le fonds de garantie des crédits aux PME « FGAR », L'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes « ANSEJ », l'agence nationale de gestion du micro-crédit « ANJEM », l'agence nationale de développement de la PME « ANDPME » ...etc. Mais aussi, la mise en œuvre de plusieurs programmes de modernisation et mise à niveau qui ont pour objectifs l'amélioration de la productivité et la compétitivité des PME.

En 2017, toujours dans le souci de préparer la PME à affronter l'enjeu de la libre concurrence notamment celle des produits étrangers, l'État promulgue un nouveau cadre législatif pour le développement de la PME, ce nouveau cadre a été dicté notamment par la loi n° 17-02 du 10 janvier 2017 portant loi d'orientation sur le développement de la PME et le décret exécutif n° 18-170 du 26 juin 2018 fixant les missions, l'organisation et le fonctionnement de l'agence de développement de la PME et de la promotion de l'Innovation « ADPIPME » créée pour remplacer l'ANDPME et pour assurer la mission de l'instrument de l'État en matière de mise en place et de suivi des actions relatives au développement de la PME.

1.2. Définition de la PME en Algérie

La définition de la petite et moyenne entreprise apparaissait pour la première fois dans la réglementation Algérienne en 2001 (loi n°18-01 du 18 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise), cette apparition qui témoigne d'une prise de conscience de l'importance de ce type de structure économique sur le développement économique et social est venue comme une action de concrétisation de la transition de l'économie Algérienne vers l'économie de marché.

A partir de cette loi, Les pouvoirs publics Algériens ont dressé pour la première fois une politique et une feuille de route pour la promotion de la PME, mais aussi ils ont mis en place une définition ou une délimitation qui permettait de distinguer la PME de la grande entreprise.

Le législateur Algérien s'est inspiré de la définition de l'Union Européen de la PME de 1996. Selon la loi n° 18-01, La PME est définie, quel que soit son statut juridique, comme étant une entreprise de production de biens et/ou services : employant une 01 à 250 personnes à temps plein, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards de dinars ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 500 millions de dinars, et qui respecte les critères d'indépendance, (dont le capital n'est pas détenu à 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspondant pas à la définition de la PME).

En 2017, le législateur Algérien a revu à la hausse les seuils fixés dans la loi n° 18-01 du 18 décembre 2001.

¹ Voir la section 3 du présent chapitre.

Tableau N° III.1 : Définition de la PME en Algérie

| Entreprise /critère | Nb d'employés | Chiffre d'affaires | Total de l'actif |
|---------------------------------------|----------------------|---|---|
| Moyenne entreprise « ME » | 50 à 249 | Entre 400 millions de dinars et 4 milliards de dinars | Entre 200 millions de dinars et 1 milliards de dinars |
| Petite entreprise « PE » | 10 à 49 | Entre 40 millions de dinars et 400 millions de dinars | Entre 20 millions de dinars et 200 millions de dinars |
| Très petite entreprise « TPE » | 1 à 9 | Inférieur à 40 millions de dinars | Inférieur à 20 millions de dinars |

Source : J.O.R.A., loi n°17-02 du 10 janvier 2017 portant loi d'orientation sur le développement de la PME
 La loi n° 17-02 du 10 janvier 2017 définit la PME comme étant une entreprise de production de biens et/ou de services, quel que soit son statut juridique : employant une 1 à 250 personnes à temps plein , 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 les critères d'indépendance (dont le capital n'est pas détenu à 25% et plus par une ou plusieurs autres entreprises ne correspondant pas à la définition de PME).

1.3. Structure et évolution de la Population des PME Algériennes

Dans le but de bien cerner et comprendre la réalité de la PME qui représente notre champ et objet d'étude, nous allons dans ce qui suit présenter une synthèse sur la structure et l'évolution de la population de ce type d'entités économiques en Algérie durant la période (2016-2019).

La thèse de la PME créatrice de valeur et de richesse n'échappe pas au cas de l'économie Algérienne. En effet, depuis que les pouvoirs publics ont mis en place des mesures relatives au développement de la PME notamment après l'adoption de la loi n° 18-01 du 18 décembre 2000, la population des PME ne cesse de croître. À la fin 2019, la population totale (tous statuts confondus) des PME s'élève à 1 193 339 PME avec 57 642 nouvelles entités créées durant l'année 2019.¹

- **Les PME du secteur privé**

À la fin de l'année 2019, le nombre de PME privées s'élève à 1 193 096 entités que l'on peut distinguer entre deux sous catégories :

¹ Ministère de l'industrie, Bulletin d'information statistique de l'entreprise n° 36, Avril 2020.

- La catégorie des « personnes morales » a enregistré, à la fin 2019, 671 267 PME. La création de 28 428 nouvelles entités, et la radiation de 9 246 PME. Cette catégorie représente 56,25% du total des PME.
- La catégorie des « personnes physiques » est essentiellement constituée des chefs d'entreprises considérés comme « non-salariés », et des entités relevant des « professions libérales » non astreintes à l'inscription au registre du commerce et des activités artisanales, qui totalise 521 829 PME. La création de 29 214, soit une hausse de 23 720 PME par rapport à l'année 2018.
- **PME du secteur public**

Les PME publiques représentent une part minime dans la population globale des PME. Leur nombre est de 243 PME durant l'année 2019 contre 261 durant l'année 2018 soit un recul important de 6,89%. Cette baisse est due essentiellement à la restructuration de certains portefeuilles du Secteur Public Marchand Industriel (SPMI).¹ Leur effectif passe de 22 197 en 2018 à 21 085 salariés en 2019.

Ces PME exercent dans tous les secteurs d'activité de l'économie nationale, principalement dans l'agriculture (38,68% des PME/EPE), l'industrie (29,63% des PME/EPE) et les services (24,69% des PME/EPE).

En résumé, le tableau ci-dessous représente les statistiques enregistrées durant l'année 2017 :

Tableau N° III.2 : Population globale des PME en Algérie « Année 2019 »

| Type de PME | Nombre de PME | Parts (%) |
|--------------------------------|------------------|--------------|
| 1. PME privées | | |
| Personnes morales | 671 267 | 56,25 |
| Personnes physique | 521 829 | 43.73 |
| Total des PME privées | 1 193 096 | 99,98 |
| 2. PME publiques | | |
| Personnes morales | 243 | 0,02 |
| Total des PME publiques | 243 | 0,02 |
| Total | 1 193 339 | 100 |

Source : Ministère de l'industrie, bulletin d'information statistique de l'entreprise, n° 36, Avril 2020, p.7.

Aussi, en vue de mieux visualiser la croissance de la population des PME, le tableaux ci-dessous présente l'évolution des PME durant la période (2016-2019).

¹ Ministère de l'industrie, Op.cit., p.10.

Tableau N° III.3 : Évolution de la PME en Algérie (2016-2019)

| Année | PME privée | PME publique | Total | Évolution (%) |
|-------------|------------|--------------|-----------|----------------------------------|
| 2016 | 1 022 231 | 390 | 1 022 621 | 9,42 (par rapport à 2015) |
| 2017 | 1 074 236 | 267 | 1 074 503 | 5,07 |
| 2018 | 1 141 602 | 261 | 1 141 863 | 6,3 |
| 2019 | 1 193 096 | 243 | 1 193 339 | 4,5 |

Source : élaboré à partir des bulletins d'informations statistiques de la PME, n° 30, 32, 34, 36.

D'après le tableau ci-dessus, le nombre des PME publiques est en constante décroissance, cela est dû comme nous l'avons dit précédemment, selon le ministère de l'industrie et des mines à la restructuration de certains portefeuilles du Secteur Public Marchand Industriel. De l'autre côté, la population des PME privées enregistre une augmentation croissante depuis 2013 et même depuis l'adoption de la loi n° 18-01 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME en 2001 et la mise en place d'une multitude de mesures de développement en faveur des PME.

Cependant, en prenant en considération le critère de la taille des entreprises selon le total de l'effectif employé, on se rend compte de la prédominance de la TPE (très petite entreprise) par rapport aux autres catégories. Durant l'année 2019, plus de 97% des PME sont de type TPE, 2,6% sont des petites entreprises et la moyenne entreprise ne représente que 0,4 % du total des PME recensées en 2019.¹

La répartition des PME selon leur localisation (répartition spatiale du schéma national d'aménagement du territoire de 2019), indique que plus 69,59% des PME sont implantées au Nord du pays, 21,98% dans les hauts plateaux et les régions du sud accueillent 8,43% du total des PME soit près de 100 561 entités.

Ainsi, la répartition des PME privées selon les secteurs d'activités indique que les services y compris les professions libérales enregistrent plus de la moitié des PME privées recensées, soit environ 51,49%, suivi respectivement par, les activités artisanales 23,01%, le BTPH 15,94%, les industries manufacturières 8,69%, les hydrocarbures et mines 0,26%, et l'agriculture avec seulement 0,62% de la population total des PME privées.

1.4. Le rôle des PME dans le développement économique en Algérie

La PME joue un rôle très important dans toutes les économies du monde. Tant dans les pays développés que dans les pays en développement les PME représentent plus 90% des entreprises et 60% à 70% des emplois.²

En Algérie, depuis la transition vers l'économie de marché et le désengagement progressif de l'État dans plusieurs secteurs d'activités économiques, et depuis l'adoption de loi n° 01-18 du 12 décembre 2001, une nouvelle ère s'est peu à peu instaurée pour la promotion de la petite et moyenne entreprise. La population des PME ne cesse d'augmenter et leur contribution aux différents aspects de la vie économique connaît une croissance progressive.

¹ Ministère de l'industrie, Op.cit., p.8.

² OCDE, Op.cit., p.1.

Dans ce sens, nous allons dans ce qui suit aborder et présenter une synthèse sur la part des PME et leur contribution au développement économique algérien durant la période 2014-2018.

1.4.1 La PME, un facteur de croissance économique

En Algérie, les PME opèrent pratiquement dans tous les secteurs d'activités. Ce qui peut aller d'une simple activité traditionnelle et artisanale à une activité sophistiquée et moderne. Les chiffres montrent qu'en Algérie, les PME notamment celles relevant du secteur privé, sont une source de création de richesse et de valeur.

- **Le PIB et la valeur ajoutée Hors Hydrocarbures**

Le nombre de PME privées ne fait qu'augmenter jusqu'à 2019, cette croissance montre bien que le secteur privé a pris des proportions non négligeables dans la sphère économique Algérienne.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution de la participation des PME dans la valeur ajoutée entre l'an 2014 et l'an 2018 :

Tableau N° III.4 : Évolution de la participation des PME dans la VA HH (2014-2018)

| Secteur juridique | 2014 | | 2015 | | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
|--|----------------|-------------|----------------|--------------|----------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------|--------------|
| | VA | % | VA | % | VA | % | VA | % | VA | % |
| Part du secteur public dans la VA | 1187,93 | 13,9 | 1313,36 | 14,23 | 1414,65 | 14,23 | 1291,14 | 12,78 | 1362,21 | 12,51 |
| Part secteur privé dans la VA | 7338,65 | 86,1 | 7924,51 | 85,78 | 8529,27 | 85,77 | 8815,62 | 87,22 | 9524,41 | 87,49 |
| Total | 8526,58 | 100 | 9237,87 | 100 | 9943,92 | 100 | 10106,80 | 100 | 10886,02 | 100 |

Unité : Mds dinars

Source : Ministère de l'industrie, bulletin d'information statistique de la PME n° 36, Avril 2020, p. 28

Le tableau N° 9, montre une évolution permanente de la Valeur Ajoutée Hors Hydrocarbures (VA. HH), qui était de l'ordre de 8526,58 milliards de dinars en 2014 pour atteindre 10886,02 milliards de dinars en 2018, ce qui représente une hausse appréciable de 27,67%. Par ailleurs, le tableau indique également une forte disparité entre le secteur public et le secteur privé (composé majoritairement par des PME) dans leur participation à la VA. HH. En effet, le secteur public réalisait 13,90% de la VA. HH en 2014 contre 86,10% pour le secteur privé, disparité qui n'a cessé de s'accroître au fil des années en faveur du secteur privé, lequel représente 87,49% de la VA. HH en 2018 contre seulement 12,51% pour le secteur public.

• **L'importation**

Les PME occupent une place considérable dans l'ensemble des importations de l'Algérie qui s'élèvent à la fin de l'an 2019 à 41 934,12 millions de dollars. En effet, l'ensemble des importations Algériennes se répartit entre les biens alimentaires, les biens destinés à l'outil de production, les biens d'équipements et les biens de consommations non alimentaires.

Le tableau ci-dessous montre l'évolution des importations de l'Algérie PME durant la période (2014-2018) :

Tableau N° III.5 : Évolution des importations Algériennes (2014-2018)

| Biens | 2014 | | 2015 | | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
|--|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|------------------|--------------|
| | Valeur | % | Valeur | % | Valeur | % | Valeur | % | Valeur | % |
| Biens alimentaires | 11 005 | 18,79 | 9 316 | 18,02 | 8 438 | 18,32 | 8 573 | 18,56 | 8 573,58 | 18,51 |
| B. l'outil de production | 17 622 | 30,08 | 15 970 | 30,89 | 14 504 | 31,49 | 13 872 | 30,03 | 16 485,96 | 35,58 |
| B. d'équipements | 19 619 | 33,49 | 17 740 | 34,31 | 14 606 | 31,71 | 13 996 | 30,30 | 13430,85 | 28,99 |
| B. consommations non-alimentaires | 10 334 | 17,64 | 8 676 | 16,78 | 8 511 | 18,48 | 9 756 | 21,12 | 6 761,71 | 14,59 |
| Total | 58 580 | 100 | 51 702 | 100 | 46 059 | 100 | 46 197 | 100 | 46 330,21 | 100 |

Unité : millions de dollars

Source : Ministère de l'industrie, bulletin d'information statistique de la PME n° 32, 33, 34, 35, 36.

Le tableau ci-dessus, montre une baisse permanente des importations de l'Algérie (effectuées principalement par des PME pour des activités de production, de transformation et d'assemblage) durant la période 2014-2018. Dès 2015, le volume des importations connaît une baisse importante par rapport à l'an 2014, cela est dû principalement aux mesures de réduction des importations prises par les pouvoirs publics pour faire face et gérer la crise de la baisse des prix des hydrocarbures et l'épuisement des réserves de change. Toutefois, La part majoritaire des biens destinés à l'outil de production et les biens d'équipements dans l'ensemble des importations, peut être interprétée comme un indice de développement de la capacité productive de la PME algérienne.

• **L'exportation**

La PME est considérée comme un moteur et un acteur principal dans les exportations de toute économie développée. En Algérie malgré la dominance des hydrocarbures sur les exportations du pays, on trouve que la PME occupe une place importante dans les exportations hors

hydrocarbures. Le tableau ci-dessous indique l'évolution des exportations algériennes durant la période 2014-2018.

Les exportations algériennes en valeur ont connu une baisse considérable depuis l'année 2012, les exportations de l'Algérie ont baissé de plus la moitié durant 2012 et 2016. Cette baisse s'explique par la chute des prix des hydrocarbures sur les marchés mondiaux depuis 2014. En effet, la majorité des exportations algériennes sont de nature énergétique principalement composées de pétrole et de gaz.

Tableau N° III.6 : Évolution des exportations Algériennes Hors Hydrocarbures (2014-2018)

| | 2014 | | 2015 | | 2016 | | 2017 | | 2018 | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | Valeur | % |
| Total des Exportations Hydrocarbures | 60304 | 95,90 | 32699 | 94,32 | 28221 | 93,98 | 35261 | 94,48 | 38719 | 94,05 |
| Total des exportations HH | 2582 | 4,1 | 1969 | 5,68 | 1805 | 6,02 | 1930 | 5,52 | 2449 | 5,95 |
| Total des exportations | 62886 | 100 | 34668 | 100 | 30026 | 100 | 37191 | 100 | 41168 | 100 |

Unité : millions de dollars **Source :** Ministère de l'industrie, bulletin d'information statistique de la PME n° 32, 34, 36.

Les exportations hors hydrocarbures réalisées principalement par les PME internationalisées sont de l'ordre de 1805 millions de dollars en 2016. Par rapport aux années précédentes leur valeur a enregistré une baisse importante. Cela peut être expliqué par les mesures gouvernementales entreprises en vue de maîtriser les importations. En effet, une forte proportion des intrants de production (matières premières, outils de productions, fournitures...etc.) sont importés.

1.4.2 La PME, moteur de développement régional

Il est clair que toute politique d'aménagement du territoire a pour but de créer un certain équilibre en termes de création de l'emploi et de richesse entre toutes les régions formant le territoire. Afin d'établir cet équilibre économique et social, il faut que les citoyens disposent des moyens et d'une possibilité d'avoir un emploi durable dans leurs régions et cela ne peut se faire que par l'encouragement de l'investissement par la mise en place de mesures incitatives pour les entrepreneurs.

Dans ce sens, et pour le cas de l'Algérie, les PME notamment celles relevant du secteur privé jouent un rôle très important dans la répartition des richesses et des emplois dans l'ensemble du territoire national.

Le tableau indique la répartition des PME privées par région pour l'année 2019.

Tableau N° III.7 : Répartition des PME privées par région, année 2019

| Région | Nombre de PME | Parts (%) |
|-----------------------|------------------|---------------|
| Nord | 830 438 | 69,59% |
| Hauts-Plateaux | 262 340 | 21,98% |
| Sud | 100 561 | 8,43% |
| Total | 1 193 339 | 100 |

Source : Source : Ministère de l'industrie, bulletin d'information statistique de la PME n° 36, p. 11

Le tableau ci-dessus, fait ressortir le classement des PME privées par région. La région du nord est prédominante soit 69,59% des PME du pays. Suivi par les Hauts plateaux qui accueillent 262 340 du total des PME privées algériennes soit près de 22% et la région du sud et grand sud viennent en dernier lieu avec seulement 8,43% des PME privées. Cette grande disparité dans la répartition des PME privées entre les régions du pays peut être expliquée premièrement, par la grande disparité en termes de densité démographique entre ces régions, et secondement par le critère de l'existence des infrastructures nécessaires à l'investissement. En effet, les régions du sud et du grand sud connaissent une grande insuffisance des infrastructures nécessaires à l'investissement.

- **La création d'emplois**

Les orientations stratégiques édictées par l'Etat à travers les textes législatifs et réglementaires permettent de noter que les entreprises s'inscrivent désormais dans une politique de développement durable. Ce qui signifie, qu'elles n'ont plus le simple rôle de la participation à la croissance économique, mais en plus une responsabilité vis-à-vis de leur environnement social et écologique.

Dans une économie en développement comme celle de l'Algérie, la PME occupe une place importante à travers sa participation à la promotion de la dimension sociale. À la fin de l'année 2019, l'emploi cumulé dans les PME Algériennes tous types confondus est de 2 885 651¹ avec un taux de croissance de 5,92% par rapport à l'année 2018.

Le tableau suivant montre la participation des PME dans l'emploi en Algérie :

¹ Ministère de l'industrie, Op.cit., p. 14.

Tableau N° III.8 : Évolution des emplois par type de PME en Algérie 2018-2019

| Types de la PME | 2018 | | 2019 | | Évolution % |
|-----------------|------------------|--------------|------------------|--------------|--------------|
| | Nombre | Part (%) | Nombre | (%) | |
| PME Privées | 2 702 067 | 99,19 | 2 864 566 | 99,27 | 6,01 |
| PME publiques | 22 197 | 0,81 | 21 085 | 0,73 | -5,01 |
| Total | 2 724 264 | 100 | 2 885 651 | 100 | 5,92 |

Source : Ministère de l'industrie, bulletin d'information statistique de la PME n° 36, Avril 2020, p. 14

Il est important de noter que près de 57,92% des emplois cumulés dans les PME privées à la fin 2019, sont des salariés, le reste inclue les employeurs et les chefs d'entreprises privées et les fonctions libérales.

Le nombre d'emplois dans les PME privées était de l'ordre de 2 724 264 à la fin 2018, pour atteindre les 2 885 651 à la fin 2019, avec une évolution de 5,92%. Par contre le tableau ci-dessus indique une régression de 5,01% entre 2018 et 2019 des emplois dans les PME publiques, ceci peut être expliqué par la radiation et la disparition de 18 PME publiques durant cette période.

En outre le nombre d'emplois par PME est faible, il est de l'ordre de 2,41 employés. Ce ratio devient plus critique si on ne prend en considération que les emplois de type salarié.

Cette section nous a ainsi permis de présenter une brève description de la PME algérienne à travers son histoire et sa genèse, sa définition selon la réglementation, sa situation et sa contribution aux principaux agrégats socio-économiques de l'Algérie. Au terme de cette section, nous pouvons noter que la PME Algérienne, tout comme toutes les PME dans le monde, joue un rôle très important dans le développement économique de l'Algérie. Certes, les chiffres que nous avons présentés témoignent et indiquent d'une part, une insuffisance du nombre de PME par rapport à la population et au potentiel économique de l'Algérie. D'autre part, le constat indique que la participation de la PME au développement économique demeure insuffisante si on prend en considération le potentiel socio-économique du pays.

Cependant, la situation actuelle de la PME Algérienne est certainement le résultat d'un contexte des affaires caractérisé par un ensemble de contraintes et de freins qui sont à la base de la faiblesse de cette dernière. Ces contraintes et ces caractéristiques de la PME Algérienne feront l'objet de la section suivante.

Section 2 : Caractéristiques et contraintes du développement des PME en Algérie

La PME en Algérie tout comme dans toutes les économies du monde joue un rôle particulièrement important. Néanmoins, la PME algérienne si elle est appelée à jouer le même rôle que les PME des pays avancés et à faire face aux mêmes contraintes, ou presque, elle subit plus que les autres de la déficience de la qualité des capacités humaines et institutionnelles, avec lesquelles elle évolue et elle tarde à bénéficier des facilités et mesures incitatives qu'elle est en légitimité d'attendre des économies de marché et du commerce mondial.

Le constat ou la situation de la PME algérienne et sa contribution aux principaux agrégats de l'économie nationale jugée insuffisante est certainement due à un ensemble de facteurs, dont certains sont liés directement à la spécificité de la PME elle-même et d'autres trouvent leur source ou sont de nature environnementale.

Dans ce sens, l'objet de la présente section consiste en premier lieu à faire le point sur les principales caractéristiques des PME algériennes. Puis en second lieu, une synthèse sera proposée sur les principaux freins et contraintes qui sont à la base de la faiblesse de cette dernière.

2.1. Les caractéristiques des PME algériennes

Comme nous l'avons indiqué ci-dessus, la faiblesse de la PME algérienne trouve ses origines tant à l'intérieur de la PME elle-même qu'au niveau de son environnement.

En ce qui concerne, les caractéristiques de la PME en Algérie qui sont vues comme des contraintes internes et qui entravent son développement et son insertion dans le jeu concurrentiel, devenu mondial avec l'ouverture des frontières (signature de l'accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européen en 2002 par exemple), plusieurs études et recherches ont montré que cette dernière tout comme toutes les PME des pays en développement se caractérisent par un ensemble de traits et de caractéristiques spécifiques à elle.

Selon une étude de l'OCDE (2004)¹, les PME dans les pays en développement y compris en Algérie, rencontrent énormément de difficultés, et elles pâtissent encore de la piètre qualité des capacités humaines et institutionnelles mises à leur disposition. Les difficultés et les caractéristiques citées par l'OCDE sont notamment d'ordre structurel.

Pour leur part, A. Gillet (2003)², Y. Hamed (2003) et L. Melbouci (2004)³ dressent quelques caractéristiques et singularités des PME algériennes. Selon ces auteurs, ces caractéristiques sont le produit de trois décennies d'économie socialiste et de deux décennies d'économie de marché :

- Les PME sont plutôt centrées dans des créneaux que le secteur public a délaissés ;

¹ OCDE, Op.cit., p. 39.

²Gillet. A., « Les entrepreneurs algériens de petites entreprises : groupe hétérogène entre domestiques et logique économique capitaliste », Document de travail 16 Griot-Cnam, 2003.

³Melbouci. L., « L'essor des PME algériennes par la théorie des ressources », 7^{ème} Congrès International Francophone en entrepreneuriat et PME-CIFPME-, 2004.

- Les entreprises sont plutôt de caractère familial et n'acceptent pas l'ouverture de leurs capitaux aux étrangers ;
- La dualité de pratique des activités de l'entreprise dans le formel et l'informel ;
- Le marché des entreprises est principalement local et national, très rarement des entreprises sont internationalisées ;
- L'absence de collaboration entre les entrepreneurs et les autorités publiques ;
- Les PME algériennes possèdent des ressources sous-utilisées faute d'un environnement propice aux affaires.

S. Bennaceur et al (2007)¹, dans leur étude sur l'impact et l'évaluation des politiques de mise à niveau des entreprises de la rive sud de la méditerranée, expliquent que les PME algériennes sont de caractère familial et ont majoritairement le statut de EURL (entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée) ou SARL (société à responsabilité limitée), et elles ne font pas encore le pas vers le statut de SPA (société par action) où l'action commune fait défaut.

Les mêmes auteurs soutiennent que le nombre de PME en Algérie se développe faiblement en comparaison avec le reste du monde, notamment en comparaison avec les pays de la rive sud de la méditerranée et ils ajoutent que la population des PME en Algérie est dominée par les très petites ou les microentreprises.

Bennaceur et al indiquent que le secteur privé de la PME se développe faiblement, notamment dans l'industrie (seulement 15,59% du total des PME recensées)². Les problèmes communément connus des PME algériennes sont leurs méthodes de gestion qui sont obsolètes du fait de l'absence de culture managériale caractérisant notamment la propriété familiale, ce que laisse la PME sous le contrôle d'intérêts familiaux tant dans sa gestion que dans son capital.

Ainsi, dans une déclaration faite en 2009, l'ancien ministre de la PME, déclare que le secteur de la PME en Algérie est fortement exposé aux nouvelles exigences du libre-échange. Sur le plan interne, il déclare que la PME est confrontée à de nombreuses difficultés, à savoir :

- Insuffisante maîtrise des méthodes modernes de management ;
- Insuffisante connaissance des marchés ;
- Faible recours au conseil et à l'expertise ;
- Gestion de type familial.

Dans la même optique, L. Melbouci (2004)³ montre les caractéristiques qui empêchent les PME algériennes d'opérer convenablement leur insertion dans l'environnement concurrentiel. Il met en relief le manque de culture entrepreneuriale avec la faiblesse de ces PME.

¹ Bennaceur. S., et al., « Évaluation des politiques de Mise à niveau des entreprises de la rive sud de la méditerranée : les cas de l'Algérie, l'Égypte, le Maroc et la Tunisie », FEMISE Reserch Programme 2006-2007, No. FEM31 - 05.

² Ministère de l'industrie, bulletin d'information statistique de l'entreprise, n° 32, Mai 2018, p.10.

³ Melbouci. L., Op.cit.

Ainsi, l'étude menée par la commission européenne¹ chargée des programmes de mise à niveau (MEDA I et MEDA II), a fait distinguer entre trois types de PME en Algérie, à savoir :

- Les PME « compétitives », qui constituent une faible proportion, se caractérisent par une bonne situation financière et cherchent à accroître leurs parts de marché ;
- Les PME « en situation de croissance », qui sont minoritaires et dégagent une bonne situation financière mais souffrent de sous-capitalisation ;
- Les PME « en situation de survie », qui sont majoritaires et en général de petite taille, elles se caractérisent par la propriété familiale et le manque de vision stratégique.

Pour M. Madaoui (2009)², les PME algériennes se caractérisent par un formalisme très réduit et le climat social existant entre l'employeur et l'employé ainsi que la forte proximité. Selon l'auteur, le dirigeant de la PME connaît chacun de ses salariés, leurs familles, leurs histoires et leurs conditions de vie, en contrepartie les salariés ferment les yeux sur les conditions de travail. Dans un contexte similaire, W. Tabet-Aoul et A. Bendiabdallah (2010)³, constatent à l'issue de leur étude sur un échantillon de PME, un manque de formalisme dans les pratiques de gestion au sein des PME Algériennes. Pour les auteurs, cela peut être expliqué par les profils des dirigeants qui refusent toute délégalation de pouvoir.

En général, l'embauche en PME algérienne résulte du cercle familial, amical ou alors sur recommandation des proches. Selon K. Assala et A. Tounes (2007)⁴, le recours à ces pratiques est lié à la confiance qui existe entre ces personnes puis vient le jugement des compétences. Pour M. Madaoui (2009), le principe est que la PME doit d'abord fournir du travail pour le cercle familial puis pour les membres de la communauté les plus proches.

Pour M. Arabi (2013)⁵, la collaboration entre les PME et institutions de formation, de recherche et de développement est quasiment inexistante. Dans leurs pratiques de gestion notamment la tenue de la comptabilité financière, les PME algériennes se réfèrent au strict minimum que dicte la législation affirme l'auteur à l'issue de son étude.

À la fin de ce récapitulatif des études qui ont étudié la PME algérienne comme objet d'analyse, nous pouvons dire que cette dernière n'échappe pas aux hypothèses et aux idées développées par la théorie au fil du temps (voir le Chapitre 2). La dominance de la très petite entreprise, la prépondérance du rôle du dirigeant qui est souvent le propriétaire, le manque de formalisme qui caractérise les pratiques de gestion, la prise de décision basée sur la démarche 'intuition-décision-action', sont autant de caractéristiques évoquées par la théorie et qui on les trouvent dans les PME algériennes.

¹Commission Européenne, « programme d'appui aux PME/PMI Algériennes EDPME », Alger, 2007.

²Madaoui. M., « Travail et Organisation du travail dans les PME algériennes, une approche socio-anthropologique », Journal des anthropologues, n° 116-117, 2009, p.6.

³Tabet-Aoul. W et Bendiabdallah. A., « Quelle GRH dans les TPE algériennes ? », Colloque GRH, PME et entrepreneuriat : regards croisés, Montpellier, France, 1^{er} Avril 2010, p. 9.

⁴Assala. K et Tounes. A., « Influence culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens », 5^{ème} Congrès de l'académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada, Octobre 2007, p. 19.

⁵Arabi. M., « Profils des propriétaires dirigeants et pratiques de GRH dans les PME algériennes. Cas des PME du secteur des IAA de Béjaia », Recherche économiques et managériales, n° 14, Université de Mohamed Khider, Biskra, Décembre 2013, pp. 11-18.

Cependant, en plus de toutes ces caractéristiques, les PME algériennes vivent et opèrent dans un environnement jugé par la majorité des spécialistes et chercheurs comme étant un environnement peu favorable aux affaires. De la problématique de financement jusqu'au problème du foncier industriel, toutes ces contraintes qui ralentissent le développement du secteur de la PME en Algérie seront exposées et discutées dans le point suivant.

2.2. Les contraintes du développement de la PME en Algérie

La majorité des études et recherches menées ces deux dernières décennies et qui ont été consacrées à l'étude de la PME algériennes et son environnement s'accordent sur le fait que cette dernière est soumise à des difficultés et à des contraintes complexes et multiformes.

Les conclusions tirées de ces études et recherches affirment que l'environnement économique en Algérie est peu favorable au développement de la PME et de l'entrepreneuriat. L'OCDE (2004), la Banque Mondiale (2003)¹, S. Bennaceur et al (2007), M. Arabi (2010)², K. Si Lekhal et al (2013) et plusieurs autres chercheurs, pensent que le développement de la PME en Algérie ne peut se faire que par l'amélioration de l'environnement des affaires à travers la mise en place d'institutions et de capacités humaines de qualité. Toutefois, l'impact de ces contraintes sur la compétitivité et la performance de la PME n'est pas forcément appréhendé de la même façon par tous les dirigeants et propriétaires et se différencie selon le type, la nature et la localisation des activités.

Pour bien comprendre les contours de ces contraintes et apprécier leurs poids sur la PME, nous proposons dans ce qui suit celles qui nous semblent des plus importantes à savoir : la contrainte du marché informel, la problématique de financement, la contrainte du foncier industriel, les contraintes d'information, juridiques et administratives.

- **Les contraintes financières**

La littérature montre que les PME rencontrent des difficultés de diverses natures lorsqu'il s'agit de trouver les fonds nécessaires pour leur fonctionnement et leur développement (O. Torres, 1999 ; M. Dietsch et X. Mahieux, 2014³). Même en économies développées, les dirigeants de PME estiment que l'accès aux financements, notamment à long terme est l'un des principaux obstacles qui bloque leurs actions d'investir (M. Dietsch et X. Mahieux, 2014⁴). En comparaison avec les grands groupes, les PME trouvent plus de difficultés pour accéder aux financements bancaires, car elles ne disposent ni des garanties nécessaires, ni de références établies, ni d'historique de crédit (K. Si Lekhal, 2012)⁵.

La PME algérienne n'échappe pas à cette réalité, selon une étude réalisée par la banque mondiale en 2003, le secteur privé algérien rencontre diverses difficultés pour accéder aux financements bancaires. Selon cette étude, le financement des opérations d'extension et surtout

¹ Ministère de la PME : « Actes des assises nationales de la PME, Janvier 2004, Alger, p 43.

² Larabi. M., Op.cit.

³ Dietsch M. et Mahieux X., « Comprendre le déficit de financement des pme pour stimuler leur croissance », Revue d'économie financière, Vol. 114, n° 02, 2014, p. 17-30.

⁴ Idem, p. 17.

⁵ Si Lekhal K., « Le financement des PME en Algérie : difficultés et perspectives », Recherches économiques et managériale, Vol. 6, n° 02, p. 43-59.

de fonctionnement repose essentiellement sur des sources hors circuits bancaires. Parmi 562 entreprises étudiées par l'étude de la banque mondiale, le financement bancaire ne représente que 18% du financement total à l'investissement, 78% des entreprises ont recours aux liquidités pour couvrir leurs besoins en financement.

Dans ce sens, le rapport des actes des assises nationales de la PME du ministère de la PME et de l'artisanat de 2004 (actuellement rattachée au ministère de l'industrie et des mines) a fait ressortir les principales difficultés financières auxquelles se heurtent les PME en Algérie :

- L'appui des banques est inadéquat par rapport besoins de financement des PME, les procédures d'octroi de crédit sont lourdes et non adaptées aux nouvelles données économiques (les banques n'ayant pas encore achevé leurs transformations aux nouvelles exigences du marché libre) ;
- Le coût du crédit est élevé, les garanties exigées par les banquiers sont excessives et les délais de traitement des demandes de crédit et des opérations sont trop longs ;
- L'inefficacité de la réglementation des changes, elle est inadaptée aux échanges de services ;
- L'absence de la notion de la prise de risque partagée chez les institutions de financement ;
- Un système de fiscalité ordinaire lourd, qui n'a pas une vision stratégique de développement, ni une parafiscalité qui encourage l'emploi.

Pour couvrir leurs besoins en financement, les PME algériennes ont souvent recours aux sources de financement familial, de proximité et au réseau informel. Cependant, pour améliorer ces conditions, l'État a mis en place depuis plusieurs années des outils et des institutions qui ont pour missions, la facilitation de l'accès aux financements¹.

- **La contrainte du foncier industriel**

Le problème du foncier industriel est toujours d'actualité dans l'environnement des affaires en Algérie, et ce malgré toutes les mesures prises par les pouvoirs publics depuis des années, notamment traduites par la promulgation de plusieurs textes législatifs et réglementaires portant gestion, conditions et modalités de concession des terrains relevant du domaine privé de l'État destinés à la réalisation des projets industrielles, et la création de plusieurs organes en charge de la gestion du foncier industriel comme ANIREF (Agence Nationale d'Intermédiation et de Régulation Foncière) et CALPIREF (Comité d'Assistance à la Localisation et à la Promotion des Investissements et de la Régulation du Foncier).²

Selon les entrepreneurs algériens, la contrainte du foncier industriel est l'une des principales causes du recul de la dynamique d'investissement. Le manque de transparence dans le traitement des dossiers, la complexité et la lenteur des procédures d'accès au foncier (de 1 à 5ans) sont les principaux problèmes que dénoncent les entrepreneurs algériens.

¹ Nous développerons ce point dans la section prochaine.

²Pour plus de détails, cf. www.invest.caci.dz/index.php?page=foncier-industriel

L'inaccessibilité des terrains destinés à la réalisation des activités industrielles, conduit les entrepreneurs à dépenser leurs fonds pour l'acquisition des terrains industriels, mais souvent au détriment de l'acquisition des équipements, de la technologie et des outils nécessaires à l'exercice de leurs activités. Ce qui affecte leurs performances et leur compétitivité négativement.

- **La contrainte du marché informel**

Le secteur informel est un secteur non structuré que l'on aussi sous le nom de l'économie souterraines où les unités de production des biens et services exercent hors circuits économiques et financiers formels, sans remplir les conditions et les procédures de création et/ou de fonctionnement et d'exploitation.

En Algérie, le secteur informel peut être défini comme l'ensemble des entreprises non agricoles enregistrées administrativement mais qui ne déclarent pas leur existence leur états comptables et financiers aux services du FISC, à la CNAS ou à la CASNOS.¹

P. Adair et Y. Hamed (2004)², après une enquête sur 462 microentreprises, affirment que plus de 69% des entreprises étudiées sont informels selon trois critères ; le non tenu de la comptabilité, le non-paiement des impôts et l'absence d'enregistrement. Les deux auteurs ont classé ces entreprises en quatre catégories, à savoir : les formels, les formels non enregistrés, les formels-informels et les informels purs.

En 2007, une enquête menée par l'Office National des Statistiques avance que 2/3 des microentreprises se déclinent en informels de l'ensemble de l'activité économique. Ces chiffres affirment que ces entreprises font recours aux pratiques informelles à cause de la complexité des procédures administratives, le manque de transparence dans l'administration, la corruption et le poids jugé lourd des impôts et taxes.

- **La contrainte du marché du travail**

En Algérie, le marché du travail est encore instable et suscite beaucoup d'intérêts tant pour les chercheurs que pour les pouvoirs publics. Toutes les mesures prises par l'État pour rendre le marché du travail beaucoup plus flexible et dynamique n'ont pas eu l'effet souhaité. D'une part, les entrepreneurs soulignent le manque accru de compétences dans quelques domaines, notamment les domaines techniques et la charge sociale jugée trop lourde sur leurs entreprises. D'autres part, les chercheurs d'emploi voient des mécanismes et techniques d'embauche (les contrats de pré-emploi par exemple) comme étant des outils qui ne répondent pas à leurs attentes.

De façon plus globale, on peut résumer les contraintes relatives au marché du travail en Algérie dans les points suivants :

- Le manque accru des experts en management, des gestionnaires, des techniciens qualifiés... ;

¹ Si Lekhal K. et al, Op.cit., p.42.

²Adair P et Hamed Y., « Le microcrédit : une solution au financement de la micro entreprise au Maghreb », communication présentée aux 6ème journées scientifiques du réseau Analyse économique et développement, 4 – 5 Mars 2004, Marrakech.

- L'existence de fortes contraintes dans la gestion des ressources humaines (la gestion des contrats, des procédures et des coûts de licenciement...);
- Le manque d'Instituts de formations spécialisées et la faiblesse de la qualité des programmes assurés ;
- L'inadaptation des formations dispensées par les universités avec les besoins réels des entreprises en matière des techniques modernes de management, gestion et de marketing ;
- Difficultés de la pratique des langues étrangères chez la plupart des nouveaux diplômés.
- **Les contraintes d'ordre administratif**

La complexité des démarches administratives est l'un des principaux problèmes que rencontrent les PME algériennes au cours de chaque étape du processus de leur développement (création, expansion...). Selon plusieurs études, l'administration publique algérienne est devenue un obstacle majeur à l'émergence d'une économie de marché basée sur la liberté d'entreprendre. Le manque de transparence dans le traitement des dossiers, la lourdeur et la complexité des procédures, le manque de coordination entre les différentes institutions publiques ...etc. sont les principaux problèmes qui caractérisent l'administration en Algérie.

Selon le rapport Doing Business (2017)¹, l'Algérie est classée à la 166^{ème} place sur un total de 190 pays. Selon ce rapport, l'environnement réglementaire de l'entreprise est trop compliqué en Algérie, du fait, premièrement, de la lourdeur des procédures administratives et logistiques pratiquées par les pouvoirs publics. Deuxièmement, les difficultés liées à l'enregistrement et la protection des droits de propriétés surtout lorsqu'il s'agit de la propriété des brevets. Enfin, les difficultés liées à l'obtention des prêts constituent une véritable contrainte qui ralentit les processus d'investissements. Ainsi, la Banque Mondiale (2009)² a inventorié pas moins de 14 procédures obligatoires pour créer une affaire dont un bon nombre jugées inutiles et complexes.

Dans de telles circonstances, le rôle de l'administration publique est beaucoup plus contraignant pour les entrepreneurs qu'encourageant. Selon beaucoup de spécialistes, des milliers de dossiers d'investissement enregistrés auprès des organes concernés (ANSEJ, ANDI, ANGEM...), tardent à se concrétiser, faute de résistance bureaucratique.

- **Les contraintes d'informations**

Le manque d'information représente un des principaux obstacles que doivent affronter les dirigeants de PME algériens, notamment ceux qui désirent aller à la conquête d'un marché extérieur. Selon M. Madoui et M. Boukrif (2009)³, la réalité de l'économie algérienne est caractérisée par un manque flagrant en matière de disponibilité de l'information.

Globalement, les contraintes d'informations auxquelles se heurtent les PME en Algérie sont :

¹ Banque Mondiale. (2018), Doing Business 2018 : Reforming to Create Jobs, 15ème Edition, Washington DC.

² Si Lekhal K. et al, Op.cit, p. 42.

³ Madoui. M et Boukrif. M., « De l'économie administrée à l'économie de marché. Les PME à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises en Algérie », communication au Colloque International, INRPME-AUF-AIREPME, 27 au 29 mai 2009, Canada.

- Absence de banques de données statistiques et d'un système d'informations national ;
- Manque de données et des études de marché (national, régional et local) ;
- Difficultés d'accès aux sources d'informations spécialisées et à Internet qui est jusque-là peu utilisé dans le monde des affaires (80 % des PME algériennes n'ont pas accès à Internet) ;
- Indisponibilité de données et d'orientations sur les opportunités d'investissements ;
- Manque d'informations sur la concurrence et les pratiques des opérateurs économiques.

Cette section nous a permis de passer en revue et de discuter le cas de la PME algérienne des deux côtés. D'une part, du côté de la PME elle-même à travers la présentation et l'analyse des principales caractéristiques de cette dernière. D'autre part, du côté de son environnement à travers la présentation de différentes difficultés et contraintes caractérisant ce dernier.

Par ailleurs, pour faire face à toutes ces lacunes et contraintes et dans le but d'améliorer la compétitivité du secteur de la PME, l'État algérien a mis en place, notamment après l'adoption de loi n° 18-01 du 21 décembre 2001 portant loi d'orientation pour le développement de la PME, un ensemble de politiques et de mesures. Le fond de ces politiques réside d'une part, dans la mise en œuvre d'une série de programmes d'aide et de mise à niveau au profit des PME. D'autre part, dans la création de plusieurs organisations ou institutions dédiées à l'accompagnement de la PME durant toutes ses phases de développement, de la création à l'expansion.

Les mesures gouvernementales visant la promotion de la PME en Algérie, feront l'objet de la section suivante.

Section 3 : Mesures gouvernementales pour la promotion de la PME en Algérie

La présente section traitera des mesures et politiques mises en œuvre par les pouvoirs publics algériens en vue de hisser et de promouvoir le secteur de la PME. Dans un premier temps, nous présenterons les différentes institutions d'aide et d'accompagnement des PME mises en place par l'État. Puis, dans un second temps, nous passerons en revue tous les programmes de modernisation et de mise à niveau qui ont été mis en œuvre depuis près de deux décennies.

3.1. Les organismes d'appui pour le développement des PME en Algérie

Après la promulgation de la loi 18-01 du 21 décembre 2001 portant loi d'orientation pour la promotion de la PME, l'État a mis au point un ensemble de structures généralement sous forme d'agences nationales chargées de l'exécution des politiques publiques d'assistance et de soutien à la PME. Nous traitons ici les dispositifs les plus importants.

3.1.1. La direction générale de la petite et moyenne entreprise (DGPME)

En Algérie, la gestion du secteur de la petite et moyenne entreprise est confiée à la DGPME¹, une direction rattachée directement au ministre chargé de l'industrie et des mines. Ce qui indique l'importance que donnent les pouvoirs publics pour ce type de structure économique qui constitue l'une des principales sources de création de richesse et d'emplois. La DGPME est chargée globalement :

- D'encourager l'émergence d'un environnement assurant aux petites et moyennes entreprises, le soutien et l'impulsion nécessaires à leur promotion et à leur développement ;
- D'élaborer le programme de mise à niveau des petites et moyennes entreprises et s'assurer de sa mise en œuvre ;
- De veiller à la bonne affectation des fonds d'appui, de soutien, et de garantie en vue de faciliter l'accès des PME à des financements adaptés ;
- De veiller, en relation avec les organisations concernées, à l'élaboration d'un système d'information économique adapté aux PME.

La DGPME dirigée par un directeur général comprend deux divisions :

- La division de la promotion de la PME : chargée notamment de veille et d'encouragement à la création de nouvelles PME, à travers la mise en place d'un cadre législatif et de concertation, mais aussi la participation dans l'élaboration du programme de mise à niveau des petites et moyennes entreprises ;
- La Division d'Appui à la PME : chargée notamment, de veiller en relation avec les organisations concernées, à l'élaboration d'un système d'information économique adapté aux PME, ainsi que de proposer toute mesure visant à encourager l'amélioration et le développement de la compétitivité des petites et moyennes entreprises.

¹ <http://www.mdipi.gov.dz/?-Direction-Gnenerale-de-La-Petite-et-> consulté le 13/04/2019 à 19 :30.

3.1.2. L'agence nationale de développement d'investissement (ANDI)

L'ANDI est un établissement public à caractère administratif, doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.¹ L'ANDI à travers ses guichets répartis sur tout le territoire national est chargée de la promotion, le développement et continuation des investissements en Algérie. L'ANDI a pour missions :²

- L'enregistrement des investissements ;
- La promotion des investissements en Algérie et à l'étranger ;
- La promotion des opportunités et potentialités territoriales ;
- La facilitation de la pratique des affaires, du suivi de la constitution des sociétés et de la réalisation des projets ;
- L'assistance, l'aide et l'accompagnement des investisseurs ;
- L'information et la sensibilisation des milieux d'affaires ;
- La qualification des projets, leur évaluation et l'établissement de la convention d'investissement à soumettre à l'approbation du conseil national de l'investissement.

En 2019, l'ANDI a enregistré plus de 3 029 projets d'investissement dans tous les secteurs d'activités contre 4 124 projets en 2018. Pour ce qui est de la création d'emploi, l'ANDI a enregistré jusqu'à 2019 plus de 77 389 emplois contre 143 044 emplois en 2018.³

Jusqu'à l'année 2014 l'ANDI a participé à la création de 150959 emplois directs en 2014(2016 emplois de plus qu'en 2013), et ce à travers les réalisations des projets inscrits (9904 projets) pour un investissement total de 2193 milliards de dinars. Cependant il est important de noter que les filières industrielles les plus investies sont les industries agroalimentaires (26% en 2014) et les matériaux de construction (22.38% en 2014) de l'ensemble des projets déclarés.⁴

3.1.3. Le fond de garantie des crédits aux petites et moyennes entreprises (FGAR)

Créé en 2004⁵, le FGAR est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière. Placé sous la tutelle du ministère chargé de la PME, le FGAR a pour objet de garantir des crédits d'investissement contractés par les PME. Globalement le FGAR a pour missions :⁶

- D'octroyer la garantie des crédits contractés par les PME auprès des banques et des établissements financiers, en matière de création et d'extension ;

¹ J.O.R.A, Décret exécutif n° 01-282 du 24 septembre 2001 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'agence nationale de développement de l'investissement.

² <http://www.andi.dz/index.php/fr/missions-de-l-andi> consulté le 14/04/2019 à 19 :30.

³ Ministère de l'industrie, bulletin d'information statistique de l'entreprise, n° 36, Avril 2020, p.16-17.

⁴ Agence nationale de développement d'investissement, revue « ANDI NEWS », Bulletin trimestriel n° 29, Alger, 2014.

⁵ J.O.R.A, Décret exécutif n° 02-373 du 11 novembre 2002 portant création et fixant les statuts du fonds de garanties des crédits à petite et moyenne entreprise.

⁶ J.O.R.A, Décret exécutif n° 17-193 du 11 juin 2017 portant réaménagement des statuts du fonds de garantie des crédits à la petite et moyenne entreprise.

- De délivrer les certificats de garantie en couverture de toutes formules de financement ;
- De suivre les opérations de recouvrement, des créances litigieuses, par les banques et les établissements financiers ;
- De garantir les relais des programmes mis en place en faveur des PME par les institutions nationales et internationales ;
- D'assurer le conseil et l'assistance technique en faveur des PME sollicitant la garantie du fonds.

De Avril 2004 jusqu'au 2019, le FGAR a octroyé 2845 garanties aux PME pour un montant de 311 milliards de dinars dont 1266 garanties pour des projets de création et 1579 garanties pour des projets d'expansion.¹

3.1.4. La caisse de garantie des crédits d'investissements-PME (CGCI-PME)

La CGCI-PME est une société par actions, créée en 2004 à l'initiative des pouvoirs publics par décret présidentiel² pour soutenir la création et le développement des PME en leur facilitant l'accès aux financements. La caisse a pour objet de garantir aux banques et aux établissements financiers les risques de défaillance de remboursement des crédits d'investissements dont la durée est inférieure ou égale à 7 ans. Autrement dit, elle couvre les risques d'insolvabilité encourus par les banques avec les PME.³

Le capital social de la CGCI-PME s'élève à 30 milliards de dinars, dont 60% détenus par le trésor public et 40% par les banques commerciales publiques. Jusqu'à la fin de l'année 2019, la caisse a réalisé un nombre global de garanties de 1671, dont 872 pour couvrir des projets de création pour un montant total de 31,5 milliards de dinars.⁴

3.1.5. Le conseil national chargé de la sous-traitance (CNC-ST)

Créé par le décret exécutif n° 03-188⁵ du 22 avril 2003 dans le cadre de la mise en œuvre de la politique nationale pour la promotion dictée par la loi n° 18-01 du 21 décembre 2001. Ce conseil est composé de plusieurs ministères, institutions et associations jouant un rôle dans la promotion de la sous-traitance. Le conseil est présidé par le ministre chargé de la PME et son objectif réside dans l'établissement d'une banque de données industrielles sur la sous-traitance des entreprises. Ces missions sont⁶ :

- Promouvoir les opérations de partenariat avec les grands donneurs d'ordre tant nationaux qu'étrangers ;
- Favoriser l'insertion des PME dans le courant mondial de la sous-traitance ;

¹ Ministère de l'industrie, bulletin d'information statistique de l'entreprise, n° 36, Avril 2020, p.20.

² J.O.R.A, Décret présidentiel n° 4-134 du 19 avril 2004 portant statuts de la caisse de garantie des crédits d'investissements pour les PME.

³ <http://cgci.dz/index.php/fr/cgci-menu/missions-et-activites> consulté le 15/04/2019 à 00 :45.

⁴ Caisse de garantie des crédits d'investissements pour les PME, Rapport annuel 2019, p.1.

⁵ J.O.R.A, Décret exécutif n°03-188 du 22 avril 2003 portant composition, organisation et fonctionnement du conseil national chargé de la promotion de la sous-traitance.

⁶ Daous S., « Les nouvelles Stratégies d'intervention vis-à-vis de la PME au Maghreb : cas de l'Algérie », Colloque internationale « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11^{ème} journée scientifique du réseau entrepreneuriat INRPME-AUF-AIREPME, 27-29 Mai 2009, p 5.

- Favoriser le potentiel des PME en matière de sous-traitance.

3.1.6. L'agence nationale d'Appui et de Développement de l'Entrepreneuriat (ANADE, ex ANSEJ)

Créée en 1996, sous l'appellation de l'ANSEJ, l'Agence nationale d'appui et de développement de l'entrepreneuriat (ANADE)", a connu un changement de dénomination par le décret exécutif n 20-329 du 22 novembre 2020 modifiant et complétant le décret exécutif n 96-296 du 8 septembre 1996 portant création et fixant les statuts de l'agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes, et changeant sa dénomination.

Outre ses missions fixées dans l'ancien statut, l'agence est chargée de mettre en œuvre toute mesure de nature à permettre la mobilisation et l'utilisation, dans les délais impartis, de ressources extérieurs destinées au financement de la création d'activités en faveur des jeunes, conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

Elle a aussi pour missions d'élaborer la cartographie nationale des activités pouvant être créées par les jeunes promoteurs et sa mise à jour périodiquement conjointement avec les secteurs concernés, d'encourager la mise en place et le développement des écosystèmes en fonction des opportunités d'investissement offertes par les différents secteurs et qui répondent aux besoins du marché local et/ou national, et de veiller à la modernisation et à la normalisation du processus de création, d'accompagnement et de suivi des microentreprises.

L'ANADE est chargée d'élaborer et de développer des outils de Business Intelligence, dans une démarche prospective, dans le but d'un développement économique équilibré et efficace, de moderniser et de numériser les outils de gestion de l'agence et du dispositif de création des microentreprises, d'encourager l'échange d'expérience à travers les programmes des organismes internationaux et des partenariats avec les agences étrangères d'appui et de promotion de l'entrepreneuriat et de la microentreprise, et d'assurer la gestion des micro-zones d'activités spécialisées, aménagées au profit des microentreprises.

Pour l'accomplissement de ses missions, l'agence dispose de structures centrales (directions centrales et inspection générale) et de structures locales (agences de wilaya et des antennes locales dont la compétence territoriale est fixée par arrêté du ministre chargé de la microentreprise).

Depuis sa création jusqu'à la fin de l'année 2019, l'ANADE ex ANSEJ a financé 385 186 micros-entreprises et la création de 919 397 emplois.¹

3.1.7. La caisse nationale d'assurance-chômage (CNAC)

Créée en 1994², la CNAC est une institution publique de sécurité sociale placée sous la tutelle du ministère du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale. La mission principale de ce dispositif était d'amortir les effets sociaux consécutifs aux licenciements massifs de travailleurs salariés de secteur économique décidés en application au plan d'ajustement structurelle (PAS).

¹ Ministère de l'industrie, Op.cit., p.26.

² J.O.R.A, Décret exécutif n° 94-188 du 6 juillet 1994 portant statut de la caisse nationale d'assurance-chômage.

La CNAC propose aux chômeurs âgés de 35 à 50 ans, un ensemble de dispositifs d'aide à la création de micros-entreprises à travers un appui financier pouvant atteindre 10 millions de dinars, en plus d'un accompagnement des banques partenaires des porteurs de projets par un fonds de garantie couvrant 70% du montant total du crédit accordé.¹

Le nombre total de micro-projets créés par ce dispositif jusqu'à la fin 2019 s'élève à 150 278 projets dont 10,30% projets créés par des femmes.²

3.1.8. L'agence nationale de gestion du micro-crédit (ANJEM)

L'ANGEM est un dispositif créé par les pouvoirs publics en 2004³ pour lutter contre le chômage, la précarité et la fragilité sociale. Placée sous la tutelle du ministère de la solidarité, de la famille et de la condition de la femme, l'ANGEM est un organisme à caractère spécifique doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière, elle est considérée comme l'un des plus importants dispositifs qui aident à la création de micros activités.

L'ANGEM a pour missions :⁴

- Gestion du dispositif du micro, conformément à la législation en vigueur ;
- Soutien, conseil et accompagnement des bénéficiaires dans la mise en œuvre de leurs activités ;
- Formation des porteurs de projets et des bénéficiaires de micro crédits aux techniques de montage et de gestion d'activités génératrice de revenus ;
- Entretien des relations permanentes avec les banques et établissements financiers, dans le cadre du montage financier des projets créés par les bénéficiaires.

Jusqu'à la fin de l'année 2018, l'ANGEM a contribué à la création de 944 558 micros entreprises dont 601 032 crédits octroyés aux femmes, ainsi que la création de 1 303 883 emplois.⁵

3.1.9. L'agence nationale de développement de la petite et moyenne entreprise (ANDPME)

Créée en 2005⁶ à l'initiative des pouvoirs publics et placée sous la tutelle du ministère chargé de la PME (Ministère de l'industrie et des mines), l'ANDPME est un établissement public à caractère administratif doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.

L'ANDPME est considérée comme l'instrument de l'État pour la conduite de la politique sectorielle de la PME, mais aussi comme l'instrument exclusif de l'État en matière de la mise en œuvre des actions du programme national de mise à niveau (voire la sous-section suivante).

¹ https://www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Fr/FR_PresentationCNAC.aspx consulté le 16/04/2019 à 16 :30.

² Ministère de l'industrie, Op.cit., p. 27.

³ J.O.R.A, Décret exécutif n° 04-14 du 22 janvier 2004 portant et fixant les statuts de l'agence nationale de gestion du micro-crédit.

⁴ <https://www.angem.dz/article/objectifs-et-missions/> consulté le 16/04/2019 à 18 :05.

⁵ <https://www.angem.dz/home.php> consulté le 18/07/2021 à 21:01.

⁶ J.O.R.A, Articles 1,2,3,4 du Décret exécutif n° 05-165 du 03 mai 2005 portant création, organisation et fonctionnement et de l'agence nationale de développement de la PME.

L'ANDPME a pour missions,¹ la mise en application des actions du programme national de mise à niveau, à travers l'aide, l'accompagnement et la promotion de la PME et de son environnement, elle est chargée de :

- De mettre en œuvre la stratégie sectorielle en matière de promotion et de développement de la PME ;
- De mettre en œuvre le PNMAN et d'assurer son suivi ;
- De promouvoir l'expertise et le conseil en direction des PME ;
- D'évaluer l'efficacité et l'efficience de l'exécution des programmes sectoriels et le cas échéant d'en proposer les correctifs nécessaires ;
- De suivre la démographie des PME en termes de création, de cessation et de changement d'activité ;
- De réaliser des études de filières et notes de conjoncture périodiques sur les tendances générales des PME ;
- De promouvoir en relation avec les institutions et organes concernés, l'innovation technologique et l'usage par les PME des nouvelles technologies de l'information et de la communication ;
- De collecter, d'exploiter et de diffuser l'information spécifique au domaine d'activité des PME ;
- De coordonner, en relation avec les structures concernées, entre les différents programmes de mise à niveau du secteur de la PME.

En 2018, et dans le cadre de la nouvelle politique de l'État pour la promotion de la PME (dictée par la loi n° 17-02 du 10 janvier 2017 portant loi d'orientation sur le développement de la PME) a été dissoute² et remplacée par l'agence nationale de développement de la PME et de la promotion de l'innovation (ADPIPME)

3.1.10. L'agence nationale de développement de la PME et de la promotion de l'innovation (ADPIPME)

Créée dans le cadre de la nouvelle politique de l'État en matière du développement de la PME, l'ADPIPME est établissement public à caractère spécifique doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière.³

Créée pour remplacer l'ANDPME, l'ADPIPME assure la mise en œuvre de la nouvelle politique de développement des PME, en matière d'émergence, de croissance et de pérennisation avec tous les secteurs et les institutions concernés.

En plus des missions héritées de l'ANDPME, l'ADPIPME est chargée du développement de la sous-traitance à travers le rôle d'intermédiaire entre les donneurs et les receveurs d'ordre et la

¹ Idem, article 5.

² J.O.R.A, Article 27 du Décret exécutif n° 18-170 du 26 juin 2018 fixant les missions, l'organisation et le fonctionnement de la l'Agence de Développement de la PME et de la Promotion de l'Innovation.

³ Idem, Articles 1,2,3.

diffusion de toute information technique ou économique relative à la sous-traitance, mais aussi elle est chargée de mettre en place, de suivre et de mettre à jour le système d'information économique sur les PME.

Cependant, depuis la promulgation du décret n° 18-170 du 26 juin 2018 portant sa création, l'ADPIPME n'a toujours pas débuter sa mission comme l'instrument exclusif de l'État en matière de promotion de la PME et de L'innovation.

3.1.11. Ministre délégué auprès du premier ministre chargé, chargé de l'économie de la connaissance et des start-up

Créé en 2020 dans le cadre de la politique générale du Gouvernement et de son programme d'action, le ministre délégué auprès du Premier ministre, chargé de l'économie de la connaissance et des start-up, propose les éléments de la politique nationale dans le domaine de l'économie de la connaissance et des start-up. Il veille à sa mise en œuvre, conformément aux lois et aux règlements en vigueur. Dans ce sens, il est chargé : ¹

- D'élaborer les plans, les programmes et les projets pour le développement de l'économie de la connaissance et des start-up et d'assurer leur cohérence ;
- De proposer le cadre législatif et réglementaire relatif à l'économie de la connaissance des start-up et des structures d'appui ;
- De promouvoir et de développer l'économie de la connaissance, les start-up et l'écosystème y afférent ;
- De soutenir le déploiement au niveau international des opérateurs économiques nationaux activant dans le domaine de l'économie numérique et des start-up et d'œuvrer à la promotion de l'investissement étranger, dans les domaines intéressant le secteur ;
- De contribuer à la mise en place des labels en rapport avec les structures d'appui ;
- De promouvoir et de développer les structures d'appui ;
- D'élaborer les procédures et mécanismes d'appui à l'innovation ;
- De promouvoir le transfert technologique et la valorisation des produits de la recherche scientifique en concertation avec les secteurs concernés ;
- D'assurer une veille permanente en matière d'économie de la connaissance et des start-up.

3.1.12. Le ministre délégué auprès du premier ministre, chargé de la microentreprise

Créé en 2020 dans le cadre de la politique générale du Gouvernement et de son programme d'action, le ministre délégué auprès du Premier ministre, chargé de la microentreprise, propose les éléments de la politique nationale dans le domaine de la microentreprise et il veille à sa mise

¹ J.O.R.A, Décret exécutif n° 20-306 du 15 octobre 2020 fixant les attributions du ministre délégué auprès du Premier ministre, chargé de l'économie de la connaissance et des start-up.

en œuvre, conformément aux lois et règlements en vigueur. Dans ce sens, ce dernier est chargé en matière de la promotion de la microentreprise :¹

- D'élaborer et de proposer la politique et la stratégie de promotion et de développement de la microentreprise, de les mettre en œuvre et d'en assurer le suivi ;
- De veiller, avec les secteurs concernés, à la mise en place des dispositifs et du cadre législatif et réglementaire relatifs à l'accompagnement du développement de la microentreprise ;
- D'encourager la création et le développement de la microentreprise, notamment innovante, d'améliorer son environnement et de faciliter son adaptation aux nouvelles technologies et d'encourager l'innovation de la microentreprise ;
- D'élaborer, en relation avec les secteurs concernés, la politique d'appui à l'innovation dans la microentreprise...etc.

3.2. Architecture des programmes de mise à niveau des entreprises en Algérie

En plus des différentes institutions mises en place pour soutenir et accompagner la PME dans sa quête de pérennité et de compétitivité. L'État algérien a mis en œuvre depuis près de deux décennies, un ensemble de programmes de mise à niveau au profit des entreprises notamment au profit des petites et moyennes entreprises. Certains programmes ont pris fin d'autres sont en cours d'application.

À travers cette sous-section nous présentons l'expérience algérienne en matière de modernisation et de mise à niveau des PME à travers une description des différents programmes qui ont été réalisés. Mais avant d'aborder ce point, nous définissons d'abord le concept de mise à niveau et le contexte de son application.

3.2.1. Définition de la mise à niveau

Le concept de mise à niveau est assez récent dans la littérature économique, il a été développé par l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI). Sa première apparition « application » a eu lieu au Portugal dans les années 1980 afin d'intégrer la communauté européenne.²

L'ONUDI (2002)³, le définit comme étant « une grande dynamique de conception et de réalisation de mutations dans un environnement global, c'est un processus continu qui vise à préparer et à adapter l'entreprise est son environnement au niveau des exigences de libre-échanges ».

A. Lamiri (2003), perçoit la mise à niveau comme « une opération de benchmarking qui consiste à hisser la productivité de l'entreprise au niveau de ses meilleurs concurrents »⁴.

¹ J.O.R.A, Décret exécutif n° 20-290 du 12 octobre 2020 fixant les attributions du ministre délégué auprès du Premier ministre, chargé de la microentreprise.

² Ait Si Said R., « La mise à niveau des PME maghrébines, étude comparative : Algérie, Tunisie et Maroc », Thèse de Doctorat en sciences économiques, Université de Tizi Ouzou, 2018, p. 74.

³ONUDI, Guide Méthodologique : Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, Vienne, 2002, p.7.

⁴ Lamiri A., « la mise à niveau : enjeux et pratiques, des entreprises Algériennes », Revue des sciences Commerciales et de gestion, n°2 juillet 2003, Alger, p 1.

Selon la commission européenne chargée du programme EDPME (2007), la mise à niveau peut être définie comme un processus continu d'apprentissage, de réflexions, d'informations et d'accumulation, en vue d'acquies des attitudes nouvelles, des réflexions et des comportements d'entrepreneurs et des méthodes de management dynamiques et innovantes.

Pour M. Madaoui et M. Boukrif (2007), la mise à niveau est définie comme l'action d'amélioration des performances de l'entreprise et de sa compétitivité pour lui permettre de sa battre efficacement dans son champ concurrentiel, de s'y maintenir et d'y croire.¹

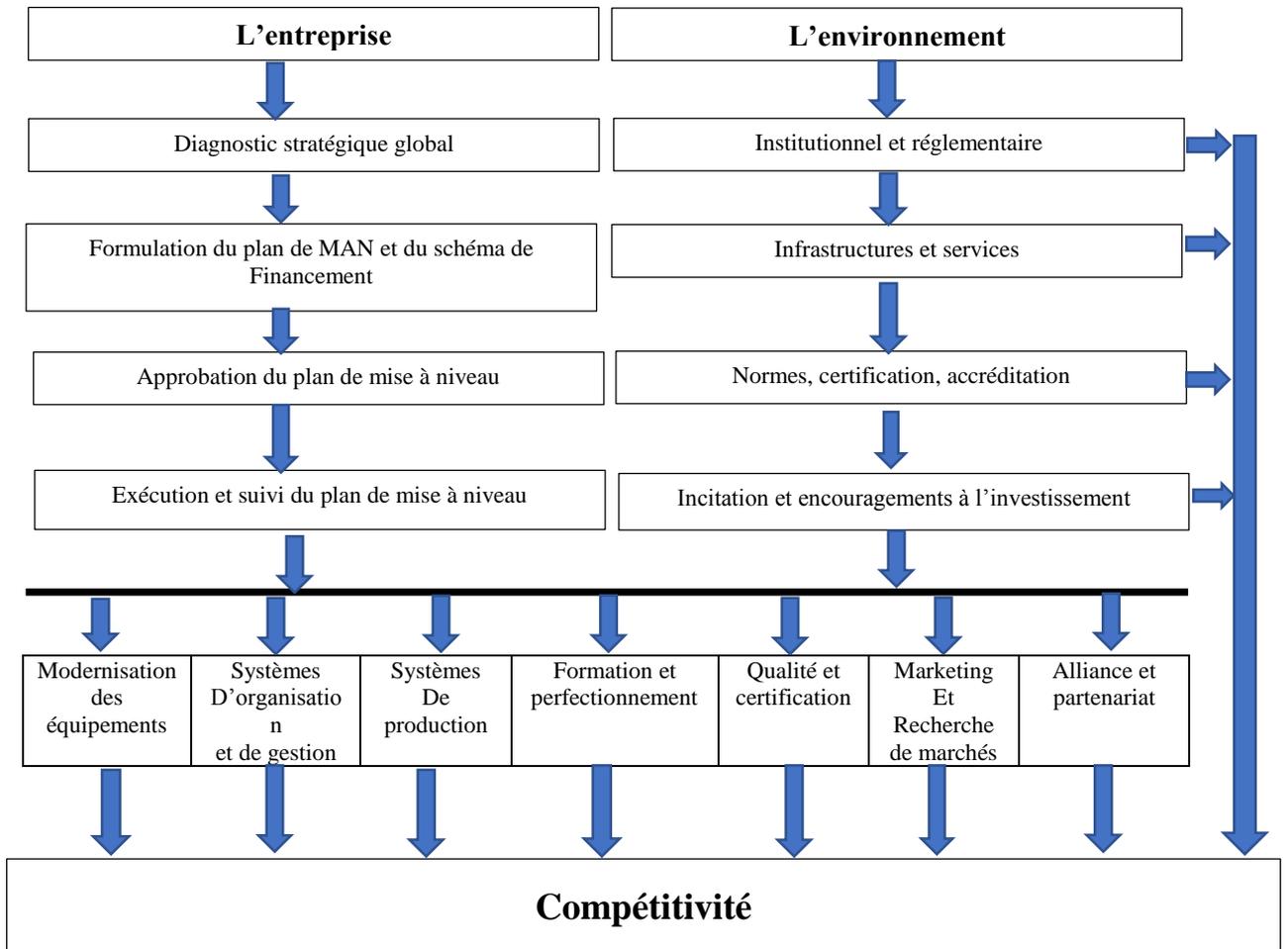
La mise à niveau se caractérise par la mise en place dans l'entreprise un système de contrôle de gestion même simplifié, par l'utilisation systématique de l'information, par la rénovation des process de production et l'installation de systèmes de management de la qualité par l'emploi de processus d'aide à la prise de décision et par le développement du management de l'innovation.²

D'après les définitions présentées ci-dessus, nous pouvons noter que la mise à niveau est un processus d'adaptation et de modernisation qui touche à la fois l'entreprise et son environnement. Mais aussi, un processus que l'entreprise doit suivre en appliquant toutes ses actions afin d'atteindre les résultats escomptés.

¹ Madaoui M. et Boukrif M (2007).in, Kansab D., « L'impact de la mise à niveau sur la performance des PME algériennes », Thèse de Doctorat en sciences économiques, Université de Tlemcen, 2017, p. 43.

² Manader M, « Expertise mise à niveau des entreprises », accompagnement au processus de modernisation du ministère de l'industrie et des organismes liés, ministère de l'industrie, Alger, 2004, p. 21.

Figure N° III.1 : Processus de Mise à niveau



Source : ONUDI, Guide Méthodologique : Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, Op.cit, p. VIII

3.2.2. Contexte et objectifs de la mise à niveau en Algérie

Le passage d'une économie planifiée à une économie de marché s'est accompagné d'un large éventail de réformes législatives, réglementaires et institutionnelles, dont l'objectif est de bâtir les fondements d'une économie compétitive, ouverte sur l'environnement économique international et disposant de tous les moyens pour affronter la concurrence notamment celle qui vient du marché extérieur.

Ce processus d'ouverture sur le commerce mondial s'est trouvé accéléré, il y a quelques années par un accord signé entre l'Algérie et l'Union Européenne. Un accord qui prévoit la mise en place d'une zone de libre-échanges entre les deux parties et la levée des taxes douanières des produits venant de l'UE.

C'est dans ce contexte que les pouvoirs publics algériens ont mis en place un dispositif de mise à niveau des entreprises de droit algérien. Ce dispositif initié par le ministère de l'industrie et de la restructuration avec la coopération et l'assistance du l'ONUDI et le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), vise à préparer et à agir sur les contraintes

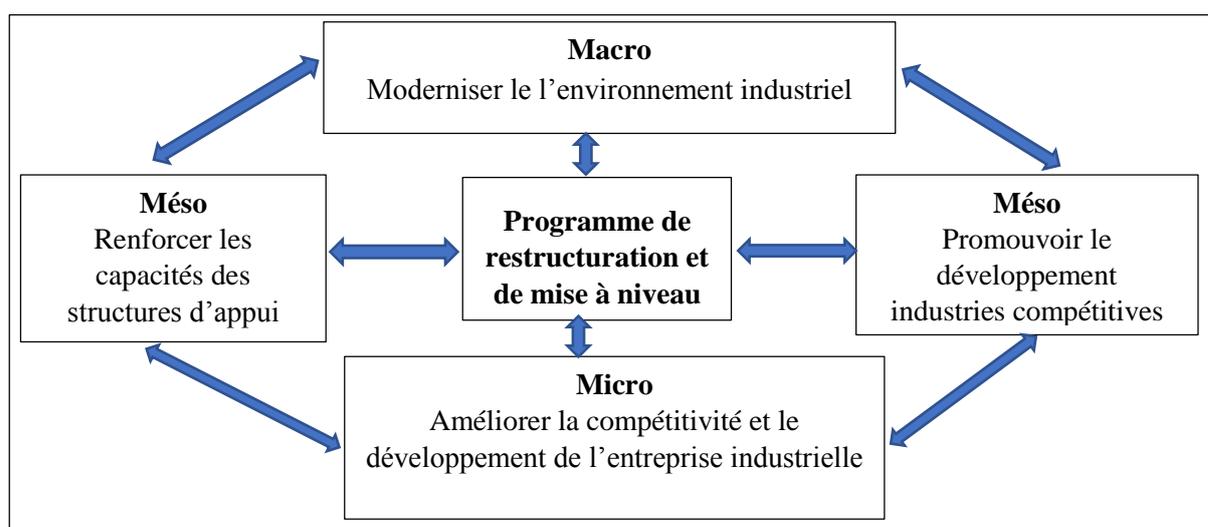
internes et externes de l'entreprise pour lui permettre de s'adapter aux nouvelles exigences du marché en matière de qualité des produits, des processus de production et de commercialisation, de financement...etc.

Selon L. Azouaou et N. Belouard (2010)¹, l'idée de la mise à niveau en Algérie est relativement ancienne dans l'esprit des pouvoirs publics. Elle fait son apparition deux années après l'adoption des textes sur l'autonomie des entreprises en 1988. Ce timing confirme que la mise à niveau est un processus ou un instrument de transition qui permet aux entités économiques de passer d'une situation dans laquelle étaient gérées administrativement à une situation où elles devaient affronter la concurrence des produits étrangers.

En 2002, et après de longs débats entre toutes les institutions concernées que la mise à niveau devient une réalité en Algérie, en mettant en place plusieurs programmes dont les principaux concernent les dispositifs pilotés par le ministère chargé de l'industrie et de la restructuration et celui mené par le ministère chargé de la PME et de l'Artisanat avec l'aide de l'Union Européenne (EDPME).

Les objectifs assignés aux différents programmes de mise à niveau consistent globalement dans la préparation de l'entreprise et son environnement à affronter les nouvelles exigences du marché en matière de concurrence sur les prix et sur le hors-prix.

Figure N° III.2 : Objectifs des programmes de mise à niveau



Source : ONUDI, Guide Méthodologique : Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, Op.cit., p. 72.

- Au niveau Macro : la mise à niveau consiste en l'élaboration de politiques industrielles consensuelles à travers des actions de communication et de sensibilisation et la mise en œuvre d'une instrumentation qui permette aux entreprises et aux institutions d'entamer les actions aux niveaux Méso et Micro.
- Au niveau Méso : la mise à niveau consiste en l'identification des institutions d'accompagnement au profit de l'entreprise, selon une approche sectorielle, afin de

¹ Cité par. Azzemou R et Noureddine M., » Continuous improvement for the firm's competitiveness: Implementation of a new management model », Management Science Letters, vol. 8, no 1, 2018. p. 19-32.

vérifier et de confirmer que ces institutions disposent de moyens nécessaires à l'accomplissement de leurs missions, de pour accompagner le secteur concerné dans son effort de modernisation et assurer sa promotion.

- Au niveau Micro : la mise à niveau consiste en l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise à travers un processus d'actions, de soutien et d'accompagnement comprenant généralement des diagnostics et des investissements corporels et incorporels.

3.2.3. Les programmes de mise à niveau en Algérie

Les programmes de mise à niveau mis en œuvre sont initiés dans plusieurs cadres et par des institutions distinctes. La mise à niveau a tout d'abord apparue avec le programme pilote de l'ONUDI et le programme du MIR. Ensuite, le ministère de la PME et de l'Artisanat a initié plusieurs programmes d'appui au développement de la PME en coopération avec des partenaires étrangers

3.2.3.1. Le programme pilote de l'ONUDI

Programmé par les spécialistes de l'ONUDI en 1998 et approuvé par le ministère de l'industrie et de la restructuration MIR en 1999. Le programme de l'ONUDI considéré comme un programme pilote en Algérie a été construit sur la base des projets de coopération entre l'Algérie, le PNUD et l'ONUDI. Il s'agissait d'un programme global intégré, de restructuration industrielle et de mise à niveau, complémentaire du programme d'ajustement structurel.

Conçu pour une durée de trois années et financé par le PNUD, l'Algérie, l'ONUDI, la France et l'Italie. Ce programme couvrait cinq composantes essentielles avec un budget prévisionnel de 11 422 000 dollars : ¹

- L'assistance à l'élaboration et mise en œuvre d'une politique et d'une stratégie industrielle ;
- Renforcement des services d'appui et de conseil à l'industrie ;
- Programmes pilote d'appui pour la restructuration, la mise à niveau et l'amélioration de 48 entreprises algériennes ;
- Appui et renforcement des capacités institutionnelles dans le cadre de la structuration d'un réseau d'information ;
- Promotion d'un environnement écologique propre et durable en Algérie.

Lancé officiellement en 2000 avec un prolongement de la durée initiale de deux années, le programme adoptait une approche globale combinant des efforts de sensibilisation, d'information et de formation des différents intervenants (banques, services d'appui...etc.), et des actions spécifiques au niveau de quelques entreprises.

Grace à ce programme pilote, 20 entreprises industrielles (5 entreprises publiques et 15 privées) ont bénéficié d'actions de mise à niveau financées par l'ONUDI et 28 autres entreprises ont

¹ ONUDI, « Évaluation indépendante Algérie programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie », Vienne, 2006, p. 18.

bénéficié d'opérations de mise à niveau financées par le budget d'équipement du ministère de l'industrie et de la restructuration.¹

3.2.3.2. Programme de mise à niveau du ministère de l'industrie et de la restructuration

Lancé en 2002, par le ministère de l'industrie et de la restructuration², ce programme s'adressait aux entreprises de droit algérien saines financièrement qui présentent un actif positif et qui affichent au moins deux résultats d'exploitation positifs sur les trois derniers exercices.

En activité depuis au moins trois années, ces entreprises doivent appartenir au secteur productif industriel ou fournisseur de services liés à l'industrie et employer un effectif de 20 salariés et plus pour les entreprises de production et de 10 employés pour celles qui opèrent dans les services liés à l'industrie.

Ce programme avait pour objectifs, la modernisation de l'environnement des affaires à travers l'élaboration de politiques industrielles en collaboration avec les départements sectoriels. Mais aussi, ce programme avait pour objectifs l'appui direct aux entreprises à travers des actions de mise à niveau allant des diagnostics jusqu'aux investissements tangibles et intangibles.

Pour la mise en œuvre de ce programme et d'autres, les pouvoirs publics ont mis en place un dispositif d'organismes et de fonds chargés du financement, de la gestion et du suivi :

- **Le Fond de Promotion de la compétitivité industrielle (FPCI)**

Créé en 2000³ dans le cadre de la politique de promotion de la compétitivité industrielle, son rôle consistait à accorder des aides financières aux entreprises industrielles ou services liés à l'industrie, pour des opérations de mise à niveau destinées à la promotion de la compétitivité industrielle.⁴

- **Le Comité National de la compétitivité Industrielle (CNCI)**

Institué par le décret exécutif n°2000-192 du 16 juillet 2000 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spécial « fonds de promotion de la compétitivité industrielle ». Composé de 8 membres, ce comité est présidé par le ministre chargé de la PME, son rôle consiste à fixer les conditions d'éligibilité aux aides du FPCI, ainsi il détermine les montants et la nature des aides et assure le suivi des entreprises ayant bénéficié des aides.

- **La Division de mise à niveau (DMN)**

Appelée précédemment direction générale de la restructuration industrielle, la division de mise à niveau des entreprises a vu le jour et pris le relais en 2003⁵, cette dernière est chargée de mettre en place et coordonner les instruments juridiques et financiers du FPCI, de la définition

¹ Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements, « mise à niveau des entreprises : évaluation fin décembre 2003, Alger, 2004, p. 1.

² Ce Ministère a eu plusieurs appellations, à savoir : Ministère de l'Industrie et de la Restructuration Industrielle (MIR), Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements (MIPI), Ministère de l'Industrie, de la PME et de la Promotion des Investissements (MIPPEPI), ministère de l'industrie et des mines(MIM).

³ J.O.R.A, Décret exécutif n° 2000-192 du 16 juillet 2000 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale n° 302-102 intitulé « Fonds de promotion de la compétitivité industrielle ».

⁴Pour plus de détails, cf. <http://Mipi.dz/?Fonds-de-Competitivite.471>

⁵ J.O.R.A, Décret exécutif n° 03-136 du 24 mars 2003 portant organisation de l'administration centrale de ministère de l'industrie.

des conditions techniques, financières et réglementaires de fonctionnement du programme de mise à niveau.

Depuis son lancement en 2000 jusqu'à la fin de l'année 2010, le ministère de l'industrie à travers la division de mise à niveau a reçu 499 demandes d'adhésion au programme venant d'entreprises publiques et privées. Parmi les 499 demandes, 355 ont été retenues pour passer à la phase des diagnostics et 136 entreprises ont été rejetées à cause de leurs situations financières qui ne répondent pas aux critères fixés. Parmi les 355 entreprises acceptées, seules 199 ont bénéficié d'actions de mise à niveau concrètes.¹

3.2.3.3. Le programme d'appui au développement des PME/PMI privées (Euro Développement PME 'EDPME')

Le programme EDPME ou PME I est un programme pilote et co-financé à hauteur de 60 millions d'euros, par le ministère de la PME et de l'artisanat et la commission dans le cadre du partenariat Euro-Méditerranéen sur la période allant de 2000 à 2007. Le programme a été destiné aux PME privées algériennes qui opèrent dans l'industrie ou services liés à l'industrie.

Dirigé par un comité d'experts (21 experts algériens et 4 européens), le programme EDPME avait trois volets d'objectifs :²

- Des appuis directs aux PME adossés à des diagnostics et suivis d'actions de mise à niveau et de développement, avec accompagnement dans les démarches auprès des banques pour l'obtention des crédits d'investissements, formations, information et aides à la recherche et au partenariat ;
- Une assistance aux institutions financières et aux banques qui interviennent sur les PME intégrant expertise, conseil, formation et aide au développement de nouveaux instruments de crédits pour les PME ;
- Des soutiens aux structures intermédiaires et aux services d'appuis publics et privés sur fonds de renforcement des capacités des associations patronales et professionnelles et de mise en place d'un grand réseau national d'informations pour et sur les PME.

À la fin décembre 2007, ce programme avait touché 716 PME, dont 256 ont abandonné dès la phase de pré-diagnostic ou de diagnostic. Au final, ce programme a réalisé 552 pré-diagnostic, 470 diagnostics, 847 actions de mise à niveau, 7 actions de diverses natures.

Sur le volet appui financier aux PME, le programme EDPME a fourni un appui à la création du FGAR et a permis la formation d'analystes des banques algériennes, aux techniques d'appréciation des risques entreprises. Enfin, sur le plan institutionnel le programme a permis un appui sous différentes formes (96 actions de formation et de conseil, 19 actions au profit de la CACI et séminaires pour les chefs d'entreprises (3550 actions)).

3.2.3.4. Le programme national de mise à niveau (ANDPME)

Conformément à la loi d'orientation pour la promotion de la PME de l'année 2001, le ministère de la PME et de l'artisanat a initié un programme qui prend en charge l'ensemble des PME

¹ Ait Si Said R, Op.cit., p.202-203.

² Commission Européenne, « programme d'appui aux PME/PMI Algériennes EDPME », Alger, 2007, p. 2.

algériennes. Ce programme est intervenu en complémentarité et en continuité aux dispositifs de mise à niveau existants.

Lancé en février 2007 pour une période de six ans, le programme avait pour objectifs la mise à niveau de 6000 PME avec une enveloppe d'un milliard de dinars par an consacré pour son exécution.¹

Pour le pilotage du programme, les pouvoirs publics ont créé l'agence nationale de développement de la PME par le décret exécutif n° 05-165 du 03 mai 2005. L'ANDPME a été l'instrument de l'État en matière de développement des PME/PMI. L'ANDPME avait pour missions la gestion de ce programme et le suivi des opérations de mise à niveau avec toutes les institutions publiques et privées concernées. (Il à noter que l'ANDPME a été dissoute en 2018 et fait remplacée par l'agence de développement de la PME et de la promotion de l'innovation 'ADPIPME').

Le programme national de mise à niveau s'articulait autour de plusieurs axes à savoir, des actions sectorielles, des actions régionales, des actions pour l'amélioration de l'environnement institutionnel et des actions directes au profit des PME adhérentes. Après étude du dossier, la PME acceptée passe par quatre étapes qui constituent le processus de mise à niveau :

- Le pré-diagnostic ;
- Le diagnostic global et l'élaboration du plan de mise à niveau ;
- Investissements matériels ;
- Investissements immatériels.

À la fin de l'année 2008, l'ANDPME a reçu 375 demandes d'adhésion émanant de PME tous type confondus. Parmi les 375 demandes, 305 étaient éligibles au programme. Le bilan arrêté à la fin 2008 a recensé 135 pré-diagnostic et diagnostics, 30 interventions financières, 17 actions de mise à niveau et 4 actions de formation.²

3.2.3.5. Le programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies de l'information et de communication (PME II)

Mis en œuvre par l'Algérie et l'Union Européenne en 2009, le programme PME II poursuit les activités déjà entamées dans le programme EDPME avec une façon plus ciblée. Dotée d'un budget de 44 millions d'euros, le programme PME II a été initié pour une durée de quatre ans et s'adressait aux PME spécialisées dans les services et l'artisanat et prévoit la mise à niveau de 500 PME industrielles et non industrielles à l'horizon 2013.³

Les objectifs assignés à ce programme étaient en premier lieu, l'appui direct aux PME et appui institutionnel en vue de consolider et approfondir les actions du précédent programme EDPME. En second, l'appui à la maîtrise de la technologie de l'information et de communication et l'appui aux PME dans l'approbation et la maîtrise des normes.

¹ J.O.R.A, Loi n°05-16 du 31/12/2005 portant ouverture dans les écritures du trésor, un compte d'affectation spéciale intitulé « fond national de mise à niveau des PME ».

² ANDPME, « Bilan des actions de mise à niveau », rapport annuel complet, Alger, septembre 2008, p.6.

³ Délégation de l'Union Européenne en Algérie, « Rapport annuel de la coopération UE-Algérie », Alger, 2009, p. 14-15.

Le programme PME II a réalisé jusqu'au 2015, 151 diagnostics, l'accompagnement, la mise à niveau et la formation de 75 PME.¹

3.2.3.6. Le programme de développement économique durable (GTZ)

C'est un programme inscrit dans le cadre de l'association avec l'Union Européenne dans le but de préparer la PME algérienne aux défis de la mise en place d'une zone de libre-échange. Piloté par le GTZ (German Agency For Technical Cooperation), ce programme fut initié en 2006 et cible les PME algériennes de moins de 20 salariés dans 10 régions de l'Algérie, l'objectif principal de ce dernier consiste en l'amélioration de la compétitivité et l'épanouissement de l'entrepreneuriat sur 4 différents axes :

- L'assistance pour le ministère de la PME et de l'artisanat en matière de la mise en œuvre de stratégies nationales de promotion des PME ;
- La prestation de services aux entreprises adaptés à la demande et aux besoins du marché ;
- Des offres financières à destination des PME ;
- Une assistance professionnelle pour les organisations patronales et les autres associations impliquées, afin de mieux défendre leurs intérêts auprès des instances politiques et administratives.

Depuis son lancement en 2007 jusqu'en 2013, 12 associations professionnelles et artisanales ont subi des diagnostics afin de renforcer leurs organisations internes et plus de 120 groupes d'entrepreneurs qui se sont constitués pour solutionner les problèmes de leurs branches d'activités.²

3.2.3.7. Le second programme de mise à niveau des PME algériennes (ANDPME)

Annoncé par le gouvernement en 2010 et lancé officiellement en 2001, le second programme national de mise à niveau venait comme un prolongement et comme une continuité au premier programme lancé en 2007. Doté d'un budget d'environ 386 milliards dinars (soit environ 5 milliards de dollars), ce programme avait pour objectif la mise à niveau de 20 000 PME à travers le pays pour une durée de réalisation de cinq ans (financé par le budget de l'État via le fonds d'affectation spécial n° 302-124 intitulé fonds national de mise à niveau dans le cadre du programme quinquennal 2010-2010).

Pour une meilleure mise en œuvre, il a été décidé de considérer l'ANDPME (dissoute et remplacée par l'ADPIPME) comme le seul organe et instrument qui se charge de l'exécution et du suivi des opérations de mise à niveau (financement des actions de mise à niveau, relations avec les PME, relations avec les bureaux d'études et de conseil... etc.).

Conçu pour toucher le maximum de PME, le second programme de mise à niveau proposait plus de neuf actions regroupées en trois grandes phases :

- Pré-diagnostic et diagnostic ;

¹ <http://www.algerie-pme2.dz/?-Le-PME-II-> consulté le 29/03/2016 à 01 :55.

² Ghomari S., « Impact de la mise à niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Tlemcen, 2015, p. 254.

- Soutien à l'investissement ;
- Formation et assistance spécifique.

Jusqu'à l'année 2015, l'ANDPME a enregistré 4860 dossiers déposés dont 2557 dossiers acceptés pour passer à la phase de pré-diagnostic. Parmi les 2557 PME éligibles, 789 ont effectué leurs diagnostics et seulement 40 PME ont entamé la seconde phase, celle du soutien à l'investissement.

Ces résultats jugés insuffisants en comparaison avec les objectifs fixés auparavant (mise à niveau de 20 000 PME) ont conduit les pouvoirs publics à prolonger la durée du programme. Jusqu'à la fin 2017, 5284 PME ont souscrit au programme dont 3280 PME appartiennent au secteur du BTPH et 840 activant dans le secteur industriel.

À travers cette section nous avons tenté de mettre la lumière sur les mesures gouvernementales engagées pour hisser la compétitivité de la PME algérienne et améliorer son environnement. Dans le premier point, nous avons présenté les différentes institutions d'aide et de soutien en faveur des PME. Dans le second point, une description des tous les programmes de modernisation et de mise à niveau effectués en Algérie au profit de la PME a été engagée.

Ce chapitre nous a permis d'effectuer un examen sur la situation et le contexte dans lequel opèrent les PME en Algérie.

Avant d'entamer notre analyse empirique sur les déterminants de la compétitivité des PME Algériennes, nous avons jugé nécessaire de faire un diagnostic sur la PME qui est notre objet et champ d'analyse. À la fin du présent chapitre, nous pouvons dire que la PME en Algérie a connu un ensemble de lois, d'évènements et de mesures qui ont marqué son évolution depuis l'indépendance jusqu'à nos jours.

Les chiffres que nous avons présentés dans la première section témoignent que la PME joue un rôle crucial dans la dynamique économique du pays et représente une source importante de création de richesse et d'emplois. Cependant, malgré cela la PME en Algérie présente plusieurs signes de faiblesses causées par les contraintes internes et externes auxquelles cette dernière se heurte quotidiennement.

Les pouvoirs publics après la transition vers l'économie de marché vers la fin des années 1980 ont pris conscience du rôle que peut jouer la PME comme locomotive de développement économique et ont pris un ensemble de mesures qui ont pour objectifs de stimuler et développer ce secteur de la PME.

L'adoption de la loi n°18-01 du 18 décembre 2001 portant loi d'orientation pour la promotion de la PME, a permis la mise en place de plusieurs institutions d'appui et de soutien en faveur de la PME pour l'accompagner durant toutes ses phases de développement, de la création jusqu'à la recherche de la compétitivité en passant par la phase d'extension. Mais aussi le lancement d'une multitude de programmes de modernisation et de mise à niveau pilotés par différentes institutions pour objectifs de préparer la PME à affronter les nouveaux défis de l'ouverture du marché pour la concurrence des produits étrangers.

Chapitre IV

Modèle théorique, cadre méthodologique et méthodes d'analyse

Chapitre IV : Modèle théorique, cadre méthodologique et méthodes d'analyse

Les chapitres 1 et 2 nous ont permis de comprendre les concepts de compétitivité et de PME et à travers le chapitre 3 nous avons mis en lumière la PME en Algérie à travers son historique, son état des lieux, ses contraintes de développement et les mesures de promotion prises par les pouvoirs publics.

Le présent chapitre vise donc à illustrer les démarches théorique et méthodologique adoptés dans cette thèse pour déterminer de façon empirique les facteurs impactant la compétitivité de la PME algérienne. Ce chapitre sera scindé en trois sections :

La première section est dédiée à la définition du modèle conceptuel de l'étude en exposant le modèle théorique et les hypothèses de recherche, mais aussi la présentation des échelles de mesure utilisées pour la collecte des données.

A travers la seconde section, nous exposerons l'inscription épistémologique, la démarche et les outils de collecte de données et les caractéristiques de l'échantillon de l'étude.

Enfin, dans la troisième section, les méthodes statistiques mises en œuvre pour l'analyse des données seront présentées. Nous exposons en premier lieu une brève présentation de la méthode des équations structurelles, et ensuite les démarches factorielles exploratoire et confirmatoire seront abordées.

Section 1 : Cadre théorique et hypothèses de recherche

La revue de littérature présentée dans les chapitres 1 et 2 et les constats relevés dans le chapitre 3, nous ont conduits à formuler des hypothèses de recherche qui constitueront une maquette architecturale de notre observation empirique sur les PME algériennes.

Ces hypothèses ont pour objectif de répondre à notre question principale portant sur les facteurs qui déterminent ou qui ont une influence sur la compétitivité des PME algériennes. Selon la littérature, la compétitivité est tributaire de trois principales catégories de facteurs en interactions : les facteurs internes tangibles, les facteurs internes intangibles et les facteurs environnementaux. Ces trois catégories de facteurs interagissent de manière complexe pour influencer et déterminer la compétitivité de l'entreprise.

Dans ce sens, nous proposons à travers cette section un cadre conceptuel sur les variables (catégories de facteurs) et les hypothèses de notre recherche, mais aussi la présentation des indicateurs utilisés pour mesurer les différents concepts du modèle théorique.

1.1. Cadre conceptuel de la recherche

En lien avec les concepts discutés dans les chapitres précédents, notamment dans le premier et le second, et en lien avec ce qui a été développé dans le troisième chapitre, la présente recherche a pour objectifs de faire une analyse sur la compétitivité des PME algériennes. De manière plus pratique, cette étude envisage, d'une part, d'identifier les facteurs qui déterminent la compétitivité des PME algériennes tant sur le plan interne qu'externe. D'autre part, la présente étude vise à faire une comparaison entre les différentes catégories de facteurs en termes de degré de contribution dans la détermination de la compétitivité de la PME algérienne.

En effet, notre étude empirique s'articule autour de quatre principales variables, une variable dépendante et trois indépendantes.

La première variable est la compétitivité¹ de l'entreprise, un concept relatif, ambigu et sans définition économique claire et précise, qui signifie globalement la capacité de l'entreprise à résister à la concurrence ou l'aptitude de l'entreprise à surmonter la concurrence.

Pour surmonter la concurrence, l'entreprise est appelée à travailler sur deux aspects, qui sont le prix et le hors-prix, chose qui rend sa compétitivité dépendante de plusieurs facteurs d'où la multi-dimensionnalité du concept de compétitivité.

Cette multi-dimensionnalité nous conduit à l'instar d'O. Meier (2005)² à analyser et étudier la compétitivité à travers plusieurs dimensions et dans différents domaines, à savoir : commercial, financier, technique, humain et managérial.

Ce choix vise à mieux cerner toutes les facettes de la compétitivité de l'entreprise. Car selon la littérature (M.E Porter, 1986 ; B. Bellon, 1991 ; H. Lesca, 1986 ; A. Martinet, 1981 ; G. Koeing, 1996 ; F. De Carbonnel, 1976 ; et autres...), la recherche de la compétitivité passe inévitablement par un processus d'ajustement et de développement qui touche tous les aspects de l'entreprise. Autrement dit, c'est la complémentarité et la synergie entre toutes les fonctions

¹ Ce concept a été discuté dans le premier chapitre.

² Meier O, 2005, Op.cit.

de l'entreprise qui permettent à cette dernière de résister et de s'adapter, voire de surmonter la concurrence.

En évoquant les facteurs qui déterminent la compétitivité, la littérature nous enseigne que la compétitivité entant que situation souhaitée se dessine ou se détermine à travers trois principales catégories de facteurs en interactions qui sont : les facteurs internes matériels (ou tangibles), les facteurs internes immatériels (ou intangibles) et les facteurs environnementaux.

Les facteurs internes tangibles¹, représentent la seconde variable de notre modèle théorique. Une variable indépendante qui joue un rôle dans la détermination de la compétitivité de la petite et moyenne entreprise.

Les facteurs internes tangibles ou les ressources matérielles sont relativement faciles à identifier et à évaluer. Généralement, elles comprennent les moyens physiques et financiers de l'entreprise. Selon R.M Grant (2002)², les ressources physiques se réfèrent au niveau de sophistication de la technologie possédée par l'entreprise telles que : les machineries, les équipements, les outils, l'accès aux matières premières...etc. tandis que les ressources financières se réfèrent à la capacité d'autofinancement, à la capacité d'endettement, à la solvabilité...etc. M. Porter (1986) insiste sur la technologie comme moteur de la réussite pour la firme.

Dans ce sens, et pour mieux cerner cette variable des facteurs matériels de la compétitivité de la PME, nous insistons dans la présente étude sur les capacités technologiques, la modernisation des équipements et l'acquisition des TIC par la PME.

La troisième variable de notre recherche qui est une variable indépendante, se décline dans les facteurs internes intangibles de la compétitivité.

Ces facteurs qui se réfèrent aux compétences et ressources immatérielles de l'entreprise sont tacites et difficiles à identifier, à évaluer et à codifier, mais aussi difficiles à acquérir, à développer et à reproduire au sein de l'entreprise. Les adeptes de la théorie des ressources et compétences (Wernerfelt, 1984 ; Barney, 1986 ; Hamel, G. & Prahalad, C.K, 1990) les considèrent comme étant rares, spécifiques, difficiles à négocier et à imiter.

Pour J.B Barney (1991)³ et S.A Zahra (1999)⁴, l'investissement immatériel favorise la position de la PME sur son marché et assure pour elle une performance et une compétitivité à long terme.

Globalement les compétences et les ressources immatérielles de l'entreprise mettent l'accent sur les caractéristiques de l'organisation telles que : la structure, la stratégie, les processus décisionnels et de gestion, les systèmes d'informations...etc.

Dans cette optique, et pour opérationnaliser les variables de notre modèle théorique nous retenons sept dimensions différentes de l'entreprise et de l'organisation qui sont : les compétences de la direction, le marketing et la gestion commerciale, la gestion de la production,

¹ Les facteurs internes de la compétitivité de l'entreprise ont été discutés dans le chapitre 2.

² Grant, R. M., 2002, Op.cit., p. 133-148.

³ Barney J., Op.cit., p. 99-120.

⁴ Zahra S. A., Op.cit., p. 36-42.

la gestion de la qualité, l'organisation et le management, la gestion financière et la gestion des ressources humaines.

Quant à la quatrième variable de notre étude, elle a trait aux facteurs de l'environnement externe de l'entreprise. En effet, plusieurs auteurs, notamment ceux des théories de la contingence, la théorie néo-institutionnelle et la théorie de la dépendance à l'égard des ressources ont traité la relation entreprise-environnement.

L'ensemble de ces théories affirment qu'il existe une relation entre l'orientation, l'organisation, la performance et la compétitivité de l'entreprise et les caractéristiques changeantes de son environnement.

Certains auteurs, notamment ceux de la théorie de la contingence soulignent que les facteurs de l'environnement ont un effet déterministe négatif ou positif selon les contextes et les types de changements dans l'environnement sur l'organisation et la compétitivité de l'entreprise.

Par ailleurs, les adeptes de la théorie de la dépendance à l'égard des ressources pensent que les ressources dont a besoin l'entreprise sont contrôlées par l'environnement, ce qui lui donne le pouvoir. Mais cette dernière possède une possibilité de manœuvre et une certaine chance pour répondre aux changements de son environnement afin de survivre voire performer.

Pour G.R Salancik et J. Pfeffer (1978), afin de comprendre, s'adapter et résister aux relations de pouvoir et de dépendance existantes, l'entreprise doit analyser les réseaux et les relations inter-organisationnelles au sein de son environnement. Pour ces deux auteurs, les entrepreneurs sont appelés à considérer le pouvoir de l'environnement non pas comme une donnée invariante, mais plutôt comme une situation contextuelle qui peut être surmontée par la création d'un contre-pouvoir.

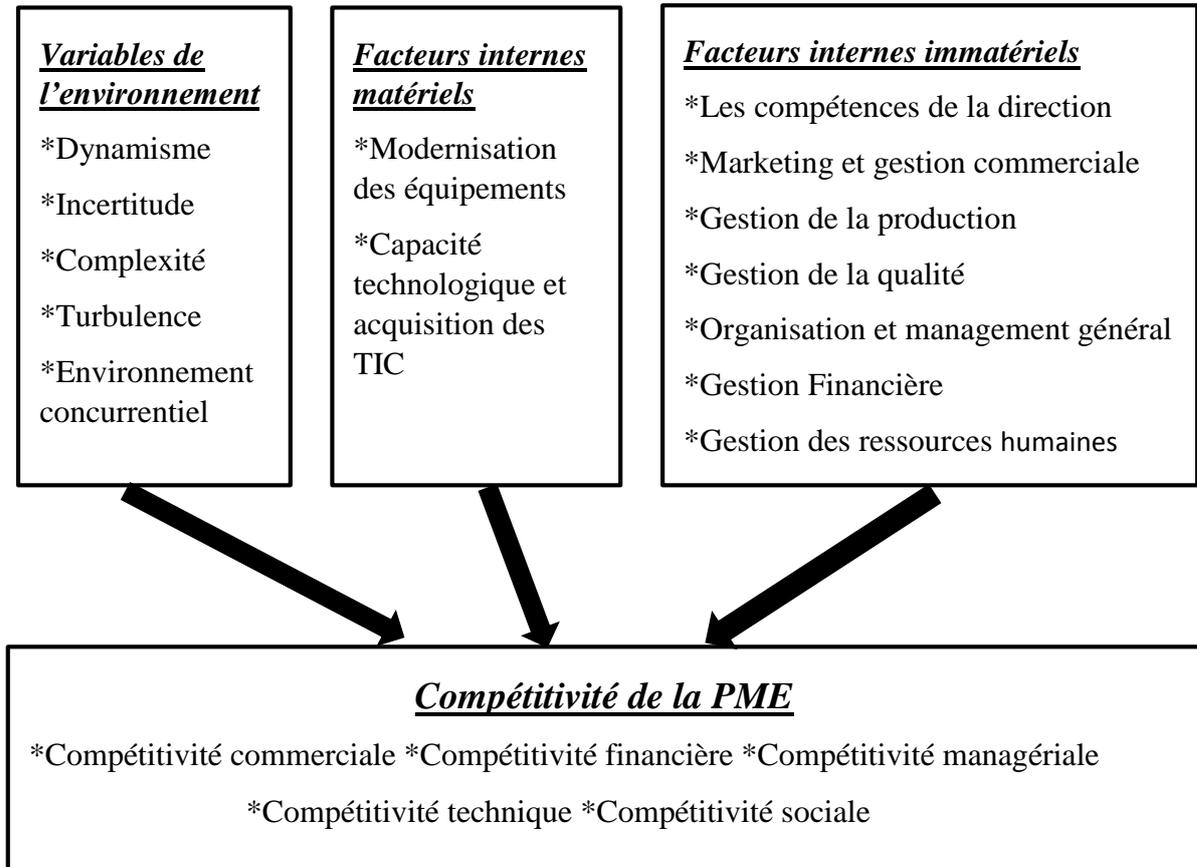
De façon globale, et selon cette optique, les facteurs de l'environnement ont un effet sur la compétitivité et la performance de l'entreprise. Autrement dit, à travers ces caractéristiques, l'environnement exerce une influence sur les facteurs internes qui de leur part influencent et déterminent les variables de la compétitivité de l'entreprise.

Les tenants de la théorie néo-institutionnelle insistent sur le fait que l'environnement se compose de règles et d'institutions formelles et informelles dont la firme doit trouver les meilleurs solutions et pratiques qui leur permettent de s'adapter, tout en cherchant la légitimité et l'acceptabilité auprès de tous les acteurs de la société. Selon les auteurs de la théorie néo-institutionnelle, les entreprises sont des éléments passifs face à l'environnement qui les façonne et détermine leurs résultats (S. Baba et al., 2020)¹.

Dans ce sens, les relations d'interdépendance entre les institutions formelles et informelles qui composent l'environnement ont été étudiées à travers quelques caractéristiques ou dimensions parmi lesquelles nous retenons : la complexité de l'environnement, le dynamisme et l'instabilité de l'environnement, la turbulence de l'environnement et l'environnement concurrentiel, comme des outils ou dimensions qui nous permettront de cerner tous les facteurs environnementaux et leurs effets sur la compétitivité de la PME en Algérie.

¹ Baba S. Hemissi O. Berrahou Z. et Traiki C., « The Spatiotemporal Dimension of the Social License to Operate: The Case of a Landfill Facility in Algeria », *Management international-Mi*, 2020, 1-14.

Figure N° IV.1 : Modèle théorique de l'étude



De ce bref récapitulatif de notre modèle conceptuel et de la revue de littérature que nous avons présenté dans les chapitres 1 et 2 et en tenant compte de l'ensemble des caractéristiques et contraintes des PME algériennes présentées dans le chapitre 3, nous dégagons les hypothèses de recherche qui sont exposées et expliquées ci-dessous.

1.2. Hypothèses de recherche

À l'instar de (L. Azouaou, 2011 ; B. Amroune, 2015 ; S. Ghomari 2018 ; B. Douar, 2016 ; S. Lahouari, 2018), qui ont étudiés sous diverses facettes la problématique de la PME Algérienne et celle de sa compétitivité, sa performance et de son environnement extérieur, la présente étude tente d'analyser et de déterminer le degré d'impact des facteurs matériels et immatériels et des facteurs environnementaux sur la compétitivité de la PME Algérienne.

Contrairement aux études précédentes citées ci-dessus qui ont étudié des aspects particuliers de la compétitivité de la PME tels que, la mise à niveau, le rôle du dirigeant, la relation PME-environnement. Notre étude inscrit la compétitivité de la PME algérienne comme objet d'étude et comme une variable à déterminer et tente d'identifier le degré d'influence des facteurs internes tangibles et intangibles et des facteurs environnementaux sur cette variable dépendante qu'est la compétitivité des PME Algériennes. Pour ce faire, les hypothèses présentées ci-dessous constitueront notre base d'analyse.

1.2.1. Rôle des facteurs internes tangibles « FCIT »

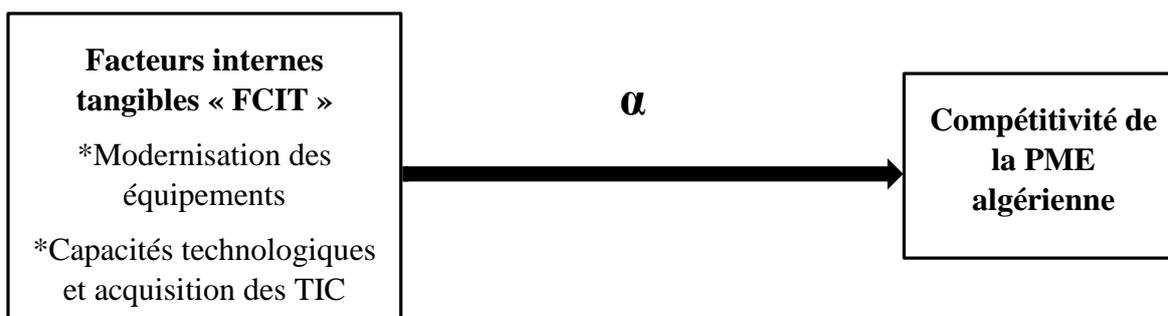
L'amélioration de la compétitivité est la préoccupation de tous les gestionnaires d'entreprises. De ce fait, ces derniers conçoivent et mettent en place des moyens et des ressources matérielles plus performantes et plus sophistiquées comme la modernisation des équipements de production et la mise en place des systèmes d'information et de planification qui permettent une meilleure circulation de l'information et une prise de décision efficace.

Concernant le cas Algérien, les programmes de mise à niveau et de modernisation au profit de la PME, mis en œuvre depuis plus de 20 ans, ont mis l'accent sur l'acquisition des TIC et la modernisation des équipements comme des actions primordiales pour maintenir et hisser la compétitivité de la PME. Selon les rapports de l'ANDPME, 2013 sur la mise à niveau des PME, les actions matérielles sont nécessaires voire indispensables comme des facteurs susceptibles d'améliorer la compétitivité de la PME. Ce qui est soutenu par des études antérieures (O. Meier, 2015 ; ONUDI, 2002). D'où l'hypothèse suivante :

- **H₁ : Les facteurs de compétitivité internes tangibles « FCIT » ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME Algérienne.**

Pour vérifier cette hypothèse, nous nous basons sur la vérification des deux sous-hypothèses suivantes :

- **H_{1a} :** La modernisation des équipements a un effet déterministe direct et positif sur la compétitivité de la PME algérienne.
- **H_{1b} :** Les capacités technologiques et l'acquisition des TIC ont un effet déterministe direct et positif sur la compétitivité de la PME algérienne.



1.2.2. Rôle des facteurs internes intangibles « FCIINT »

Selon les tenants de la théorie des ressources et compétences (B. Wernerfelt, 1984; J. Barney, 1986) et la théorie des capacités dynamiques (G. Hamel et C. K Prahalad, 1990)¹, les compétences clés et les ressources immatérielles sont à l'origine de la création de l'avantage concurrentiel pour l'entreprise.

¹ Discutées dans le premier chapitre.

Pour le cas de la PME, le dirigeant qui est souvent le propriétaire joue un rôle important et prépondérant sur l'avenir et le devenir de son affaire (P. Faber, 2000). Ses objectifs, son profil et ses compétences peuvent être à l'origine de la compétitivité de sa propre entreprise.

Aussi, le management et la gestion dans toutes ses facettes ; financière, commerciale, marketing, qualité et ressources humaines peut créer de la valeur pour la PME et la place à l'abri de menaces provenant de l'environnement.

Dans ce sens, notre hypothèse sur le rôle que les compétences et les ressources immatérielles peuvent jouer sur la compétitivité de la PME algérienne se représente comme suit :

- **H₂ : Les facteurs de compétitivité internes intangibles « FCIINT » ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME Algérienne.**

La validation de cette hypothèse va être accompagnée par la vérification des sous-hypothèses suivantes :

- **H_{2a} :** Les compétences de la direction (dirigeant) ont un effet déterministe direct et positif sur la compétitivité de la PME algérienne.

Autrement dit, les compétences et les objectifs du dirigeant influence et détermine la compétitivité de son entreprise. Si le dirigeant connaît bien son métier et il est de profil visionnaire et cherche la croissance de son affaire, cela permettra l'intégration des nouvelles techniques de gestion et des nouvelles compétences, ce qui influencera positivement la compétitivité de sa PME.

- **H_{2b} :** Le marketing et la gestion commerciale ont un effet déterministe direct et positif sur la compétitivité de la PME algérienne.

La gestion commerciale et le marketing sont les deux fonctions qui relient l'entreprise avec ses clients. Ses deux fonctions permettent à l'entreprise de vendre et de faire connaître la qualité de ses produits/services, son image, ses valeurs et sa mission auprès du marché. La satisfaction, la fidélisation et la connaissance des clients représentent des éléments essentiels que l'entreprise doit maîtriser pour booster ses performances et maintenir sa compétitivité à des niveaux élevés. Pour y arriver, la PME est appelée à miser sur la gestion commerciale et le marketing tant sur le plan stratégique qu'opérationnel.

- **H_{2c} :** La gestion de la production a un effet déterministe direct et positif sur la compétitivité de la PME algérienne.

Cette hypothèse a pour vocation de comprendre l'influence entre la gestion de production (servuction pour les entreprises de services) et la compétitivité de la PME. La maîtrise du processus de production, l'optimisation du temps de fabrication, la fiabilité des produits finis et la minimisation des coûts de production sont des éléments qui peuvent donner à l'entreprise la possibilité de concurrencer sur le marché tant sur le prix que le hors-prix.

- **H_{2d} :** La gestion de la qualité a un effet déterministe direct et positif sur la compétitivité de la PME algérienne.

Autrement dit, l'engagement de la PME dans un processus de management de la qualité que ce soit par voie normative ou non-normative, peut l'aider à formaliser ses compétences, améliorer ses processus de production, mais aussi garantir une assurance minimale de ses produits/services.

- **H_{2e}** : L'organisation et le management général ont un effet déterministe direct et positif sur la compétitivité de la PME algérienne.

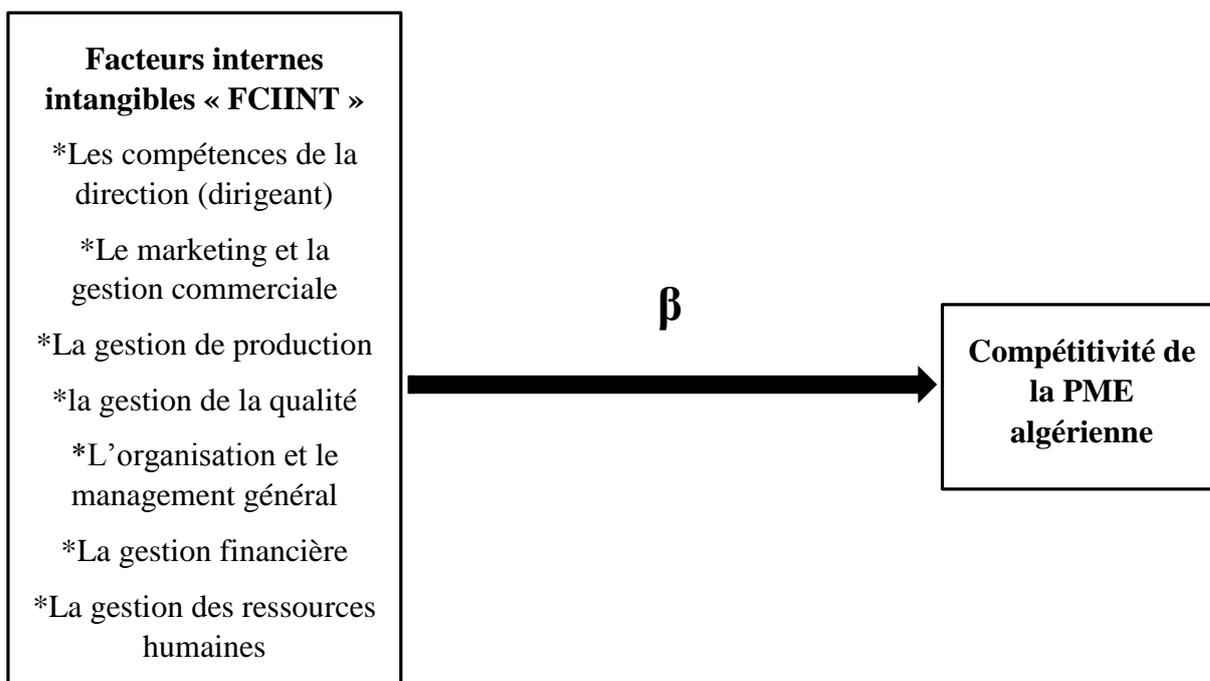
L'existence d'une structure formalisée, d'outils de communication interne formels, de moyens de contrôle modernes et sophistiqués, permettent à la PME de produire et de fonctionner de façon efficace et efficiente.

- **H_{2f}** : La gestion financière a un effet déterministe direct et positif sur la compétitivité de la PME algérienne.

L'existence d'un service financier autonome au sein de la PME qui s'occupe de l'élaboration des stratégies financières adéquates avec l'orientation de la PME, du contrôle financier, et du maintien des équilibres financiers, permet à cette dernière de prévenir les risques associés à son activité, ce qui lui permettra de réaliser des performances toujours plus élevées.

- **H_{2g}** : La gestion des ressources humaines a un effet déterministe direct et positif sur la compétitivité de la PME algérienne.

Cette hypothèse a pour vocation de comprendre les influences liant la compétitivité de la PME et la gestion des ressources humaines. Le recrutement des compétences expérimentées, créatives et autonomes pour occuper les postes clés dans l'entreprise, la motivation matérielle et immatérielle des personnels, la formation et l'accompagnement des ressources humaines et la gestion prévisionnelle sont des éléments susceptibles de garantir à la PME une compétitivité à long terme.



1.2.3. Rôle des facteurs environnementaux « FE »

L'entreprise est un élément passif face à son environnement. L'environnement avec toutes les composantes et les forces qui le composent influence d'une façon ou d'une autre l'organisation, la performance et la compétitivité de l'entreprise.

Pour étudier la relation PME-environnement, nous faisons recours à cinq dimensions développées par la littérature, ces dimensions permettent de mesurer globalement les différents aspects de l'environnement : la complexité, le dynamisme et l'instabilité, l'incertitude, la turbulence et le niveau de concurrence.

Afin de comprendre et d'identifier les relations d'influence liant la PME à son environnement, nous tenterons de vérifier l'hypothèse suivante :

- **H₃ : Les facteurs environnementaux (FE) présentés dans la complexité, le dynamisme et l'instabilité, l'incertitude, la turbulence et la concurrence ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME Algérienne.**

La vérification des sous-hypothèses suivantes nous aidera dans la vérification l'hypothèse H₃.

- **H_{3a} :** La complexité de l'environnement a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne.

Le concept de la complexité de l'environnement est notamment développé dans les travaux fondateurs comme ceux R.B Duncan (1972)¹. La complexité se réfère traditionnellement au nombre et à la diversité des paramètres que l'entreprise doit prendre en considération dans ses décisions stratégiques.

Selon G.G Dess et D.W Beard (1984)², la complexité de l'environnement se rapporte à la gamme, la variété et l'hétérogénéité des facteurs environnementaux impliqués dans la décision stratégique prise par l'entrepreneur. Pour leur part, T. Hafsi et C. Demers (1997)³ renvoient cette dimension de complexité à la diversité et à la l'interdépendance entre les différents éléments de l'environnement. Les deux auteurs rajoutent que la complexité est un stimulus au changement organisationnel, entre autres l'adaptation et la recherche de compétitivité.

Pour le cas algérien, il nous semble que le contexte environnemental de l'entreprise serait complexe, du fait de l'hétérogénéité qui caractérise le climat d'affaires et la complexité des réglementations. Cela peut affecter de façon négative la compétitivité de la PME.

- **H_{3b} :** Le dynamisme et l'instabilité de l'environnement ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne.

¹ Duncan, R. B., « Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty », Administrative science quarterly, vol. 17, n° 3, 1972, p. 313-327.

² Dess G. G. et Beard D.W., « Dimensions of organizational task environments », Administrative science quarterly, vol. 29, n° 1, 1984, p. 52-73.

³ Hafsi T et Demers C., « Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations », Éditions transcontinental, Québec, 1997.

Le dynamisme est envisagé comme la fréquence des changements apparaissant au sein d'un environnement. Il se caractérise par les changements prévisibles et/ou imprévisibles dans le marché, la modification de la structure concurrentielle ou la modification des technologies.

R.B Duncan (1972), envisage le dynamisme comme le degré de changement des facteurs de l'environnement pris en considération lors d'une décision. Pour l'auteur le dynamisme se distingue par deux sous-dimensions : la première se réfère au changement dans les facteurs environnementaux retenus pour la prise de décision. Quant à la seconde, elle concerne la fréquence ou le degré de ces changements.

Pour G.G Dess et D.W Beard (1984), le dynamisme (instabilité) se rapporte au taux de changement ou à la nature imprévisible des changements environnementaux inhérents au secteur où une entreprise exerce ses activités. T. Hafsi et C. Demers (1997), appuient cette définition du fait que l'instabilité, qui renvoie au dynamisme, porte sur la fréquence et l'importance des changements dans l'environnement.

L'environnement dynamique peut affecter les capacités technologiques des PME, notamment celles qui sont peu préparées pour développer leurs capacités technologiques. Aussi, les changements dans les réglementations, l'entrée de nouveaux concurrents et les changements dans les préférences des consommateurs, représentent de réelles menaces pour les PME, si celles-ci n'envisagent pas de moderniser leurs ressources et compétences internes.

Pour le cas des PME algériennes, et en tenant compte des caractéristiques et contraintes que nous avons présentées dans le chapitre précédent, nous nous fixons sur l'hypothèse qui stipule que le dynamisme « instabilité » de l'environnement affecte la compétitivité de la PME, et ce dans le sens négatif.

- **H_{3c}** : L'incertitude de l'environnement a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne.

L'incertitude est l'une des dimensions les plus récurrentes lors de l'étude de l'environnement. Les pionniers de la théorie de la contingence (P. Lawrence et J. Lorsch, 1969)¹ utilisèrent cette variable comme une dimension environnementale influençant la stratégie, la performance et la compétitivité de l'entreprise.

L'incertitude peut être définie comme le manque d'information concernant les facteurs de l'environnement associés à une situation donnée de prise de décision. Aussi, l'incertitude peut être définie comme étant la différence entre la quantité d'information nécessaire pour accomplir une tâche et la quantité d'informations réellement possédées par l'entreprise.²

La non-disponibilité de l'information nécessaire et la difficulté d'avoir les éléments et les données qui permettent aux dirigeants des PME de prendre des décisions qui portent sur le fonctionnement et l'avenir de leur entreprise, représentent une réelle menace et une contrainte au développement de la PME algérienne.

¹ Lawrence, P. R. et Lorsch, J. W., « Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Homewood », IL: Richard D. Irwin. 1969.

² Lahaouri S., « Le comportement stratégique des PME face à leur environnement », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Boumerdes, 2017, p. 109.

L'incertitude caractérisant l'environnement d'affaires en Algérie peut affecter la compétitivité des PME plus particulièrement celles qui ne disposent pas de moyens de veille et de recherche d'information, d'où la sous-hypothèse H_{3c} .

- **H_{3d}** : La turbulence de l'environnement a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne.

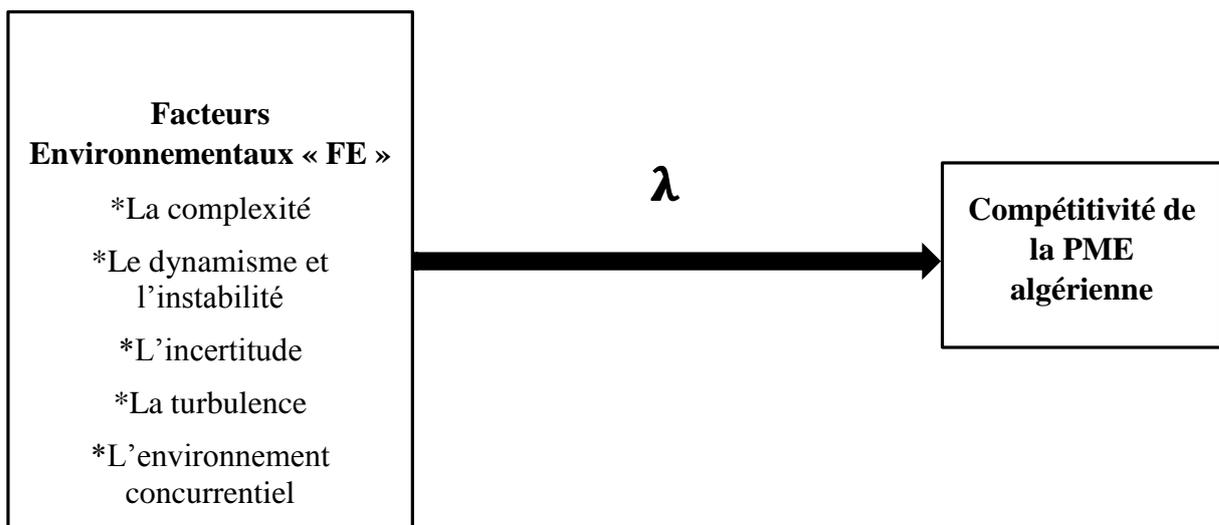
G. Gueguen (2001) définit la turbulence comme un enchaînement d'évènements plus ou moins espacés dans le temps, plus ou moins favorables mais imprévisibles quant à leur ampleur et suffisamment nouveaux pour entraîner un impact, perçu par les membres de l'organisation, qui conduit à une reconsidération des capacités de la firme de fait la gêne occasionnée.¹ L'auteur insiste sur la complexité, le dynamisme et l'incertitude comme des causes de la turbulence.

Selon K.S Cameron et al. (1987)², la turbulence d'un environnement est définie comme les changements auxquels l'organisation est confrontée et qui sont significatifs, rapides et discontinus.

La perspective de turbulence présente un caractère dangereux et menaçant pour les PME. De ce fait, il nous semble que c'est une dimension pertinente, complémentaire et récapitulative des précédentes.

- **H_{3e}** : L'environnement concurrentiel a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne.

L'environnement concurrentiel fait référence à l'intensité de la concurrence entre les entreprises, à la disponibilité des ressources et à l'attrait du secteur d'activité (T. Hafsi et C. Demers, 1997), Pour les PME, notamment celles qui ne disposent pas de ressources stratégiques et de compétences spécifiques, l'environnement concurrentiel à forte intensité peut leurs causer de réelles difficultés et menaces. Cependant, l'intensité de la concurrence peut être un élément stimulateur de compétitivité pour la PME dont le dirigeant mise sur la richesse humaine et les nouvelles technologies et vise le développement et la croissance de son activité.



¹ Gueguen G, « Environnement et management stratégique des pme : le cas du secteur internet, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Montpellier 1, 2001, p. 193.

² Cameron K. S., Kim, M. U et Whetten D. A., « Organizational effects of decline and turbulence », Administrative Science Quarterly, vol .32, n° 2, 1987, p. 222-240.

1.2.4. Le rôle prépondérant des facteurs environnementaux dans la détermination de la compétitivité de la PME algérienne

- **H₄**: l'intensité de l'effet des facteurs liés à l'environnement dans la détermination de la compétitivité des PME Algériennes est supérieure à l'intensité de l'effet des facteurs internes intangibles, ainsi qu'à l'effet des facteurs internes tangibles

$$\lambda(FE) > \beta(FCIINT) > \alpha(FCIT)$$

Autrement dit, les clés du succès qui peuvent rendre les PME Algériennes compétitives se trouvent en premier lieu au niveau de l'environnement dans lequel elles opèrent et c'est la promotion de cet environnement qui donnera aux PME la chance de bénéficier de leurs caractéristiques spécifiques comme l'adaptabilité et la flexibilité. L'objectif étant de créer des avantages comparatifs afin de résister, voire même de surmonter la concurrence intense qui caractérise le marché. En deuxième lieu, les facteurs internes intangibles comme la qualité et l'organisation se trouvent au cœur de la réussite de toutes les entreprises et c'est l'adoption de ces facteurs qui génère une bonne exploitation des ressources tangibles.

Tableau N° IV.1 : Les hypothèses de recherche

| Hypothèses | | Sous-Hypothèses | |
|----------------------|---|-----------------------|---|
| H₁ | Les facteurs de compétitivité internes tangibles « FCIT » ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME Algérienne | H_{1a} | La modernisation des équipements a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne. |
| | | H_{1b} | Les capacités technologiques et l'acquisition des TIC ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne. |
| H₂ | Les facteurs de compétitivité internes intangibles « FCIINT » ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME Algérienne. | H_{2a} | Les compétences de la direction (dirigeant) ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne. |
| | | H_{2b} | Le marketing et la gestion commerciale ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne. |
| | | H_{2c} | La gestion de la production a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne. |
| | | H_{2d} | La gestion de la qualité a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne. |
| | | H_{2e} | L'organisation et le management général ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algériennes. |
| | | H_{2f} | La gestion financière a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne. |
| | | H_{2g} | La gestion des ressources humaines a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne. |
| | Les facteurs environnementaux présentés dans la complexité, le | H_{3a} | La complexité de l'environnement a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne. |
| | | H_{3b} | Le dynamisme et l'instabilité de l'environnement ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne. |

| | | | |
|----------------------|---|-----------------------|--|
| H₃ | dynamisme et l'instabilité, l'incertitude, la turbulence et la concurrence « FE » ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME Algérienne. | H_{3c} | L'incertitude de l'environnement a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne. |
| | | H_{3d} | La turbulence de l'environnement a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne. |
| | | H_{3e} | L'environnement concurrentiel a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne. |
| H₄ | L'intensité de l'effet des facteurs liés à l'environnement dans la détermination de la compétitivité des PME Algériennes est supérieure à l'intensité de l'effet des facteurs internes intangibles, ainsi qu'à l'effet des facteurs internes tangibles λ (FE) > β (FCIINT) > α (FCIT) | | |

Source : Elaboré par l'auteur à partir du cadre théorique

1.3. Echelles de mesure et choix des indicateurs

Le passage du monde théorique requiert pour le chercheur d'opérer une traduction des définitions théoriques qu'il a adoptées afin de repérer les éléments du monde empirique.¹ L'opérationnalisation consiste à traduire des concepts théoriques abstraits en variables mesurables et observables. La démarche de traduction consiste principalement à relier un concept théorique à un ou plusieurs éléments empiriques.

Dans ce sens, le modèle théorique de la présente recherche est constitué de quatre principaux concepts (Compétitivité de la PME, facteurs de compétitivité internes matériels, facteurs de compétitivité internes immatériels et facteurs de l'environnement externe) dont chacun se décompose en plusieurs variables latentes. Un questionnaire a été élaboré à cet effet, celui-ci est considéré comme un instrument d'enregistrement et de stockage de l'information (M. Vandercammen, 2018).²

Ce dernier a été distribué aux acteurs ciblés pour exprimer leurs avis et émettre des appréciations sur les énoncés relatifs aux différentes variables de l'étude. Ainsi, toutes les variables ont été mesurées de façon subjective en utilisant les échelles multi-items de type Likert à 5 points.

1.3.1. Mesure de la variable dépendante : compétitivité de la PME

En s'appuyant sur les différentes recherches qui ont abordé la compétitivité de l'entreprise, ses déterminants et outils de mesure présentées dans le premier chapitre et en se basant particulièrement sur les travaux de O. Meier (2005), nous avons choisi de mesurer la compétitivité de la PME à travers son potentiel et son aptitude dans les différents domaines opérationnels de l'entreprise et de compétitivité, à savoir : commerciaux, financiers, techniques, sociaux et managériaux.

Au total 41 indicateurs sont adoptés pour l'étude empirique et qui permettent d'évaluer relativement la compétitivité de la PME par rapport à la compétitivité moyenne dans son secteur d'activité. L'évaluation est faite à partir d'une échelle multi-items de type Likert à 5 points soit de 1 à 5. L'évaluation va de 1 « Très inférieur à la moyenne » à 5 « Très supérieur à la

¹ Thietart, R.A., « Méthodes de recherche en management », 4ème édition. Dunod, Paris, 2014, p. 201.

² Vandercammen M, « Études de marchés : méthodes et outils », De Boeck Supérieur, Paris, 2018.

moyenne ». Ainsi, nous avons effectué un groupement des indicateurs inclus dans chacune des dimensions étudiées pour permettre la réalisation des tests statistiques.

1.3.1.1. La compétitivité commerciale

La compétitivité commerciale de la PME se mesure par l'analyse de son marketing-mix (politique produit, politique prix, politique de distribution et force de vente et politique de communication) par des items à la fois pertinents et facilement compréhensibles par les répondants.

Tableau N° IV.2 : Echelle de mesure : Compétitivité commerciale

| Indicateurs | | Références |
|---|--|---------------------------------|
| Politique produit | | O. Meier (2005, 2015) & Auteurs |
| CC1 | Part de marché | |
| CC2 | Volume des ventes | |
| CC3 | Portefeuille produits/services | |
| CC4 | Taux de satisfaction et fidélité des clients | |
| Politique prix | | |
| CC5 | Votre rapport qualité-prix | |
| CC6 | La concurrentialité de vos prix | |
| CC7 | La rentabilité sur le coût de revient | |
| Politique de distribution et force de vente | | |
| CC8 | Les moyens logistiques et de transport | |
| CC9 | Qualification et expérience des vendeurs | |
| Politique communication | | |
| CC10 | Efficacité de la publicité | |
| CC11 | Efficacité de la promotion | |

1.3.1.2. La compétitivité financière

La compétitivité financière de la PME fait référence à sa capacité à créer de la valeur et à réaliser des performances croissantes tout en garantissant des équilibres dans sa gestion financière. L'analyse de la compétitivité financière requiert d'évaluer la création de valeur, les équilibres financiers, la solvabilité et la prévention des risques.

Tableau N° IV.3 : Echelle de mesure : Compétitivité financière

| Indicateurs | | Références |
|---------------------------------------|--|---------------------------------|
| Création de valeur | | O. Meier (2005, 2015) & Auteurs |
| CF1 | Taux de rentabilité économique | |
| CF2 | La productivité du capital (valeur ajoutée/ actif total) | |
| CF3 | La productivité des employés (valeur ajoutée/ nombre des employés) | |
| Équilibre financiers | | |
| CF4 | Évolution des capitaux propres | |
| CF5 | Évolution du fonds de roulement | |
| CF6 | Votre capacité d'endettement (dettes financières/capitaux propres) | |
| Solvabilité et prévention des risques | | |
| CF7 | Ratio de liquidité générale (actifs liquidables à moins d'un an/ dettes exigibles à moins d'un an) | |

| | | |
|-----|---|--|
| CF8 | Ratio de liquidité réduite (actifs liquidables à moins d'un an moins les stocks/dettes exigibles à moins d'un an) | |
| CF9 | Ratio de liquidité immédiate (titres de placement et disponibilité /dettes exigibles à moins d'un an) | |

1.3.1.3. La compétitivité managériale

La compétitivité managériale passe par l'amélioration permanente du style de leadership, de la capacité de prévention des risques, des outils de communication et de la coordination entre les différentes parties de l'entreprise. L'évaluation de la compétitivité managériale nécessite de comparer la PME à ses concurrents sur les points cités dans le tableau ci-dessous.

Tableau N° IV.4 : Echelle de mesure : Compétitivité managériale

| Indicateurs | | Références |
|-------------|--|---------------------------------|
| CM1 | Compétences en coordination et contrôle | O. Meier (2005, 2015) & Auteurs |
| CM2 | Compétences en communication interne et externe | |
| CM3 | Niveau et style de leadership (animation, motivation, engagement...) | |
| CM4 | Capacité d'anticipation et de prévention et de gestion des risques | |
| CM5 | Capacité à intégrer et à impliquer les acteurs de l'environnement | |

1.3.1.4. La compétitivité technique

Il s'agit d'apprécier la capacité de production et de recherche de la PME. Autrement dit, il s'agit de vérifier si la PME dispose de ressources nécessaires pour suivre les évolutions technologiques et maintenir sa place dans un marché qui se caractérise par une concurrence élevée.

Tableau N° IV.5 : Echelle de mesure : Compétitivité technique

| Indicateurs | | Références |
|------------------------|--|---------------------------------|
| Capacité de production | | O. Meier (2005, 2015) & Auteurs |
| CT1 | Votre taux d'utilisation des capacités de production | |
| CT2 | Degré de recours aux nouvelles technologies. | |
| CT3 | Rythme de renouvellement des équipements | |
| CT4 | Certifications aux normes qualité | |
| Capacité de recherche | | |
| CT5 | Dépenses en recherche & développement (% du chiffre d'affaires) | |
| CT6 | Relations de votre entreprise avec les institutions de recherche | |
| CT7 | Recours à des nouvelles matières et matériaux | |

1.3.1.5. La compétitivité sociale

La compétitivité sociale fait référence à la capacité de la PME à attirer et fidéliser les salariés disposant de compétences clés, d'assurer un climat général de travail convenable et confortable par rapport à la concurrence. Les indicateurs présentés dans le tableau suivant évaluent la compétitivité sociale des PME dans cette étude.

Tableau N° IV.6 : Echelle de mesure : Compétitivité sociale

| Indicateurs | | Références |
|--------------------|---|---------------------------------|
| Attractivité | | O. Meier (2005, 2015) & Auteurs |
| CS1 | Efficacité des recrutements | |
| CS2 | Qualité des formations | |
| CS3 | Efficacité de la rémunération | |
| CS4 | Protection sociale et avantages sociaux | |
| Efficacité sociale | | |
| CS5 | Climat général du travail dans votre entreprise | |
| CS6 | Dynamisme et initiative du personnel | |
| CS7 | Adéquation entre les effectifs et les besoins | |
| Fidélité | | |
| CS8 | Taux d'absentéisme | |
| CS9 | Le taux de départs (turnover) | |

1.3.2. Mesure de la variable indépendante : Facteurs de compétitivité internes tangibles

Les ressources internes matérielles sont des éléments essentiels pour toute entreprise. L'investissement dans la modernisation des équipements de production et les nouvelles technologies demeurent des facteurs indispensables pour la PME afin de hisser sa compétitivité et répondre aux nouvelles exigences de la concurrence.

Pour la présente étude, les facteurs de compétitivité internes tangibles sont mesurés par des indicateurs issus ou inspirés des travaux de O. Meier (2015), ONUDI (2002) et les rapports de l'ANDPME (2013), ce choix est motivé par des raisons liées au souci de choisir des indices adaptés et testés dans le contexte Algérien. L'évaluation a été faite à partir d'une échelle multi-items de type Likert à 5 points soit de 1 à 5. L'évaluation part de 1 « Pas du tout important (e) » à 5 « Extrêmement important (e) ». Ainsi, nous avons effectué un groupement des indicateurs inclus dans chacune des dimensions étudiées pour permettre la réalisation de tests statistiques.

Tableau N° IV.7 : Echelles de mesure : Facteurs de compétitivité internes tangibles

| Indicateurs | | Références |
|---|---|--|
| La modernisation des équipements | | O. Meier (2005, 2015) ; ONUDI (2002) ; ANDPME, Guides de mise à niveau des PME (2013). |
| FIM.ME1 | Modernisation des équipements de production | |
| FIM.ME2 | Modernisation des équipements de manutention et de stockage. | |
| FIM.ME3 | Modernisation des équipements de transport et de logistique | |
| FIM.ME4 | Modernisation des équipements informatiques et des systèmes d'information | |
| Capacité technologique et acquisition des TIC | | |
| FIM.TIC1 | Acquisition et intégration des solutions informatiques de gestion de la production, de dessin, de fabrication et de logistique. | |
| FIM.TIC2 | Acquisition et intégration des solutions informatiques de gestion de la maintenance et du stockage. | |

| | | |
|----------|---|--|
| FIM.TIC3 | Acquisition et intégration des solutions informatiques de gestion de la fonction commerciale. | |
| FIM.TIC4 | Acquisition des brevets et des licences. | |
| FIM.TIC5 | Mise en place de cellules de réflexion, de recherche et développement. | |
| FIM.TIC6 | Dépenses sur la recherche et développement | |

1.3.3. Mesure de la variable indépendante : Facteurs de compétitivité internes intangibles

Pour les tenants de la théorie des ressources et compétences (B. Wernerfelt, 1984 ; J. Barney, 1986) et la théorie des capacités dynamiques (G. Hamel et C. K Prahalad, 1990), les compétences clés et les ressources immatérielles sont à l'origine de la création de l'avantage concurrentiel pour l'entreprise.

Ainsi, le profil, les compétences et les objectifs tant personnels que professionnels du dirigeant qui est souvent le propriétaire son la base ou les conditions de réussite de son affaire. Aussi, l'investissement dans la gestion dans ses différents aspects ; financière, commerciale, marketing, qualité et ressources humaines créer de la valeur pour la PME et la place à l'abri de menaces et des risques venants de l'environnement.

La mesure des indicateurs présentés dans le tableau ci-dessous a été réalisée sur une échelle multi-items de type Likert à 5 points soit de 1 à 5. L'évaluation allait de 1 « Pas du tout important (e) » à 5 « Extrêmement important (e) ». Par ailleurs, nous avons effectué un groupement des indicateurs inclus dans chacune des dimensions étudiées pour permettre la réalisation de tests statistiques.

Tableau N° IV.8 : Echelles de mesure : Facteurs de compétitivité internes intangibles

| Indicateurs | | Références |
|---|--|--|
| Les compétences de la direction (dirigeant) | | Inspirés de M. Marchesnay (1990) ; P. Faber (2005) et autres |
| FIIM.CD1 | Les compétences managériales et techniques du dirigeant. | |
| FIIM.CD2 | L'expérience du dirigeant. | |
| FIIM.CD3 | Les objectifs du dirigeant | |
| FIIM.CD4 | Le type et le niveau de formation du dirigeant | |
| FIIM.CD5 | Appui et soutien familial du dirigeant | |
| Marketing et gestion commerciale | | |
| FIIM. MGC1 | Avoir le client au centre de vos préoccupations. | |
| FIIM. MGC2 | Le suivi régulier des taux de satisfaction/insatisfaction de vos clients. | |
| FIIM. MGC3 | Avoir les produits/services les moins chers sur le marché. | |
| FIIM. MGC4 | Avoir des produits/services différenciés en termes de qualité par rapport à vos concurrents. | |
| FIIM. MGC5 | Avoir un panel de produits/services diversifié | |
| FIIM. MGC6 | Le taille et les compétences de votre force de vente. | |
| FIIM. MGC7 | Avoir une bonne coordination entre le service (département) commercial/marketing et les autres services dans votre entreprise. | |
| Gestion de la production | | |

| | | |
|------------------------------------|---|--|
| FIIM.GP1 | L'optimisation du temps de fabrication des produits. | O. Meier (2005, 2015) ; ONUDI (2002) ; ANDPME, Guides de mise à niveau des PME (2013). |
| FIIM.GP2 | La cohérence et la flexibilité des équipements de production. | |
| FIIM.GP3 | La maîtrise et l'optimisation des processus de production et de distribution. | |
| FIIM.GP4 | La normalisation des produits. | |
| FIIM.GP5 | La minimisation des coûts de revient. | |
| FIIM.GP6 | La fiabilité des produits finis. | |
| La gestion de la qualité | | |
| FIIM.GQ1 | La formalisation et la documentation de la qualité technique de vos produits. | |
| FIIM.GQ2 | Le contrôle et l'assurance qualité. | |
| FIIM.GQ3 | La certification aux normes qualité. | |
| FIIM.GQ4 | L'amélioration continue de vos processus de production. | |
| Organisation et management général | | |
| FIIM.OMG1 | Le degré de spécialisation des individus dans l'entreprise. | |
| FIIM.OMG2 | L'existence des outils de contrôle de gestion tels que : les tableaux de bord, les budgets, la comptabilité analytique. | |
| FIIM.OMG3 | L'existence des outils de communication interne. | |
| FIIM.OMG4 | L'importance des relations et des échanges interpersonnels. | |
| FIIM.OMG5 | La coordination et la synergie entre les différents services dans l'entreprise. | |
| La gestion financière | | |
| FIIM.GF1 | L'existence de stratégies financières pour soutenir la politique de l'entreprise. | |
| FIIM.GF2 | L'existence d'un service financier autonome par rapport au service comptabilité. | |
| FIIM.GF3 | L'existence des outils de contrôle et de suivi financier tels que : les reporting financiers, les plans de financements... | |
| FIIM.GF4 | L'examen périodique de la situation financière de l'entreprise. | |
| FIIM.GF5 | Le maintien d'une bonne relation avec les institutions financières. | |
| La gestion des ressources humains | | |
| FIIM.GRH1 | Le recrutement de personnes expérimentées pour les postes de direction. | |
| FIIM.GRH2 | Le recrutement de personnes autonomes et créatives pour les postes techniques | |
| FIIM.GRH3 | La motivation matérielle de vos salariés par une rémunération attractive par rapport aux concurrents. | |
| FIIM.GRH4 | La motivation immatérielle des employés par des actions d'estime et de récompense telle que la promotion à des postes supérieurs. | |

| | | |
|-----------|--|--|
| FIIM.GRH5 | La formation des salariés sur les nouvelles technologies et les nouvelles techniques de gestion. | |
| FIIM.GRH6 | L'accompagnement technique et social des salariés | |

1.3.4. Mesure de la variable indépendante : Facteurs de l'environnement externe

Pour mesurer l'importance de l'influence des facteurs de l'environnement sur la compétitivité de la PME, nous avons utilisé 31 indicateurs issus des travaux cités dans le tableau suivant. Ces items servent comme outils pour évaluer du degré de complexité, de dynamisme, l'incertitude, la turbulence et l'intensité concurrentielle caractérisant l'environnement de la PME en Algérie.

La mesure de ces indicateurs a été réalisée sur une échelle multi-items de type Likert à 5 points soit de 1 à 5. L'évaluation allait de 1 « Pas du tout d'accord » à 5 « Parfaitement d'accord » Par ailleurs, nous avons effectué un groupement des indicateurs inclus dans chacune des dimensions étudiées pour permettre la réalisation de tests statistiques.

Tableau N° IV.9 : Echelles de mesure : Facteurs de l'environnement externe

| Indicateurs | | Références |
|--|--|---|
| La complexité de l'environnement | | G. Gueguen (2000, 2001) ; T. Hafsi et C. Demers (1997) |
| FEE.CE1 | La taille de notre réseau de partenaires d'affaires par rapport à celle de nos concurrents est faible. | |
| FEE.CE2 | Les clients de notre entreprise varient considérablement en fonction du produit, du service et du prix. | |
| FEE.CE3 | Pour améliorer la compétitivité de notre entreprise, les nouvelles technologies devraient être maîtrisées. | |
| FEE.CE4 | Notre entreprise est en relation avec de nombreuses autres entreprises pour la production et la distribution de ses produits. | |
| FEE.CE5 | Il n'est pas toujours évident d'identifier l'origine d'un changement dans l'environnement de notre entreprise. | |
| FEE.CE6 | Le savoir-faire de notre entreprise ne peut être formalisé. | |
| FEE.CE7 | L'environnement de notre entreprise est complexe. | |
| Le dynamisme et l'instabilité de l'environnement | | B. Amroune (2014) ; T. Hafsi et C. Demers (1997) ; F. Séguin, T. Hafsi, et C. Demers (2008) ; G. Gueguen (2000, 2001) |
| FEE.DE1 | Le niveau d'instabilité de notre environnement technologique est élevé. | |
| FEE.DE2 | Le niveau d'instabilité de notre environnement industriel et professionnel est élevé (exemple : nouvelles normes de publicité, de formation, de certification...etc.). | |
| FEE.DE3 | Le niveau d'instabilité dans notre environnement socioculturel est élevé (exemple : nouveaux groupes de pression, syndicats patronaux... etc.). | |
| FEE.DE4 | Le niveau d'instabilité de l'environnement politique et réglementaire est élevé (exemple : nouvelles lois, fréquences de changements de gouvernements, changements du cadre réglementaire et juridique... etc.). | |
| FEE.DE5 | Les marchés de notre entreprise sont difficiles à cerner. | |
| FEE.DE6 | De nouveaux concurrents apparaissent souvent dans notre secteur d'activité. | |
| FEE.DE7 | Le cycle de vie des produits/services de notre entreprise change souvent. | |
| FEE.DE8 | L'environnement de notre entreprise est instable. | |

| | | |
|----------------------------------|---|---|
| L'incertitude de l'environnement | | G. Gueguen (2000, 2001) ; S. Lahouari (2018) |
| FEE.IE1 | Notre entreprise n'a pas toujours les bonnes informations pour prendre des décisions. | |
| FEE.IE2 | Notre entreprise a du mal à prévoir le comportement des acteurs environnementaux. | |
| FEE.IE3 | Notre entreprise a du mal à prévoir le résultat des actions des acteurs environnementaux. | |
| FEE.IE4 | Nos prévisions sur les acteurs environnementaux sont souvent loin de la réalité. | |
| FEE.IE5 | L'environnement de notre entreprise est incertain. | |
| La turbulence de l'environnement | | G. Gueguen (2000, 2001) ; S. Lahouari (2018) |
| FEE.TE1 | Le volume des ventes de notre entreprise fluctue beaucoup d'une année à l'autre. | |
| FEE.TE2 | Les changements de l'environnement de notre entreprise peuvent être menaçants. | |
| FEE.TE3 | Les changements de l'environnement de notre entreprise se produisent à intervalles courts. | |
| FEE.TE4 | Les changements de l'environnement de notre entreprise sont imprévisibles. | |
| FEE.TE5 | L'environnement de notre entreprise est turbulent. | |
| L'environnement concurrentiel | | M. Porter (1986) ; T. Hafsi et C. Demers (1997) ; B. Amroune (2014) |
| FEE.EC1 | La concurrence directe dans notre secteur d'activité est élevée. | |
| FEE.EC2 | Le pouvoir de négociation des fournisseurs est élevé. | |
| FEE.EC3 | Le pouvoir de négociation des clients est élevé. | |
| FEE.EC4 | Nos concurrents peuvent facilement offrir sur le marché des produits/services similaires à nos produits/services. | |
| FEE.EC5 | Les produits/services provenant du marché informel représente une grande menace pour notre entreprise. | |
| FEE.EC6 | Les possibilités d'entrées des autres entreprises sur notre secteur d'activité sont élevées. | |

A travers cette section, nous avons présenté le modèle théorique de l'étude, les hypothèses de recherche, ainsi que l'opérationnalisation des différentes variables de l'étude.

Notre socle conceptuel étant posé, nous entreprenons dans la prochaine section d'exposer notre positionnement épistémologique et nos choix en matière de recueil des données et de propriétés de l'échantillon retenu pour l'enquête exploratoire via un questionnaire.

Section 2 : Inscription épistémologique, collecte de données et caractéristiques de l'échantillon

Le développement de cette section consistera en la présentation du paradigme épistémologique de l'étude, la démarche de collecte de données, ainsi que les caractéristiques générales de l'échantillon des PME étudiées.

2.1. Positionnement épistémologique de l'étude

La méthodologie peut être définie comme étant l'étude de bon usage des méthodes, utiles et techniques, elle a pour objectif de structurer l'esprit, la forme et les outils techniques utilisés dans les recherches scientifiques.

La méthodologie englobe à la fois la façon d'envisager ou d'organiser la recherche et la technique utilisée pour atteindre les objectifs fixés par le chercheur. De façon globale, la méthodologie peut être désignée comme un ensemble de lois, de règles et de lignes directrices élaborées au fil du temps et qui sont utiles dans la recherche de réponses aux questions que les chercheurs posent dans leurs travaux.¹

Tout travail scientifique possible nécessite une méthode et une méthodologie.² Le chercheur pour qu'il puisse entreprendre une recherche doit au départ fixer les questions, les objectifs et l'encadrement de sa recherche. Cela, comme l'affirme la littérature, doit se baser sur un questionnement profond de la part du chercheur.

Les questions comme ; quels sont mes objectifs à travers l'étude ? Dois-je traiter le sujet comme objet ou champ de recherche ? Je cherche à confirmer ou à identifier un phénomène ou plutôt à analyser un phénomène déjà existant ? Amènent le chercheur à choisir une philosophie, un cadre ou une inscription épistémologique pour sa recherche. Cette inscription doit comporter le questionnement, le paradigme et le travail épistémologique.

L'épistémologie est une branche de la philosophie spécialisée dans l'étude des théories de la connaissance³.

Apparue au début du 20^{ème} siècle, le terme épistémologie est aujourd'hui devenu synonyme de philosophie des sciences. L'épistémologie peut être définie comme l'étude de la constitution des connaissances valables (J. Piaget, 1967).

Le questionnement ou l'inscription épistémologique est devenu une pratique incontournable dans tous les domaines de la recherche scientifique. Dans les sciences sociales et de gestion, la pratique du questionnement épistémologique est apparue dans les années 80. Aujourd'hui, elle est devenue essentielle à tel point que le chercheur ne peut valider sa recherche que lorsqu'il aborde la manière ou la conception philosophique de cette dernière.

¹ Deslauriers, J. P., « Recherche qualitative : guide pratique ». McGraw-Hill, Montréal, 1991, p.2.

² Aktouf O, « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations », Presses de l'Université du Québec, 1992, p.28.

³ Gavard-Perret M.L, Gotteland D, Haon C, et al., « Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse », 2^{ème} édition, Pearson, France, 2012, p. 13

Cependant, le questionnement épistémologique ne se limite pas à une simple réflexion méthodologique, mais plutôt il vise à clarifier la conception de la connaissance sur laquelle le travail de recherche se reposera et la façon dont seront justifiées les connaissances produites.

Dans cette optique, le chercheur est appelé à suivre ou à adopter le paradigme épistémologique qui convient le mieux avec la conception et les objectifs de sa recherche. Le concept du paradigme est utilisé pour distinguer des écoles de pensée et souligner leur divergence.

Le chercheur s'inspire des grands courants de pensée afin de construire sa propre conception de la connaissance, ces grands courants ou écoles de pensée ne sont que les paradigmes épistémologiques auxquels il fait appel.

Dans le domaine des sciences de gestion, il existe deux grands paradigmes épistémologiques auxquels les chercheurs peuvent faire références ; le paradigme positiviste et le paradigme constructiviste.¹

Le paradigme positiviste repose sur trois principales hypothèses, qui selon les tenants de ce courant constituent la validité de la science. La première hypothèse suppose que le chercheur est indépendant de ses objectifs de recherche et qu'il cherche à les analyser et les étudier façon objective. La seconde est dite de détermination naturelle. Ce qui implique que le phénomène étudié par le chercheur est dirigé par des lois et règles invariables. Dans ce sens, la démarche empirique dans un courant positiviste est la mieux adaptée pour identifier et interpréter des relations de cause à effet entre les variables observées. La troisième hypothèse stipule que le chercheur doit se positionner comme observateur extérieur au phénomène étudié. Mais aussi, il doit faire preuve d'objectivité et de neutralité et éliminer tous les facteurs susceptibles d'influencer son opinion ou les conclusions de son étude.

Le paradigme épistémologique constructiviste est présenté dans la littérature à travers deux conceptions différentes. La première issue des sciences de l'éducation et la seconde appartient à un courant multidisciplinaire.

Ce paradigme qui intègre trois types de questionnement : méthodologique, ontologique épistémologique avance qu'il n'existe pas une seule et unique réponse à ces questionnements et que le paradigme constructiviste forme l'ensemble des réponses possibles à ces questions. Tout comme le courant positiviste, le paradigme constructiviste repose sur trois principales hypothèses.

La première hypothèse suppose qu'il existe plusieurs réalités et phénomènes qui ne sont pas dirigés par des lois causales ou naturelles. La seconde, stipule qu'il existe une relation étroite entre l'observateur et l'objet observé et qu'ils sont inséparables. Cette hypothèse considère que la meilleure réponse aux questions que posent les chercheurs est celle qui génère le plus d'information possible. Tandis que la troisième hypothèse avance que la connaissance est co-construite par l'observateur et l'observé.

La brève revue de littérature sur les paradigmes épistémologiques nous permet de se positionner et de choisir le paradigme le plus adapté pour notre recherche.

¹ Troudart J, « Analyse et comparaison des stratégies d'internationalisation des banques », Thèse de doctorat, Université de Bordeaux IV, 2012, p. 164.

En effet, à travers cette étude nous voulons identifier les facteurs impactant la compétitivité des PME algériennes. Pour ce faire, nous avons émis après l'exploitation de la revue de littérature (chapitre 1 et 2) un ensemble d'hypothèses qui constituent pour nous un guide dans la recherche des réponses aux questions que nous avons posé au départ.

En d'autres termes, à travers le phénomène existant sur le terrain, nous entreprenons d'identifier et de comprendre les facteurs et les déterminants qui nous guident dans la compréhension et l'analyse de ce phénomène. Entant que chercheur et observateur, notre indépendance du phénomène étudié permet d'appréhender avec rigueur, neutralité et objectivité la compétitivité des PME algériennes et nous entreprenons une démarche Hypothèse-Déduction pour vérifier nos hypothèses, et ce, à travers une étude empirique.

Aussi, les hypothèses émises dans le cadre de la présente recherche sont édifiées sur la base de la théorie des ressources et compétences qui considère que les ressources et compétences de l'entreprise sont en meilleure position pour impacter sa compétitivité. Nous nous appuyons également sur la théorie de la contingence qui avance que l'entreprise est influencée par un ensemble d'acteurs et facteurs appelés facteurs de contingence, ainsi que sur la théorie néo-institutionnelle qui suppose que le jeu des institutions dans l'environnement façonne et impacte l'entreprise à travers les facteurs de légitimité et d'acceptabilité. Toutes ces théories partent du principe ou du postulat qu'il y a une relation de cause à effet entre les facteurs internes et externes à l'entreprise et sa compétitivité.

Dans ce sens, et au regard des caractéristiques de notre étude, nous ferons du paradigme positiviste le courant et la base philosophique et épistémologique de cette étude. Et nous entreprenons une démarche hypothético-déductive pour vérifier les hypothèses de cette recherche.

2.2. Processus méthodologique de la recherche

A l'appui du positionnement épistémologique retenu pour concrétiser au mieux les objectifs et les caractéristiques de notre recherche, nous procéderons dans ce qui à l'édification du processus méthodologique qui nous guidera vers l'atteinte des objectifs fixés dans le cadre de cette étude.

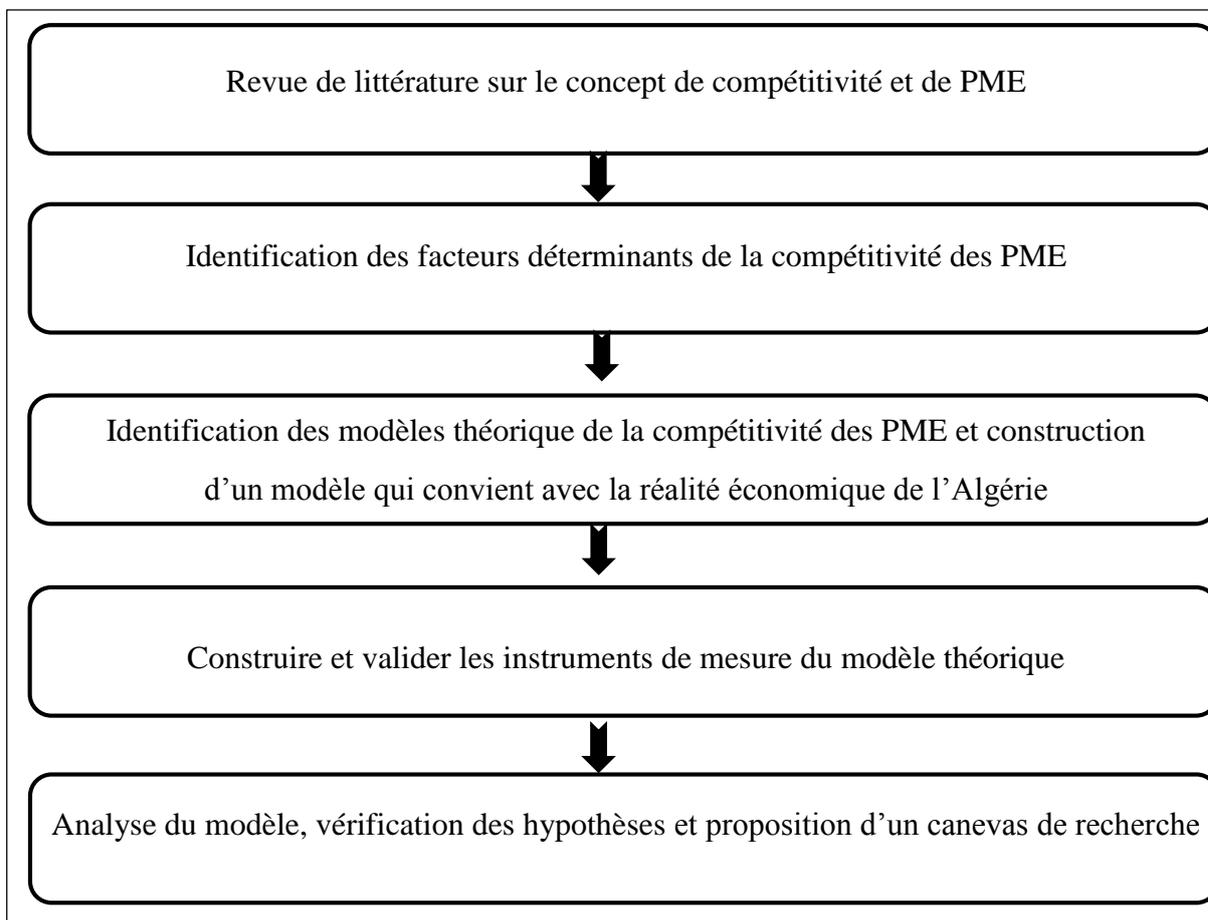
En effet, le paradigme épistémologique retenu par le chercheur pour son étude détermine la formulation de ses objectifs de recherche mais également tout le design de son étude. Par design, on entend l'élaboration d'un processus ou d'un plan qui permet d'arriver à la fin de la recherche à des réponses aux questions fixées au départ.

L'élaboration de cette étude s'appuie essentiellement sur trois points clés : une position qui permet la compréhension du phénomène étudié à travers une lecture à la fois ciblée et approfondie de la littérature ; le choix d'une stratégie et d'une démarche de recherche ; et enfin, un processus étudié et détaillé de recherche. La figure ci-dessous présente les étapes clés de la démarche de recherche adoptée.

La démarche de recherche est déployée sur cinq objectifs : 1. comprendre les concepts de compétitivité et de PME. 2. Identifier les facteurs déterminants de la compétitivité des PME. 3. Identifier les modèles théoriques de la compétitivité des PME et construire un modèle qui convient au contexte économique de l'Algérie. 4. construire et valider les instruments de mesure

du modèle théorique de la compétitivité des PME algériennes. 5. Valider la démarche exploratoire de la recherche à travers la vérification des hypothèses et proposer un canevas de recherche incluant une base de données et une analyse empirique.

Figure N° IV.2 : La démarche de recherche



Source : élaboré par l'auteur à partir de la conception de la méthodologie de recherche adoptée

2.3. Démarche et outil de collecte de données

La population totale visée pour la collecte des données pour cette étude est présentée dans les PME algériennes, tout en s'adressant aux entrepreneurs ou/et aux dirigeants non propriétaires.

Afin de maximiser la variance, notre échantillon se déploie géographiquement sur l'ensemble du territoire national dans ses quatre points cardinaux et sur tous les secteurs de l'activité économique. Aussi, nous avons exclu les grandes entreprises de notre base de données du fait que notre étude vise la PME comme objet et champ de recherche.

L'échantillon est choisi à partir de plusieurs bases de données : la base de l'ALGEX¹, base de données de EL MOUCHIR² et la base de l'entreprise spécialisée en communication COMPANY OF DIGITAL EVENT³. La population visée par l'envoi d'Email contenant le

¹ Base de données des entreprises exportatrices algériennes éditée par l'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur ALGEX, <http://www.algex.dz/>.

² Annuaire des entreprises algériennes édité par la Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie CACI, <https://www.caci.dz/fr/Pages/Accueil.aspx>

³ Entreprise privée spécialisée dans les métiers de communication, <https://modedigital.net/>

questionnaire électronique dépasse les 4500 entreprises, les entreprises qui ont répondu sont 266 entreprises (dont 38 sont des grandes entreprises) soit un taux de réponse d'environ 5,91 %. A l'issue du tri de correspondance, nous avons sélectionné un échantillon de 244 PME (soit 91,72% des entreprises répondantes) avec zéro données manquantes.

Au départ, l'envoi du questionnaire conçu sous *google forms* a été effectué par nous même à travers l'envoi de plusieurs Emails contenant le lien du questionnaire et un message d'invitation pour répondre à l'enquête. Durant cette étape effectuée entre Mars 2019 et Septembre 2020 nous avons collecté 46 Réponses valides par lesquelles un pré-test a été réalisé, et ce, afin d'affiner et d'assainir les échelles de mesure.

Ensuite, nous avons sollicité les services de l'entreprise COMPANY OF DIGITAL EVENT spécialisée dans les métiers de la communication pour le lancement d'une opération d'E-mailing à plusieurs relances, cette opération nous a permis d'avoir 220 réponses de la part des chefs d'entreprises ou/et cadres responsables. L'opération d'E-mailing a été réalisée durant la période allant de juin 2020 et Septembre 2020.

Le questionnaire quantitatif établi pour la collecte des données est composé de cinq sections :

- La première, mesure la compétitivité de la PME par rapport à la moyenne dans son secteur d'activité sur cinq dimensions ;
- La seconde, évalue le degré d'importance accordé aux facteurs de compétitivité internes intangibles par les chefs d'entreprises et/ou les cadres responsables
- La troisième, évalue le degré d'importance accordé aux facteurs de compétitivité internes tangibles par les chefs d'entreprises et/ou les cadres responsables
- La quatrième, mesure l'impact ou l'effet des facteurs environnementaux sur la compétitivité des PME algériennes
- En fin, la dernière section comporte une carte signalétique de l'entreprise et de l'entrepreneur.

2.4. Caractéristiques de l'échantillon

L'objectif de la présente étude est d'identifier les facteurs impactant la compétitivité des PME algériennes. L'échantillonnage es basé alors sur deux critères : les caractéristiques des PME et les caractéristiques des dirigeants.

2.4.1. Les caractéristiques des PME

2.4.1.1. Répartition des PME selon la taille

Notre échantillon est constitué de 244 PME réparties en trois catégories : les très petites entreprises qui représentent près de 39,3 % du nombre des PME étudiées, les petites entreprises représentant 36,1 % et les moyennes entreprises comptant 60 entreprise avec un pourcentage de 24,6 % du nombre de PME constituant l'échantillon.

Il est à signaler dans ce sens que nous avons opté pour le critère du chiffre d'affaire comme facteur de différenciation par la taille. Ce choix est motivé par les dispositions de la loi n° 17-02 du 10 janvier 2017 portant loi d'orientation sur le développement de la petite et moyenne entreprise qui stipule dans son article 11 qu'en cas de divergence entre les critères du nombre d'employés, le chiffre d'affaires et le total de l'actif, le chiffre d'affaires ou le total de l'actif prime pour la classification.

Tableau N° IV.10 : Répartition des PME selon la taille

| Taille | Nombre d'employés | | | Chiffre d'affaires (DA) | | | Total Actif (DA) | | |
|--------|-------------------|-----|--------|---|-----|--------|---|-----|--------|
| | Critère | Nbr | % | Critère | Nbr | % | Critère | Nbr | % |
| TPE | [1-9] | 95 | 38,9 % | < 40 millions DA | 96 | 39,3 % | < 20 millions DA | 90 | 36,9 % |
| PE | [10-49] | 77 | 31,6 % | Entre 40 millions DA et 400 millions DA | 88 | 36,1 % | Entre 20 DA dinars et 200 millions DA | 89 | 36,5 % |
| ME | [50-250] | 51 | 20,9 % | Entre 400 millions DA et 4 milliards DA | 60 | 24,6 % | Entre 200 millions DA et 1 milliards DA | 65 | 26,5 % |
| GE | > à 250 | 21 | 8,6 % | > 4 milliards DA | 0 | 00 % | > 1 milliards DA | 0 | 00 % |
| | Somme | 244 | 100 % | Somme | 244 | 100 % | Somme | 244 | 100 % |

Source : Etabli à partir des données de l'enquête

2.4.1.2. Répartition des PME selon le secteur d'activité

La répartition des PME ayant fait l'objet de notre enquête par secteur d'activité montre que notre échantillon est constitué par 98 PME activant dans l'industrie avec un pourcentage de 40,1 %. 91 PME opérant dans le secteur des services avec un pourcentage de 37,3 %. Les PME du secteur commerce et distribution représentent 15,6 des PME étudiées (38 PME) et le secteur des TIC compte 17 PME avec un ratio de 7,00 %.

Tableau N° IV.11 : Répartition des PME selon le secteur d'activité

| Secteur d'activité | Nombre | % |
|--------------------------|--------|-------|
| Industrie | 98 | 40,1 |
| Services | 91 | 37,3 |
| Commerce et Distribution | 38 | 15,6 |
| TIC | 17 | 7,0 |
| Total | 244 | 100,0 |

Source : Etabli à partir des données de l'enquête

2.4.1.3. Répartition des PME par région

L'échantillon de notre étude comprend 244 PME réparties sur les quatre régions d'Algérie. Le tableau ci-dessous indique que 57,0 % (soit 139 PME) des PME se situent au nord du pays, 20,1 % (soit 49 PME) la région est, 14,3 % (soit 35 PME) dans la région ouest et 8,6 % (soit 21 PME) se situent dans la région sud du pays.

Tableau N° IV.12 : Répartition des PME selon les régions

| Région | Nombre | % |
|--------|--------|-------|
| EST | 49 | 20,1 |
| OUEST | 35 | 14,3 |
| NORD | 139 | 57,0 |
| SUD | 21 | 8,6 |
| Total | 244 | 100,0 |

Source : Etabli à partir des données de l'enquête

2.4.1.4. Répartition des PME selon le statut et la forme juridique

Du point de vue de la forme et du statut juridique, l'échantillon de la présente recherche est composé de 122 PME du statut SARL, 42 EURL, 29 SPA, 3 SNC et 48 entre personne physique et autres. Ainsi, 84, 8% (soit 207 PME) sont privées, 9,0 % (soit 22 PME) et 6,2 % (soit 15) sont mixtes.

Tableau N° IV.13 : Répartition des PME selon le statut et la forme juridique

| Statut juridique | Nombre | % | Forme juridique | | |
|------------------|--------|-------|-----------------|---------------|---------------|
| | | | Privée | Publique | Mixte |
| SARL | 122 | 50,0 | 207 (84,8 %) | 22 (9,0 %) | 15 (6,2 %) |
| EURL | 42 | 17,2 | | | |
| SPA | 29 | 11,9 | | | |
| SNC | 3 | 1,2 | | | |
| ETS | 13 | 5,3 | | | |
| AUTRE | 35 | 14,3 | | | |
| Total | 244 | 100,0 | | | |

Source : Etabli à partir des données de l'enquête

2.4.1.5. Répartition des PME selon le marché et la forme de propriété

Le tableau ci-dessous montre que 41,8% des PME objet de notre enquête sont de propriété familiale, tandis que 58,2 % sont des PME non-familiales. 47 PME de notre échantillon active au niveau local, 128 au niveau national et 69 sont des PME exportatrices déployées à l'international ou qui ont déjà effectué une ou plusieurs opérations d'exportation.

Tableau N° IV.14 : Répartition des PME selon le statut et la forme propriété

| Forme de propriété | Nombre | % | Marché de l'entreprise | Nombre | % |
|--------------------|--------|-------|---------------------------|--------|------|
| Familiale | 102 | 41,8 | Local | 47 | 19,3 |
| Non-familiale | 142 | 58,2 | National | 128 | 52,5 |
| Total | 244 | 100,0 | National et international | 69 | 28,2 |

Source : Etabli à partir des données de l'enquête

2.4.2. Les caractéristiques des dirigeants

2.4.2.1. Répartition des dirigeants selon le genre

Le tableau suivant résume en quelques chiffres la répartition des dirigeants des PME retenues pour notre enquête en fonction de leur genre. Notre échantillon de 244 dirigeants est composé de 92,6 % soit 226 Hommes dirigeants et de 7,4 % soit 18 Femmes dirigeantes

Tableau N° IV.15 : Répartition des dirigeants selon le genre

| Genre | Nombre | % |
|-------|--------|-------|
| HOMME | 226 | 92,6 |
| FEMME | 18 | 7,4 |
| Total | 244 | 100,0 |

Source : Etabli à partir des données de l'enquête

2.4.2.2. Répartition des dirigeants selon l'âge

La variable de la tranche d'âge est une variable essentielle pour connaître et comprendre le profil des dirigeants constituant notre échantillon. Le tableau ci-dessous indique que 112 dirigeants des PME enquêtées appartiennent à une classe d'âge entre 35 ans et 50 ans, 80 dirigeants ont un âge entre 50 ans et 65 ans, 28 dirigeants ont 65 ans et plus et 24 dirigeants soit 9,8 % sont classés dans la tranche entre 20 ans et 35 ans.

Tableau N° IV.16 : Répartition des dirigeants selon l'âge

| Tranche d'âge | Nombre | % |
|-------------------|--------|-------|
| [20 ans - 35ans] | 24 | 9,8 |
|]35 ans -50 ans] | 112 | 45,9 |
|]50 ans – 65 ans] | 80 | 32,8 |
| 65 ans et plus | 28 | 11,5 |
| Total | 244 | 100,0 |

Source : Etabli à partir des données de l'enquête

2.4.2.3. Répartition des dirigeants selon le niveau de formation

La répartition des dirigeants interrogés selon leurs niveaux de formation montre que plus de 78 % de l'échantillon sont des dirigeants disposant d'une formation universitaire, suivis par les dirigeants qui ont fait une formation professionnelle avec un effectif de 34 dirigeants soit 13,9 % du total de l'échantillon. Les dirigeants avec un niveau de formation primaire, moyen et secondaire représentent seulement 7,8 % du total des dirigeants de notre échantillon.

Tableau N° IV.17 : Répartition des dirigeants selon le niveau de formation

| Niveau de formation | Nombre | % |
|---------------------------|--------|-------|
| Primaire | 1 | 0,4 |
| Moyen | 2 | 0,8 |
| Secondaire | 16 | 6,6 |
| Formation professionnelle | 34 | 13,9 |
| Universitaire | 191 | 78,3 |
| Total | 244 | 100,0 |

Source : Etabli à partir des données de l'enquête

2.4.2.4. Répartition des dirigeants selon la fonction

Dans l'objectif d'identifier et de classer les dirigeants en fonction de la propriété, le choix de la fonction est réparti en deux types : dirigeant propriétaire et dirigeant non propriétaire. Le tableau suivant montre que 63,9 % soit 156 dirigeants qui ont répondu à l'enquête sont des propriétaires dirigeants et 36,1 % soit 88 occupent une fonction de dirigeants non propriétaires.

Tableau N° IV.18 : Répartition des dirigeants selon leurs fonctions

| Fonction | Nombre | % |
|----------------------------|--------|-------|
| Dirigeant-Propriétaire | 156 | 63,9 |
| Dirigeant-Non propriétaire | 88 | 36,1 |
| Total | 244 | 100,0 |

Source : Etabli à partir des données de l'enquête

A travers cette section nous avons présenté en premier lieu l'inscription épistémologique de la recherche et, en second lieu, le processus méthodologique, les outils et la démarche de collecte de données, ainsi que les caractéristiques générales des PME et des dirigeants formant l'échantillon de l'étude.

Section 3 : Méthodologie statistique mise en œuvre

Cette section sera consacrée à la description des méthodes statistiques utilisées pour l'analyse des données collectées. L'analyse factorielle exploratoire, l'analyse factorielle confirmatoire et la méthode de vérification des hypothèses de recherche seront présentées dans ce qui suit.

3.1. Présentation de la méthodologie statistique mise en œuvre

Après avoir décelé et identifié à travers une revue de littérature les instruments et variables adaptés au travail engagé, il convient alors d'apprécier leur qualité dans le contexte spécifique du présent travail.

Compte tenu de notre objectif principal qui est l'identification des facteurs déterminants de la compétitivité des PME algériennes, nous procéderons à l'analyse des données par les méthodes d'équations structurelles qui représentent une nouvelle génération d'outils d'analyse de données, elles sont utiles pour estimer et analyser des modèles de relations de cause à effet complexes.

Selon R. H. Hoyle (1995), la modélisation par les équations structurelles représente « une approche statistique globale permettant de tester des hypothèses traitant des relations entre les variables observées et les variables latentes »¹. Ces équations sont très adoptées dans le contexte des recherches en sciences sociales. Elles tiennent compte de façon claire et explicite des erreurs de mesures lors de l'étude de la relation entre les variables, comme elles ont l'exclusivité d'incorporer des variables latentes ou encore des variables non directement observables au niveau du modèle en traitement.²

De manière générale, les MES³ définit deux différents modèles ; le premier appelé modèle externe ou de mesure qui résulte d'une phase exploratoire dont les variables manifestes sont liées aux variables latentes en formant des blocs ou sections. Tandis que le second, dénommé modèle interne ou structurel, correspond aux relations entre les variables latentes par un ensemble d'équations simultanées, ce dernier est déterminé par les objectifs de l'étude, la taille de l'échantillon et le modèle conceptuel adopté.⁴

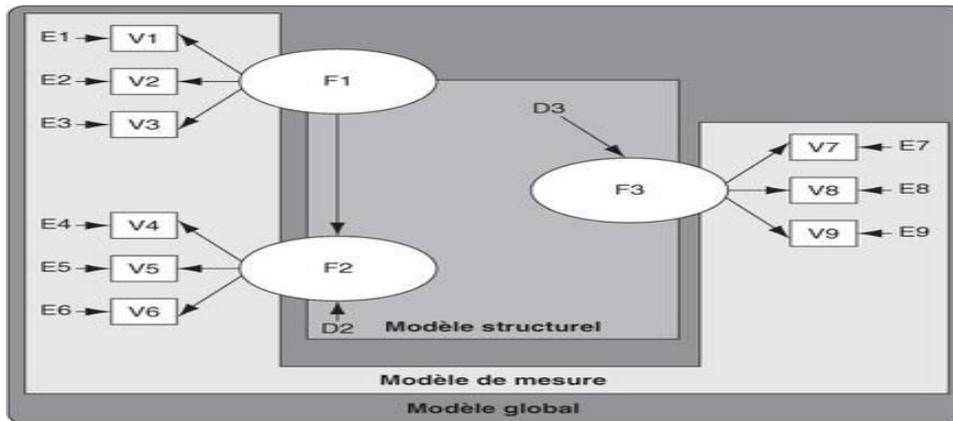
¹ Hoyle R. H, « Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications », Sage Edition, 1995.

² Najjar H et Najer C., « La méthode des équations structurelles : Principes fondamentaux en applications en marketing », Monde des Util. Anal. Données, 2013, vol. 44, p. 22-41.

³ MES : Méthode d'Equations Structurelles

⁴Roussel P, Durrieu F, Campoy et al., « Chapitre 11. Analyse des effets linéaires par modèles d'équations structurelles », in : Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, sous la direction de Roussel Patrice, Wacheux Frédéric. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, « Méthodes & Recherches », 2005, p. 297-324. URL : <https://www.cairn.info/management-des-ressources-humaines--9782804147112-page-297.htm>

Figure N° IV.3 : Modèle structurel et de mesure



F1, F2, F3 Sont des variables latente / V1.....V9 sont des variables manifestes
E1.....E9 sont des erreurs de mesure

Source : Roussel P, Durrieu F, Campoy et al., « Chapitre 11. Analyse des effets linéaires par modèles d'équations structurelles », dans : Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, sous la direction de Roussel Patrice, Wacheux Frédéric. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, « Méthodes & Recherches », 2005, p. 297-324. URL : <https://www.cairn.info/management-des-ressources-humaines--9782804147112-page-297.htm>, p. 302

Ainsi, les méthodes d'équation structurelles procèdent par plusieurs approches ou algorithmes qui sont dans la plupart des cas complémentaires. Les deux approches les plus connues et les plus utilisées par les chercheurs, notamment dans le domaine des sciences sociales et de l'économie sont l'approche LISREL « *Linear Structural Relationships* » qui repose sur l'analyse de la structure de la covariance et utilise la méthode du Maximum de vraisemblance dans l'estimation des modèles et elle nécessite la multi-normalité des données. La seconde approche dénommée PLS « *Partial Least Square* » repose sur l'analyse de la variance et utilise la méthode des moindres carrés partiels dans l'estimation des modèles.¹

Les approches LISREL et PLS utilisent des méthodes d'estimation différentes mais elles peuvent être complémentaires du fait que LISREL à une finalité confirmatoire et PLS a pour objet de tester des modèles de prédiction et exploratoires. D'une autre manière, PLS permet de d'identifier des relations théoriques entre les variables latentes, lesquelles appellent ou nécessitent à être confirmées par LISREL.

¹Mourre M. L, « La modélisation par équations structurelles basée sur la méthode PLS : une approche intéressante pour la recherche en marketing », https://www.afm-marketing.org/fr/system/files/publications/20160516111724_S24_P2_MOURRE.pdf

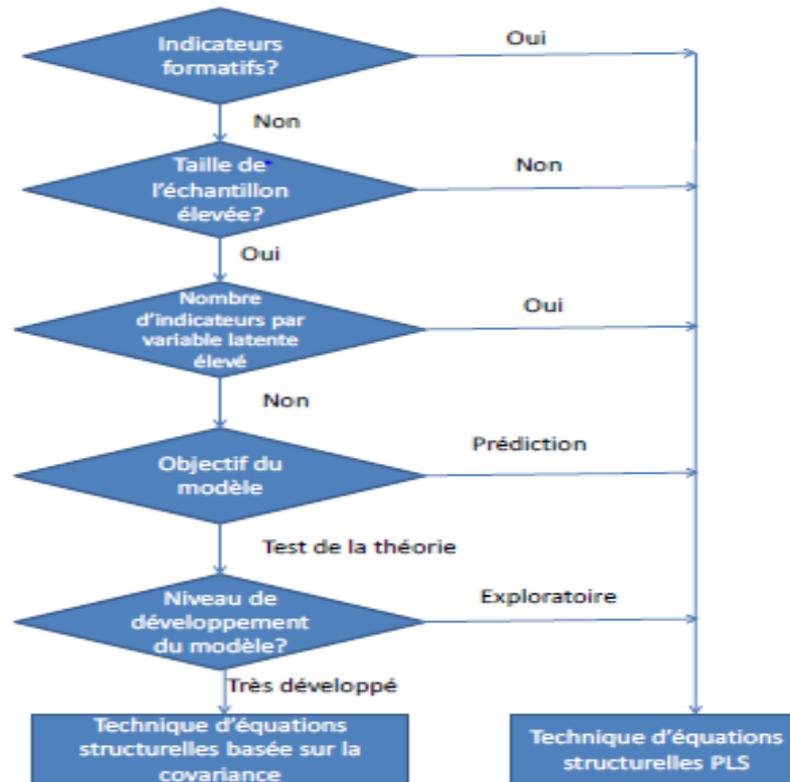
Tableau N° IV.19 : Comparaison des approches LISREL et PLS des MES

| Critères | Approche LISREL | Approche PLS |
|--|--|--|
| Modélisation des construits | Construits réflexifs | Construits formatifs et réflexifs |
| Variables latentes | Indéterminées à un terme d'erreur près | Déterminées Combinaison linéaire des variables manifestes |
| Modèle statistique | Maximum de vraisemblance Analyse des structures de covariance | Moindres carrés partiels Succession de régressions simples ou multiples |
| Distribution des données | Multinormalité des données | Peu importe |
| Taille de l'échantillon | Elevée Recommandations minimales : de 200 à 800 observations | Peut-être faible Recommandations minimales : de 30 à 100 observations |
| Nombre d'indicateurs par construit/ Complexité du modèle | Peu élevé. En relation avec la taille de l'échantillon Complexité modérée à faible (moins de 100 indicateurs) | Peut être élevé. Par exemple 100 construits et 1000 indicateurs |
| Approche conceptuelle/ Finalité | Cadre confirmatoire Obligation de se baser sur un modèle théorique | Peut-être utilisé dans un cadre exploratoire Plus une méthode prédictive et de construction de la théorie |
| Résultats | | |
| Validation d'une théorie | Solide basée sur une population bien identifiée | Peu solide et données ne vérifiant pas les hypothèses de travail |
| Sous-modèle favorisé | Modèle interne | Modèle externe |
| Homogénéité | Rho de Jöreskog (ou de Ksi) | Rho de Dillon et Goldstein |
| Validité convergente et discriminante | rhô de VC ou AVE (Average Variance Extracted) | Cross-loadings AVE (Average Variance Extracted) |
| Qualité du modèle | GFI, AGFI, RMSEA, NNFI, NFI, CFI | GoF (Indices de qualité prédictive) |
| Prévisions Modèle externe Modèle interne | Contributions factorielles Coefficient de régression | Poids externes normalisés Coefficients structurels |
| Interprétation des relations entre VL | Hiérarchisation des effets Produit des coefficients (effets direct et indirect) | Hiérarchisation des impacts Produit des coefficients (effets direct et indirect) |

Source : Kret M, Domecq S, Quenon J. L, et al, « utilisation complémentaire des approches LISREL et PLS des modèles d'équations structurelles à la validation d'un questionnaire de culture de sécurité et de ses indicateurs », expérimentation clarté, http://papersjds14.sfds.asso.fr/submission_158.pdf

T. Lam et C. H Hsu (2006)¹, suggèrent le diagramme suivant pour le choix entre les deux approches :

Figure N° IV.4 : Diagramme de décision de la méthode d'équations structurelles



Source : Fernandes V, « En quoi l'approche PLS est-elle une méthode a (re)-découvrir pour les chercheurs en management ? », Management, vol. 15, n° 1, 2012, pp. 102-123, p.114.

Selon F. Akrou (2010), le recours aux méthodes d'équations structurelles est dicté par plusieurs raisons dont notamment ; le modèle comprend plus d'une variable latente, la présence de variables modératrices et/ou médiatrices, la présence dans le modèle de variables observables et non observables et la prise en compte des erreurs de mesure.²

L'élaboration d'un modèle d'équations structurelles nécessite le suivi d'un processus composé d'un ensemble d'étapes successives. la spécification, l'identification, l'estimation, l'évaluation et la spécification du modèle représentent les étapes les plus communément admises au niveau de la conception et la constitution d'un modèle d'équations structurelles (K. A. Bollen et J. S. Long, 1993)³.

- **La spécification du modèle**

La spécification du modèle consiste à préciser ces différentes parties en se basant sur la théorie. P. Roussel et al (2002)⁴ confirme que cette étape permet de justifier les relations de cause à

¹ Lam T. et C. Hsu., « Predicting behavioral intention of choosing a travel destination », Tourism management, vol. 27, n° 4, 2006, p. 589-599.

² Fathi A, « les méthodes des équations structurelles », URM, 1ere Edition, Sfax, Tunisie, 2010, p. 6.

³ Bollen K.A. et Long J. S, « Testing structural equations models », Edition Sage, London, 1993.

⁴ Roussel P, Durrieu F, Campoy E, et Akremi A, « Méthodes d'équations structurelles : Recherches et applications en gestion », Edition Economica, Paris, 2002.

effets linéaires à tester. Ainsi, dans cette phase, le chercheur fixe des hypothèses de recherche dans le but de vérifier leurs significativités.¹

- **L'identification du modèle**

L'identification du modèle permet d'attribuer une solution unique pour chacun des paramètres à estimer. Selon H. Baumgartner et C. Homburg (1996), un modèle est identifié lorsqu'il converge vers une seule et unique solution.²

- **L'estimation du modèle**

L'estimation consiste à identifier les valeurs aux différents paramètres du modèle par le choix d'une méthode d'estimation. Le choix d'une méthode d'estimation dépend d'un certain nombre d'exigences et conditions. W.W Chin et al (2008)³, confirment que la taille de l'échantillon et la distribution des données sont les principales conditions à prendre en compte lors de l'estimation des paramètres des modèles testés.

Selon H. Baumgartner et C. Homburg (1996), les méthodes d'estimation du Maximum de vraisemblance et des moindres carrés partiels sont les plus utilisées par les chercheurs du fait qu'elles figurent dans la majorité des logiciels de traitement de données.

- **L'évaluation du modèle**

Cette étape consiste à apprécier la qualité du modèle par l'évaluation d'un ensemble d'indices d'ajustement. Chacun de ces indices dispose d'un certain nombre de caractéristiques spécifiques. Les indices d'ajustement peuvent être regroupés dans trois catégories qui sont : les indices absolus, les indices incrémentaux et les indices de parcimonie.⁴

- **La respécification du modèle**

Cette phase offre la possibilité au chercheur d'adapter et de reconsidérer la conception du modèle tout en prenant en compte le cadre théorique mobilisé (W.W Chin et al., 2008). Selon P. Roussel et al (2002), la respécification du modèle peut être opérée par l'ajout ou la suppression des paramètres, de fixer ou modifier des contraintes, cette étape doit être réalisée avec précautions pour ne pas modifier la conception d'origine du modèle.

- **La présentation des résultats**

Elle représente la dernière étape dans l'élaboration d'un modèle d'équations structurelles, dans cette phase le chercheur met en avant et sélectionne les résultats nécessaires qui répondent aux objectifs de sa recherche. W.W Chin et al. (2008) stipulent dans ce sens que la préparation des résultats de manière convenable constitue un préambule au développement des connaissances théoriques.

¹ Evrard Y, Pras B, et Roux E, « Market : Études et recherches en marketing », 3^{ème} Edition, DUNOD, Paris, 2003.

² Baumgartner H et Homburg C, « Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review », International Journal of Research in Marketing, 1996, vol. 13, n°2, pp 139-161.

³ Chin W.W, Peterson R.A et Brown S.P, « Structural equation modeling in marketing : Some practical reminders », Journal of Marketing Theory and Practice, 2008, vol. 16, n°4, pp 287-298.

⁴ La présentation des indices de d'ajustement et leur signification sera développée dans les points suivants.

Par ailleurs, dans certains modèles complexes le chercheur trouve la nécessité de vérifier l'effet médiateur ou modérateur d'une troisième variable sur la relation de cause à effet entre deux variables latentes.

La variables médiatrice (V3) permet d'expliquer la relation entre deux variables latente (V1 et V2) en décomposant cette relation en effet direct et en effet indirect. Tandis que la variable modératrice a pour rôle de modifier l'intensité, le sens et la forme de l'effet de la variable indépendante sur la variable latente dépendante.¹ La variable modératrice spécifie quand et sous quelles conditions une relation entre deux variables a-t-elle lieu, une variable médiatrice spécifie comment et selon quel mécanisme une variable indépendante influence-t-elle une variable dépendante.²

3.2. Procédures de test et de validation des instruments de mesure

Les instruments de mesure utilisés dans cette étude sont en majorité empruntés de la littérature, il est primordial alors avant d'apprécier la qualité d'ajustement du modèle structurel de procéder à une adaptation des échelles de mesure au contexte socio-économique algérien et de s'assurer qu'ils sont valides et mesurent le phénomène étudié.³

Pour ce faire, nous suivons les recommandations de G. A Churchill Jr (1979)⁴, selon lesquelles la démarche de validation du modèle de mesure débute par une revue de littérature et le choix des échelles de mesure appropriées aux objectifs de l'étude. Ensuite, viennent l'étape de l'analyse factorielle exploratoire par la réalisation d'une analyse en composantes principales ACP, la vérification de la validité convergente et discriminante, le calcul de l'alpha de Cronbach et l'indice de Rhô de Jöreskog, ainsi que la réalisation d'une analyse factorielle confirmatoire.

Tableau N° IV.20 : Paradigme de (validation du modèle de mesure) G. A Churchill Jr (1979)

| Etape | Technique et outils |
|--|--|
| 1.Spécification du domaine conceptuel | Revue de littérature |
| 2.Génération d'un ensemble d'items | Revue de littérature, pré-enquête, simulation des exemples, critiques de spécialiste |
| 3.Collecte de données | |
| 4.Purification des échelles de mesure | ACP, Alpha de Cronbach |
| 5.Collecte de données | |
| 6.Evaluation de la fiabilité | Analyse de la fiabilité, Alpha de Cronbach |
| 7.Evaluation de la validité du construit | Analyse de la validité convergente et discriminante, calcul de l'Average |
| 8.Evaluation de la validité convergente et discriminante | |

Source : Churchill Jr, G. A, « A paradigm for developing better measures of marketing constructs », Journal of marketing research, 1979, vol. 16, no 1, p. 64-73, p. 66.

¹ El Akremi A, « Chapitre 12. Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles », in : Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, sous la direction de Roussel Patrice, Wacheux Frédéric. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, « Méthodes & Recherches », 2005, p. 325-348. URL : <https://www.cairn.info/management-des-ressources-humaines--9782804147112-page-325.htm>

² Idem, p. 328.

³ Anderson J. C. et Gerbing, D. W., « Structural equation modeling in practice : A review and recommended two-step approach », Psychological bulletin, 1988, vol. 103, no 3, p. 411-423.

⁴ Churchill Jr, G. A, « A paradigm for developing better measures of marketing constructs », Journal of marketing research, 1979, vol. 16, no 1, p. 64-73.

3.2.1. Analyse factorielle exploratoire

L'analyse exploratoire est réalisée afin d'évaluer et d'apprécier la structure factorielle des construits et identifier si les données collectées sont factorisables ou non.¹ L'AFE est réalisée suivant un ensemble d'étapes et de tests qui sont ; l'ACP avec rotation de Varimax pour extraire les facteurs traduisant la variance, l'analyse des corrélations entre les items de chacune des dimensions, le test de fiabilité et l'évaluation de la validité convergente et discriminante. L'analyse factorielle exploratoire a été réalisée en utilisant le logiciel SPSS V.23.

3.2.1.1. L'Analyse en Composantes Principales

L'ACP est une méthode empirique et exploratoire qui a pour objectifs de condenser et réduire les données tout en gardant le maximum de variance expliquant le phénomène étudié, elle a pour finalité de mettre en évidence les caractéristiques des variables traitées.² L'ACP permet de faire émerger la structure factorielle la plus adéquate aux données collectées et étudier la fiabilité de la cohérence des items utilisés, elle est connue pour être facile à utiliser et à interpréter, son inconvénient est qu'elle ne prend pas en considération les erreurs de mesure. (Y. Evrard et al., 2009).

Selon J. Baillargeon (2003)³, la fonction ou l'utilité de l'ACP est de pouvoir expliquer la variance observée ou initiale en se limitant à un nombre réduit de composantes factorielles.

- **Choix du nombre de facteurs à retenir**

Plusieurs méthodes ont été proposées par la littérature pour le choix du nombre de facteurs à retenir, les deux méthodes les plus utilisées sont l'analyse des valeurs propres et la maximisation de la variance.

L'analyse des valeurs propres suggèrent que le chercheur est tenu de conserver les facteurs dont la variance restituée est supérieure à $(100/p)^4$. Après l'analyse de l'indice KMO (Kaiser-Meyses-Olkin), la règle est de retenir que les facteurs dont les valeurs propres sont supérieures à 1. (Y. Evrard et al., 2009).

Tandis que le choix du nombre de facteurs à retenir à partir de la maximisation de la variance Signifie que le nombre de facteurs à retenir est en fonction de la restitution minimale de l'information que souhaite le chercheur. J.R Hair et al. (2006)⁵ conseillent d'arrêter la procédure d'extraction au seuil de 60% de la variance cumulée.

- **Test de corrélations entre items**

Dans une démarche factorielle exploratoire, il faut s'assurer que les corrélations entre les variables d'une même dimension sont statistiquement significatives (A. Jolibert et P. Jourdan,

¹ Serval S, Arnaud C, Alaux C. et al., « Vers une mesure de la satisfaction des publics pour une offre territoriale de musiques actuelles : le cas de la Communauté du Pays d'Aix », Gestion et management public, 2013, vol. 2, no 4, p. 53-75, p. 63.

² Croutsche J.J, « Statistiques et analyse des données », Editions ESKA, Paris, 1997, p. 288.

³ Baillargeon J. « L'analyse en composantes principales. Document disponible en ligne à l'adresse suivante : <http://www.uqtr.ca/cours/srp-6020/acp/acp>. Pdf, 2003, p.1.

⁴ Le nombre d'items

⁵ Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., et al. Multivariate data analysis . Uppersaddle River. 2006.

2006)¹. Le test de sphéricité de Bartlett permet de tester l'hypothèse nulle selon laquelle les items sont indépendants les uns des autres au seuil de signification de ($p > 0,05$).²

- **Choix de la méthode de rotation**

Pour une meilleure représentation des données collectées, il est nécessaire d'effectuer l'extraction des composantes principales à travers la réalisation des rotations dans l'espace factoriel. Ces rotations permettent de booster les corrélations entre les variables observables et les composantes principales issues de l'analyse. Il existe une multitude de méthodes de rotation, la plus communément utilisée est la méthode de Varimax qui maximise la variance tout en cherchant les meilleures corrélations entre les variables et les composantes principales.

- **Test de KMO**

L'indice KMO (Kaiser- Meyes- Olkin) mesure la qualité des corrélations entre les items, il indique la solution la plus adéquate et permet de vérifier jusqu'à quel degré les items retenus représentent un ensemble cohérent et permettent de constituer des mesures adéquates de concepts. Les données sont factorisables si le KMO présente des valeurs supérieures à 0,5.³ L'interprétation du KMO se fait par la façon suivante :⁴

- 0.90 et plus = très grande validité ;
- 0.89 à 0.80 = grande validité ;
- 0.79 à 0.70 = validité moyenne ;
- 0.69 à 0.60 = validité faible ;
- 0.59 à 0.50 = validité au seuil limite ;
- 0.49 et moins = invalide.

- **Réduction du nombre d'items**

La qualité de représentation ou la communalité est un indice qui permet de purifier les dimensions des items qui ont une faible qualité de représentation. Elle représente la part de variance de la variable qu'est pris en compte par la solution factorielle. J. Igalens et P. Roussel (1998) indique que les items présentant des communalité inférieures à 0,4 doivent être exclus de l'analyse.⁵

3.2.1.2. Test de fiabilité « Alpha de Cronbach »

Une échelle de mesure est considérée comme fiable si elle donne les mêmes résultats lorsqu'elle est répétée dans le temps (Y. Evrard et al., 2009). Dans la phase exploratoire la fiabilité des échelles de mesure est évaluée par l'indice Alpha de Cronbach. Ce dernier fournit une

¹ Jolibert A et Jourdan P, « Marketing Reseach : méthodes de recherche et d'études en marketing », Dunod, 600 p., 2006.

² Touate S et Bennouna A, « l'amélioration des conditions et relations au travail comme levier de performance sociale », Revue de Management et Cultures, 2019, no 4, p. 105-117, p. 111.

³ Malthora N.K, « Marketing research : an Applied Orientation », Prentice Hall International, 2004, p.621.

⁴ Stafford, J., et Bodson, P « l'analyse multivariée, avec SPSS », presse de l'université du Québec, Québec, 2006.p80.

⁵ Igalens J et Roussel P, « Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines, Edition Economica, Paris, 1998, p. 356.

information sur la dimension dans laquelle chaque item est corrélé au moins avec un autre indicateur de celle-ci.¹

L'Alpha de Cronbach à une valeur comprise entre 0 et 1. Plus sa valeur est élevée, plus l'échelle présente une bonne fiabilité ou une bonne cohérence interne. J.C Nunnally (1978), recommande un Alpha de Cronbach supérieur à 0,6 pour se prononcer sur la fiabilité de l'échelle de mesure.²

Pour Y. Evrard et al. (2009), un Alpha de Cronbach supérieur à 0,9 est excellent, supérieur à 0,8 est bien, supérieur à 0,7 est moyen et supérieur à 0,6 est acceptable.

3.2.1.3. Evaluation de la validité

Durant la phase factorielle exploratoire, le chercheur est tenu de s'assurer que les échelles de mesure utilisés mesurent réellement le phénomène étudié et à quel degré. L'évaluation de validité des construits est une condition nécessaire afin d'apprécier les résultats de recherche,³ elle est réalisée selon différentes façons et méthodes. La méthode la plus communément utilisée consiste dans un premier temps à analyser les instruments adoptés par des experts, cela permet de reformuler, éliminer et adapter les items inappropriés. Ensuite, ces instruments sont soumis un test de validité des construits pour vérifier s'ils mesurent précisément et uniquement les concepts traités. La validité des construits est vérifiée dans la phase exploratoire par les poids factoriels « Loading », ces derniers représentent la corrélation entre les variables initiales et les nouveaux facteurs. La valeur des Loadings est comprise entre (-1 et +1). J. Hair et al. (2009) ont proposés un seuil de signification en fonction de la taille de l'échantillon.

| | | | | | | | | | | |
|----------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|-----|------|
| Loading | 0,3 | 0,35 | 0,4 | 0,45 | 0,5 | 0,55 | 0,6 | 0,65 | 0,7 | 0,75 |
| Taille N | 350 | 250 | 200 | 150 | 120 | 100 | 80 | 70 | 60 | 50 |

3.2.2. Analyse factorielle confirmatoire

L'AFC permet de valider l'analyse et les résultats issus de l'analyse factorielle exploratoire. L'AFC est une méthode d'analyse de seconde génération utilisée pour confirmer des modèles de mesure et d'en tester les hypothèses.

Selon L. Sirieix (1996), « l'analyse factorielle confirmatoire permet, par l'analyse des matrices de covariance, de confirmer la structure des échelles, et d'en étudier la fiabilité et la validité. En ce qui concerne l'étude des relations entre les variables, l'apport de l'analyse des structures de covariance est double : d'une part elle permet de vérifier si les corrélations mises en évidence correspondant à des liens de causalité significative. D'autres part elle montre l'enchaînement des relations entre les différents variables »⁴.

L'AFC est considérée comme une méthode polyvalente par rapport à d'autres méthodes multivariées car elle permet de mesurer simultanément les effets de plusieurs variables indépendantes sur plusieurs variables dépendantes.

¹ Evrard Y, Op.cit., 2003, p.58.

² Nunnally J.C, « Psychometric theory », Nex York, Mac-Graw Hill, 1978.

³ Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A. M., et Lilien, G. L., « Market-Fondements et méthodes des recherches en marketing », 2009, (No. hal-00490724).

⁴ Sirieix L, « Apports des méthodes d'équations structurelles aux sciences de gestion : une étude empirique du comportement du consommateur », 13. Journées nationales des IAE, Apr 1996, Toulouse, France. (hal-02765899)

Pour cette étude, nous avons effectué l'AFC en utilisant le logiciel AMOS V.24 sur trois étapes : validation du modèle de mesure, l'évaluation de l'asymétrie et de l'aplatissement du modèle de mesure et évaluation de la qualité d'ajustement du modèle global.

3.2.2.1. Evaluation de la qualité du modèle de mesure

L'évaluation de la qualité du modèle de mesure est réalisée par les tests de fiabilité et de validité des construits issus de l'analyse factorielle exploratoire. Un concept latent est acceptable lorsqu'il est fiable et valide (P. Roussel et al. 2002).

L'approfondissement du test de fiabilité résultant de l'AFE se réalise par le calcul à nouveau de l'Alpha de Cronbach et mieux encore l'indice Rho de Joreskog,¹ puisque ce dernier est moins dépendant de la taille de l'échantillon. Lorsque la valeur de l'Alpha de Cronbach et du Rho de Joreskog est supérieure à 0,7 on pourra conclure que l'instrument de mesure présente une bonne cohérence interne et les items qui le composent mesurent bien le même phénomène.

Le test de fiabilité doit être accompagné par l'évaluation de la validité, cette dernière permet d'apprécier si l'instrument utilisé mesure le construit qu'il est censé vraiment mesurer. L'évaluation de la validité est réalisée par deux méthodes. Dans la première, on vérifie la validité convergente qui indique si les items d'une même dimension sont corrélés entre eux.² Elle est évaluée par le calcul de l'AVE (Average Variance Extracted) qui correspond à la variance expliquée des construits et qui doit être supérieure à 0,5. (J.R Hair et al, 2010).

Dans la seconde étape, on évalue la validité discriminante qui signifie que les corrélations entre les items de différents construits latents sont faibles. Autrement dit, elle vérifie si deux construits différents théoriquement sont également différents en pratique.³ Pour mesurer la validité discriminante on calcule la racine carrée de l'AVE et on la compare avec la variance partagée avec les autres construits latents. La racine carrée de l'AVE doit être supérieure à la variance partagée entre le construits concernés et les autres construits latents.

3.2.2.2. Evaluation de la qualité de l'ajustement du modèle structurel

L'évaluation de la qualité de l'ajustement du modèle structurel sera réalisée suivant les recommandations de P. Roussel et al. (2002) à partir des indices absolus, des indices incrémentaux et des indices de parcimonie.

3.2.2.2.1. Les indices absolus

Ils permettent d'évaluer à quel degré le modèle théorique reproduit les données collectées, les indices absolus les plus utilisés sont :

- GFI (Goodness of Fit Index) de Joreskog : représente la part relative de la covariance expliquée par le modèle proposé. Il varie entre 0 et 1 et témoigne d'une qualité d'ajustement raisonnable lorsqu'il est proche ou supérieur à 0,9 (P. Roussel et al., 2002).

¹ Fathi A, 2010, Op.cit.

² Idem, p. 229.

³ Roussel P et al., 2002, Op.cit., 231.

Cet indice est très sensible à la taille de l'échantillon et aux nombre de paramètres (D. Hooper et al., 2008)¹, donc il sera interprété dans cette étude avec prudence.

- AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) : varie entre 0 et 1, il témoigne d'un bon ajustement quand il est supérieur à 0,8. Le AGFI est l'équivalent du GFI ajusté au degré de liberté. Cet indice rejette les modèles pour les populations inférieures à 250 (A. Jolibert et P. Jourdan, 2009).
- RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) : cet indice évalue l'adéquation entre la matrice reproduite et la matrice observée tout en tenant compte de la complexité du modèle. Il est indépendant de la taille de l'échantillon. Une valeur de RMSEA inférieure à 0,08 témoigne d'un bon ajustement du modèle. C. Stinger (1990), propose qu'une valeur inférieure à 0.1 est un signe d'une bonne qualité d'ajustement et une valeur inférieure à 0.05 indique une très bonne qualité d'ajustement.²
- RMR (Root Mean Square Residual) et SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) : ils s'agissent des résidus moyens, le RMR étant normal et le SRMR représente la version standardisée du RMR. Le RMR à une valeur entre 0 et 1, plus elle est proche de 0, plus le modèle témoigne d'un bon ajustement. La valeur du SRMR doit être inférieur ou égale à 0,08 pour se prononcer sur la bonne qualité d'ajustement du modèle global. (L. Hu et P. M. Bentler, 1999)³

3.2.2.2.2. Les indices incrémentaux

Ces indices ont pour rôle de comparer l'ajustement du modèle testé à celui d'un modèle de référence appelé modèle de base. Le modèle de référence le plus utilisé est le modèle nul pour lequel aucune relation structurelle entre les variables n'est supposée. Parmi les indices incrémentaux les plus utilisés nous citons :

- NFI (Normed Fit Index) : représente la proportion de la covariance totale entre les variables expliquées par le modèle testé lorsque le modèle nul est pris comme référence (P. Roussel et al, 2002). La valeur du NFI varie de 0 à 1, plus sa valeur est proche de 1, plus le modèle testé présente une bonne qualité d'ajustement.
- CFI (Comparative Fit Index) : c'est un indice de comparaison dérivé du NFI, il mesure la diminution relative du manque d'ajustement entre le modèle testé et le modèle de référence. Sa valeur est comprise entre 0 et 1. Une valeur de CFI supérieure à 0,9 est jugée comme excellente.

3.2.2.2.3. Les indices de parcimonie

Ces indices permettent de déterminer parmi plusieurs modèles celui qui devrait être préféré ou choisi. Ils servent à éviter de surestimer ou sous-estimer des modèles ayant trop ou un nombre faible de paramètres. Parmi les indices de parcimonie nous présentons :

¹ Hooper, D, Coughlan, J, et Mullen, M. R, « Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit », *Electronic Journal of Business Research Methods*, 2008, vol. 6, no 1, p. 53-60.

² Fathi A, 2010, Op.cit. p. 174.

³ Hu L et Bentler P.M, « Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, *Structural Equation Modeling* », *A Multidisciplinary Journal*, 1999, vol. 6, n° 1, p. 1-55, DOI: 10.1080/10705519909540118

- Le Chi 2 normé (CMIN/DF) : permet d'informer sur l'efficacité relative des modèles en compétition dans l'ajustement des données réelles, il indique le degré de parcimonie et permet d'identifier les modèles sous-estimés ou surestimés. Sa valeur doit être la plus faible possible, entre 1 et 3 le modèle est acceptable.
- PNFI (Parsimonious Fit Index) : ajuste le NFI par rapport au degré de liberté du modèle testé. Son utilisation sert à comparer plusieurs modèles.

Pour vérifier la qualité de l'ajustement du modèle structurel P. Roussel et al. (2002) recommandent d'utiliser au moins un indice par catégorie.¹

3.2.2.3. Analyse de la normalité de distribution des données

L'évaluation de la qualité d'ajustement du modèle de mesure nécessite l'appréciation de la normalité de la distribution des données, les deux indices les plus communément utilisés dans ce sens sont l'indice de symétrie « Skewness » et l'indice d'aplatissement « Kurtosis ».²

L'indice de symétrie « Skewness » est utilisé pour pouvoir se prononcer sur l'équitabilité de répartition autour de la moyenne. Un indice Skewness positif indique une concentration autour des valeurs les plus faibles, tandis qu'un indice négatif montre une concentration autour des valeurs les plus élevées.

L'indice d'aplatissement « Kurtosis » permet de comparer la courbe de distribution des observations par rapport à la courbe de la loi normale. Un indice « Kurtosis » positif indique une forte concentration des observations et un indice négatif indique une courbe aplatie.³

Cette section avait pour objectif la présentation des instruments d'analyse utilisés par nos soins pour vérifier la validité des modèles structurel et de mesure. Elle constituera donc notre base d'analyse et la voie de construction de notre modèle d'exploration et de discussion des résultats.

¹ Roussel P et al, 2002, Op.cit., p.71.

² Tabachnick B. G., Fidell L. S., et Ullman, J. B., « Using multivariate statistics » Boston, MA : Pearson, 2007, p.613

³ Evrard Y, Op.cit., 2003, p. 359.

Dans ce chapitre, nous avons traité le modèle théorique, le cadre méthodologique et les méthodes statistiques utilisées.

Ce dernier nous a permis en premier lieu de présenter le modèle conceptuel de l'étude ainsi que les hypothèses qui y découlent, mais aussi la présentation de l'inscription épistémologique et les échelles de mesure utilisées pour la collecte des données.

La démarche et les outils de collecte des données et les caractéristiques de l'échantillon de l'étude ont fait l'objet de la seconde section. Enfin, les méthodes statistiques mise en œuvre pour l'analyse des données ont été présentées dans la dernière section.

Le chapitre suivant présentera les résultats des analyses exploratoire et confirmatoire, mais aussi le test des hypothèses et leur discussion.

Chapitre V

Analyse critique et dynamique des facteurs impactant la compétitivité des PME Algériennes : Etat des lieux et Perspectives

Chapitre V : Analyse critique et dynamique des facteurs impactant la compétitivité des PME Algériennes : Etat des lieux et Perspectives

Après avoir défini le modèle théorique, les hypothèses de recherche et les aspects méthodologiques de l'étude. Ce chapitre traitera le test empirique des hypothèses et sous-hypothèses émises et relatives au degré d'importance des facteurs internes et externes de la compétitivité des PME algériennes.

Le présent chapitre présentera donc dans sa première section le déroulement des analyses factorielles exploratoire et confirmatoire qui permettront de se prononcer sur la fiabilité des et la validité de construits formant notre modèle de recherche.

La seconde section, présentera les résultats de l'ajustement du modèle structurel et les tests des hypothèses et sous-hypothèses. En fin, la dernière section, sera consacrée à la discussion des résultats obtenus tout en mettant en avant les apports et contributions de cette recherche, les limites et les pistes de réflexion pouvant servir de problématiques aux recherches ultérieures.

Section 1 : Analyse factorielle des variables et dimensions de la compétitivité

Cette section présentera dans un premier temps les résultats de l’analyse factorielle exploratoire menée sous le logiciel SPSS V.23 à travers des ACP et des tests de fiabilité. L’AFE permet de valider la cohérence interne des échelles de mesure. Dans un second temps, nous présenterons les résultats de l’analyse factorielle confirmatoire menée sous le logiciel AMOS V.24. L’AFC a pour objectif de valider les résultats issus de l’analyse factorielle exploratoire.

1.1. Analyse factorielle exploratoire et réductions des items

L’AFE permet de purifier les échelles de mesure en éliminant les items ayant des charges factorielles faibles ou qui sont inappropriés. Les résultats présentés ci-dessous concernent les échelles de mesure finales retenues pour l’AFC, le détail de l’opération de purification est joint en annexe.

1.1.1. AFE de la variables « Compétitivité de la PME »

L’analyse factorielle exploratoire de la variable « compétitivité de la PME » est menée sur les cinq dimensions : compétitivité commerciale, compétitivité financière, compétitivité managériale, compétitivité technique et compétitivité sociale.

- **L’échelle de mesure « compétitivité commerciale »**

L’AFE permet de confirmer l’unidimensionnalité et la bonne cohérence interne de l’échelle de mesure « compétitivité commerciale ». En effet, le tableau suivant indique un indice de KMO de 0,657 ce qui signifie que les données sont factorisables et un test de sphéricité de Bartlett significatif qui permet de rejeter l’hypothèse nulle selon laquelle la matrice est une matrice d’identité où il n’existe par des corrélations entre les items.

L’ACP à permet de restituer 82, 55 % de la totalité de l’information par trois composantes principales avec des valeurs propres supérieures à 1 et des items présentant des communalités (entre 0,646 et 0,892) au-dessus du seuil recommandé qui est de 0,5.

L’analyse de la fiabilité indique un Alpha de Cronbach très satisfaisant de 0,818 avec 4 itérations et 4 items supprimés. Les items (CC3, CC4, CC7, CC8) ont été supprimés du fait de leurs faibles charges factorielles ou du fait de leurs influences sur l’Alpha de Cronbach. Dans ce sens, nous soulignons que les valeurs d’Alpha de Cronbach supérieures à 0,9 seront interprétées avec prudence, puisqu’une valeur d’Alpha de Cronbach au-dessus de 0,9 peut signifier une redondance entre les items (Y. Evrard et al., 2009).

Tableau N° V.1 : Résultats de purification de l’échelle « compétitivité commerciale »

| | | Charge factorielle | Fiabilité : α de Cronbach après élimination des items par n itérations |
|------|--|--------------------|---|
| CC1 | Part de marché | 0,842 | 0.818 |
| CC2 | Volume des ventes | 0,848 | |
| CC5 | Votre rapport qualité-prix | 0,892 | |
| CC6 | La concurrentialité de vos prix | 0,840 | |
| CC9 | Qualification et expérience des vendeurs | 0,646 | |
| CC10 | Efficacité de la publicité | 0,855 | |
| CC11 | Efficacité de la promotion | 0,855 | |

| | |
|--------------------------------|-------------------------|
| % de l'information expliquée | 82,55 |
| Indice KMO | 0,657 |
| Test de Sphéricité de Bartlett | (156,238/21) Sig. 0,000 |

Source : Etabli à partir des résultats de SPSS V.23

• **L'échelle de mesure « Compétitivité financière »**

L'ACP a permis de dégager une seule composante principale avec la restitution de 69,385 % de la totalité de l'information (valeur propre =3,496 > 1) et des items présentant des charges factorielles acceptables allant de 0,654 à 0,763. L'indice KMO qui de 0,826 indique que la variable est factorisable avec un test de sphéricité de Bartlett significatif.

L'Alpha de Cronbach étant d'une valeur de 0,887 est donc supérieur à 0,5, ce qui témoigne de la bonne cohérence interne de l'échelle de mesure. Les items (CF2, CF4, CF7 et CF9) ont été éliminés à cause de leurs faibles contributions factorielles.

Tableau N° V.2 : Résultats de purification de l'échelle « compétitivité financière »

| | | Charge factorielle | Fiabilité : α de Cronbach après élimination des items par n itérations |
|--------------------------------|---|--------------------|---|
| CF1 | Taux de rentabilité économique | 0,669 | <u>0,887</u> |
| CF3 | La productivité des employés (valeur ajoutée/ nombre des employés) | 0,674 | |
| CF5 | Évolution du fonds de roulement | 0,763 | |
| CF6 | Votre capacité d'endettement (dettes financières/capitaux propres) | 0,654 | |
| CF8 | Ratio de liquidité réduite (actifs liquidables à moins d'un an moins les stocks/dettes exigibles à moins d'un an) | 0,709 | |
| % de l'information expliquée | | | 69,385 |
| Indice KMO | | | 0,826 |
| Test de Sphéricité de Bartlett | | | (119,244 /10) Sig. 0,000 |

Source : Etabli à partir des résultats de SPSS V.23

• **L'échelle de mesure « Compétitivité managériale »**

Tableau N° V.3 : Résultats de purification de l'échelle « compétitivité managériale »

| | | Charge factorielle | Fiabilité : α de Cronbach après élimination des items par n itérations |
|--------------------------------|--|--------------------|---|
| CM1 | Compétences en coordination et contrôle | 0,763 | <u>0,881</u> |
| CM3 | Niveau et style de leadership (animation, motivation, engagement...) | 0,849 | |
| CM5 | Capacité à intégrer et à impliquer les acteurs de l'environnement | 0,814 | |
| % de l'information expliquée | | | 80,850 |
| Indice KMO | | | 0,730 |
| Test de Sphéricité de Bartlett | | | (71,752/3) Sig. 0,000 |

Source : Etabli à partir des résultats de SPSS V.23

Comme le montre le tableau ci-dessus, L'ACP a permis de dégager pour l'échelle de mesure « compétitivité managériale » une seule composante principale avec la restitution de 80,850 %

de la totalité de l'information (valeur propre =2,425 > 1) et des items présentant des charges factorielles acceptables allant de 0,763 à 0,849. L'indice KMO qui est de 0,730 indique que la variable est factorisable avec un test de sphéricité de Bartlett significatif. L'Alpha de Cronbach est d'une valeur de 0,881, donc supérieur à 0,5, ce qui témoigne de la bonne cohérence interne de l'échelle de mesure. Les items (CM2 et CM 4) ont été éliminées du fait de leurs faibles contributions factorielles.

- **L'échelle de mesure « Compétitivité technique »**

L'indice KMO et le test de sphéricité de Bartlett indiquent que les données mesurées par l'échelle de compétitivité technique sont factorisables (KMO = 0,773 > 0,5) et les corrélations inter items sont significatives. L'ACP avec rotation de Varimax a permis de confirmer que l'échelle de mesure est unidimensionnelle avec une variance expliquée de 59,265 % de l'information totale et des items comportant des qualités de représentation supérieures à 0,5. L'Alpha de Cronbach est acceptable avec une valeur de 0,765 ce qui signifie que l'échelle de mesure « compétitivité technique » présente une bonne cohérence interne. Les items (CT2, CT5 et CT7) ont été écartées vu leurs communalités faibles ou leur influence excessive sur l'Alpha de Cronbach.

Tableau N° V.4 : Résultats de purification de l'échelle « compétitivité Technique »

| | | Charge factorielle | Fiabilité : α de Cronbach après élimination des items par n itérations |
|--------------------------------|--|--------------------|---|
| CT1 | Votre taux d'utilisation des capacités de production | 0,554 | 0,765 |
| CT3 | Rythme de renouvellement des équipements | 0,634 | |
| CT4 | Certifications aux normes qualité | 0,589 | |
| CT6 | Relations de votre entreprise avec les institutions de recherche | 0,594 | |
| % de l'information expliquée | | | 59,265 |
| Indice KMO | | | 0,773 |
| Test de Sphéricité de Bartlett | | | (42,265/6) Sig. 0,000 |

Source : Etabli à partir des résultats de SPSS V.23

- **L'échelle de mesure « Compétitivité sociale »**

L'AFC confirme la validité et la fiabilité de l'échelle de mesure compétitivité sociale. En effet, l'indice KMO est au-dessus du seuil préconisé et témoigne que les données peuvent être factorisées et le test de sphéricité de Bartlett est significatif et indique que les items sont corrélés entre eux. L'ACP avec rotation de Varimax a retenu 73,037 % de l'information totale avec deux composantes principales et des indicateurs ayant tous des communalités supérieures à 0,5. L'Alpha de Cronbach qui est de 0,815 est très satisfaisant. L'échelle de mesure a été purifiée des items (CS2, CS3 et CS6) afin d'augmenter sa cohérence interne.

Tableau N° V.5 : Résultats de purification de l'échelle « compétitivité sociale »

| | | Charge factorielle | Fiabilité : α de Cronbach après élimination des items par n itérations |
|--------------------------------|---|--------------------|---|
| CS1 | Efficacité des recrutements | 0,698 | 0.815 |
| CS4 | Protection sociale et avantages sociaux | 0,713 | |
| CS5 | Climat général du travail dans votre entreprise | 0,575 | |
| CS7 | Adéquation entre les effectifs et les besoins | 0,791 | |
| CS8 | Taux d'absentéisme | 0,830 | |
| CS9 | Le taux de départs (turnover) | 0,775 | |
| % de l'information expliquée | | | 73,037 |
| Indice KMO | | | 0,797 |
| Test de Sphéricité de Bartlett | | | (102,257/15) Sig. 0,000 |

Source : Etabli à partir des résultats de SPSS V.23

1.1.2. AFE de la variables « Facteurs de compétitivité internes tangibles »

L'analyse factorielle exploratoire de la variable « Facteurs de compétitivité internes tangibles - FIM- » est menée sur les deux dimensions : modernisation des équipements et Capacité technologique et acquisition des TIC.

- **L'échelle de mesure « Modernisation des équipements »**

Les résultats de l'AFE présentés dans le tableau ci-dessous indiquent que l'échelle de mesure présente une bonne cohérence interne. En effet, selon l'indice KMO qui est de 0,678 et le test de sphéricité de Bartlett les données sont factorisables et les items sont corrélés entre eux. L'ACP amène à retenir 79,522 % de la variance totale en une seule composante principale et avec des indicateurs caractérisés par des communalités supérieures à 0,5.

L'Alpha de Cronbach est excellent ce qui signifie que l'échelle de mesure se caractérise par une très bonne fiabilité. L'item (FIM.ME2) a été supprimé pour améliorer la valeur de l'Alpha de Cronbach.

Tableau N° V.6 : Résultats de purification de l'échelle « modernisation des équipements »

| | | Charge factorielle | Fiabilité : α de Cronbach après élimination des items par n itérations |
|--------------------------------|---|--------------------|---|
| FIM.ME1 | Modernisation des équipements de production | 0,879 | 0,864 |
| FIM.ME3 | Modernisation des équipements de transport et de logistique | 0,686 | |
| FIM.ME4 | Modernisation des équipements informatiques et des systèmes d'information | 0,821 | |
| % de l'information expliquée | | | 79,522 |
| Indice KMO | | | 0,678 |
| Test de Sphéricité de Bartlett | | | (75,055/3) Sig. 0,000 |

Source : Etabli à partir des résultats de SPSS V.23

• **L'échelle de mesure « Capacité technologique et acquisition des TIC »**

Pour l'échelle de mesure « capacité technologique et acquisition des TIC » les résultats sont très acceptables. L'indice KMO est au-dessus de 0,8 et le test de sphéricité de Bartlett est significatif. L'ACP a permis de retenir 82,708 % de la variance totale en une seule composante principale et avec des items présentant des charges factorielles très acceptables. L'Alpha de Cronbach témoigne d'une bonne fiabilité de l'échelle de mesure avec une valeur de 0,924. L'item (FIM.TIC2) a été éliminé.

Tableau N° V.7 : Résultats de purification de l'échelle « capacité technologique et acquisition des TIC »

| | | Charge factorielle | Fiabilité : α de Cronbach après élimination des items par n itérations |
|--------------------------------|---|--------------------|---|
| FIM.TIC1 | Acquisition et intégration des solutions informatiques de gestion de la production, de dessin, de fabrication et de logistique. | 0,852 | 0,924 |
| FIM.TIC3 | Acquisition et intégration des solutions informatiques de gestion de la fonction commerciale. | 0,851 | |
| FIM.TIC4 | Acquisition des brevets et des licences. | 0,833 | |
| FIM.TIC6 | Dépenses sur la recherche et développement | 0,771 | |
| % de l'information expliquée | | | 82,708 |
| Indice KMO | | | 0,814 |
| Test de Sphéricité de Bartlett | | | (149,119/6) Sig. 0,000 |

Source : Etabli à partir des résultats de SPSS V.23

1.1.3. AFE de la variable « Facteurs de compétitivité internes intangibles »

L'analyse factorielle exploratoire de la variable « Facteurs de compétitivité internes intangibles -FIM- » est menée sur les sept dimensions : 1- compétences de la direction, 2- marketing et gestion commerciale, 3- gestion de la production, 4- gestion de la qualité, 5- organisation et management général, 6- gestion financière et 7- gestion des ressources humaines.

• **L'échelle de mesure « Compétences de la direction (Dirigeant) »**

Tableau N° V.8 : Résultats de purification de l'échelle « compétences de la direction »

| | | Charge factorielle | Fiabilité : α de Cronbach après élimination des items par n itérations |
|--------------------------------|--|--------------------|---|
| FIIM.CD1 | Les compétences managériales et techniques du dirigeant. | 0,613 | 0.865 |
| FIIM.CD2 | L'expérience du dirigeant. | 0,804 | |
| FIIM.CD3 | Les objectifs du dirigeant | 0,732 | |
| FIIM.CD4 | Le type et le niveau de formation du dirigeant | 0,709 | |
| % de l'information expliquée | | | 71,465 |
| Indice KMO | | | 0,751 |
| Test de Sphéricité de Bartlett | | | (93,702/6) Sig. 0,000 |

Source : Etabli à partir des résultats de SPSS V.23

Le tableau ci-dessus indique un KMO satisfaisant avec une valeur de 0,751 et un test de sphéricité de Bartlett significatif, ce qui signifie que les données collectées par cette échelle de mesure sont factorisables et les items sont corrélés en eux et forment un construit cohérent. 71,465 % de la variance totale a été restituée par l'ACP avec rotation de Varimax et des items présentant des communalités supérieures à 0,5. L'Alpha de Cronbach est de l'ordre de 0,865 et indique que l'échelle de mesure est fiable.

- **L'échelle de mesure « Marketing et gestion commerciale »**

Tableau N° V.9 : Résultats de purification de l'échelle « marketing et gestion commerciale »

| | | Charge factorielle | Fiabilité : α de Cronbach après élimination des items par n itérations |
|--------------------------------|--|--------------------|---|
| FIIM. MGC1 | Avoir le client au centre de vos préoccupations. | 0,652 | 0,797 |
| FIIM. MGC4 | Avoir des produits/services différenciés en termes de qualité par rapport à vos concurrents. | 0,840 | |
| FIIM. MGC5 | Avoir un panel de produits/services diversifié | 0,795 | |
| FIIM. MGC6 | Le taille et les compétences de votre force de vente. | 0,841 | |
| FIIM. MGC7 | Avoir une bonne coordination entre le service (département) commercial/marketing et les autres services dans votre entreprise. | 0,830 | |
| % de l'information expliquée | | | 79,157 |
| Indice KMO | | | 0,697 |
| Test de Sphéricité de Bartlett | | | (98,473/10) Sig. 0,000 |

Source : Etabli à partir des résultats de SPSS V.23

L'AFC confirme la validité et la fiabilité de l'échelle de mesure Marketing et gestion commerciale. En effet, l'indice KMO est au-dessus du seuil préconisé et témoigne que les données peuvent être factorisées et le test de sphéricité de Bartlett est significatif et indique que les items sont corrélés entre eux.

L'ACP avec rotation de Varimax a retenu 79,157 % de l'information totale avec deux composantes principales et des indicateurs ayant tous des communalités supérieures à 0,5. L'Alpha de Cronbach qui est de 0,797 est très satisfaisant. L'échelle de mesure a été purifiée des items (FIIM.MGC3 et FIIM.MGC4) du fait de leurs faibles charges factorielles et afin d'augmenter la cohérence interne de l'échelle, mais aussi réduire le nombre d'items jugé élevé pour les répondants.

- **L'échelle de mesure « Gestion de la production »**

L'AFE menée pour le construit « gestion de la production » indique que ce dernier présente une cohérence interne. En effet, l'indice KMO est acceptable et le test de sphéricité de Bartlett est significatif. 74,640 % de la variance totale a été restituée avec une seule composante principale des items ayant des charges factorielles entre 0,708 et 0,781. La valeur de l'Alpha de Cronbach est très acceptable ce qui témoigne que l'échelle présente une fiabilité. Les items (FII.GP2, FIIM.GP3 et FIIM.GP6) ont été écartées.

Tableau N° V.10 : Résultats de purification de l'échelle « gestion de la production »

| | | Charge factorielle | Fiabilité : α de Cronbach après élimination des items par n itérations |
|--------------------------------|--|--------------------|---|
| FIIM.GP1 | L'optimisation du temps de fabrication des produits. | 0,708 | 0,830 |
| FIIM.GP4 | La normalisation des produits. | 0,781 | |
| FIIM.GP5 | La minimisation des coûts de revient. | 0,750 | |
| % de l'information expliquée | | | 74,640 |
| Indice KMO | | | 0,716 |
| Test de Sphéricité de Bartlett | | | (49,486/3) Sig. 0,000 |

Source : Etabli à partir des résultats de SPSS V.23

• **L'échelle de mesure « Gestion de la qualité »**

Les résultats de l'AFE présentés dans le tableau ci-dessous indiquent que l'échelle de mesure présente une très bonne cohérence interne. En effet, selon l'indice KMO qui est de 0,754 et le test de sphéricité de Bartlett, les données sont factorisables et les items sont corrélés entre eux. L'ACP a permis de retenir 84,823 % de la variance totale en une seule composante principale et avec des indicateurs caractérisés par des charges factorielles qui dépassent 0,8. L'Alpha de Cronbach donne un excellent indice ce qui signifie que l'échelle de mesure se caractérise par une très bonne fiabilité. L'item (FIIM.GQ2) a été supprimé pour améliorer la valeur de l'Alpha de Cronbach.

Tableau N° V.11 : Résultats de purification de l'échelle « gestion de la qualité »

| | | Charge factorielle | Fiabilité : α de Cronbach après élimination des items par n itérations |
|--------------------------------|---|--------------------|---|
| FIIM.GQ1 | La formalisation et la documentation de la qualité technique de vos produits. | 0,858 | 0,904 |
| FIIM.GQ3 | La certification aux normes qualité. | 0,825 | |
| FIIM.GQ4 | L'amélioration continue de vos processus de production. | 0,862 | |
| % de l'information expliquée | | | 84,823 |
| Indice KMO | | | 0,754 |
| Test de Sphéricité de Bartlett | | | (88,288/3) Sig. 0,000 |

Source : Etabli à partir des résultats de SPSS V.23

• **L'échelle de mesure « Organisation et management général »**

Pour le construit « Organisation et management général », L'ACP a permis de restituer 77,730 % de la totalité de l'information en factorisant les variables en une seule nouvelle composante principale et avec des variables observables caractérisées par des charges factorielles allant de 0,618 à 0,895. L'indice KMO et le test de sphéricité de Bartlett attestent que les données sont factorisables et les items sont corrélées. La fiabilité est vérifiée par l'Alpha de Cronbach qui affiche une valeur de 0,852. Les items (FIIM.OMG4 et FIIM.OMG5) ont été écartées du modèle de recherche.

Tableau N° V.12 : Résultats de purification de l'échelle « organisation et management général »

| | | Charge factorielle | Fiabilité : α de Cronbach après élimination des items par n itérations |
|--------------------------------|---|--------------------|---|
| FIIM.OMG1 | Le degré de spécialisation des individus dans l'entreprise. | 0,618 | 0,852 |
| FIIM.OMG2 | L'existence des outils de contrôle de gestion tels que : les tableaux de bord, les budgets, la comptabilité analytique. | 0,895 | |
| FIIM.OMG3 | L'existence des outils de communication interne. | 0,819 | |
| % de l'information expliquée | | | 77,730 |
| Indice KMO | | | 0,628 |
| Test de Sphéricité de Bartlett | | | (77,196/3) Sig. 0,000 |

Source : Etabli à partir des résultats de SPSS V.23

• **L'échelle de mesure « Gestion financière »**

L'ACP a permis de dégager une seule composante principale avec la restitution de 67,195 % de totalité de l'information (valeur propre = 2,688 > 1) et des items présentant des charges factorielles acceptables dépassant 0,5. L'indice KMO qui est de 0,735 indique que la variable est factorisable avec un test de sphéricité de Bartlett significatif. L'Alpha de Cronbach qui est d'une valeur de 0,833, donc supérieur à 0,5, témoigne de la bonne cohérence interne de l'échelle de mesure. L'item (FIIM.GF4) est supprimé de l'analyse.

Tableau N° V.13 : Résultats de purification de l'échelle « gestion financière »

| | | Charge factorielle | Fiabilité : α de Cronbach après élimination des items par n itérations |
|--------------------------------|--|--------------------|---|
| FIIM.GF1 | L'existence de stratégies financières pour soutenir la politique de l'entreprise. | 0,620 | 0,833 |
| FIIM.GF2 | L'existence d'un service financier autonome par rapport au service comptabilité. | 0,814 | |
| FIIM.GF3 | L'existence des outils de contrôle et de suivi financier tels que : les reporting financiers, les plans de financements... | 0,693 | |
| FIIM.GF5 | Le maintien d'une bonne relation avec les institutions financières. | 0,561 | |
| % de l'information expliquée | | | 67,195 |
| Indice KMO | | | 0,735 |
| Test de Sphéricité de Bartlett | | | (76,590/6) Sig 0,000 |

Source : Etabli à partir des résultats de SPSS V.23

• **L'échelle de mesure « Gestion des ressources humaines »**

Le tableau ci-dessous indique un KMO satisfaisant avec une valeur de 0,818 et un test de sphéricité de Bartlett significatif, ce qui signifie que les données collectées par cette échelle de mesure sont factorisables et les items sont corrélés entre eux et forment un construit cohérent. 76,832 % de la variance total a été restituée par l'ACP avec rotation de Varimax et des items

présentant des communalités supérieures à 0,5. L'Alpha de Cronbach est de l'ordre de 0,865 et indique que l'échelle de mesure est fiable.

Tableau N° V.14 : Résultats de purification de l'échelle « gestion des ressources humaines »

| | | Charge factorielle | Fiabilité : α de Cronbach après élimination des items par n itérations |
|--------------------------------|---|--------------------|---|
| FIIM.GRH2 | Le recrutement de personnes autonomes et créatives pour les postes techniques | 0,741 | 0,897 |
| FIIM.GRH3 | La motivation matérielle de vos salariés par une rémunération attractive par rapport aux concurrents. | 0,727 | |
| FIIM.GRH4 | La motivation immatérielle des employés par des actions d'estime et de récompense telle que la promotion à des postes supérieurs. | 0,801 | |
| FIIM.GRH6 | L'accompagnement technique et social des salariés | 0,804 | |
| % de l'information expliquée | | | 76,832 |
| Indice KMO | | | 0,818 |
| Test de Sphéricité de Bartlett | | | (107,779/6) Sig. 0,000 |

Source : Etabli à partir des résultats de SPSS V.23

1.1.4. AFE de la variable « Facteurs de l'environnement externe »

L'analyse factorielle exploratoire de la variable « Facteurs de l'environnement externe –FE- » est menée sur les cinq dimensions : complexité, dynamisme, incertitude, turbulence intensité concurrentielle.

- **L'échelle de mesure « Complexité de l'environnement »**

Tableau N° V.15 : Résultats de purification de l'échelle « complexité de l'environnement »

| | | Charge factorielle | Fiabilité : α de Cronbach après élimination des items par n itérations |
|--------------------------------|---|--------------------|---|
| FEE.CE3 | Pour améliorer la compétitivité de notre entreprise, les nouvelles technologies devraient être maîtrisées. | 0.809 | 0,787 |
| FEE.CE4 | Notre entreprise est en relation avec de nombreuses autres entreprises pour la production et la distribution de ses produits. | 0.773 | |
| FEE.CE5 | Il n'est pas toujours évident d'identifier l'origine d'un changement dans l'environnement de notre entreprise. | 0.785 | |
| FEE.CE6 | Le savoir-faire de notre entreprise ne peut être formalisé. | 0.698 | |
| FEE.CE7 | L'environnement de notre entreprise est complexe. | 0.556 | |
| % de l'information expliquée | | | 52,980 |
| Indice KMO | | | 0,763 |
| Test de Sphéricité de Bartlett | | | (136,695/21) Sig. 0,0 |

Source : Etabli à partir des résultats de SPSS V.23

Les résultats obtenus pour l'AFE sur le construit « complexité de l'environnement » témoignent de la fiabilité et de la cohérence interne de celle-ci. En effet, l'indice KMO présente une valeur de 0,763 et indique que les données peuvent être factorisées. L'ACP permet de retenir environ 53% de la variance totale en une seule composante et des items présentant des communalités supérieures à 0,5. L'Alpha de Cronbach est de l'ordre de 0,787, cela signifie que l'échelle de mesure est fiable. Les Items (FEE.CE1 et FEE.CE2) ont été éliminées de l'analyse du fait de leurs faibles charges factorielles.

• **L'échelle de mesure « Dynamisme de l'environnement »**

L'indice KMO et le test de sphéricité de Bartlett indiquent que les données mesurées par l'échelle de compétitivité technique sont factorisables ($KMO = 0,712 > 0,5$) et les corrélations inter items sont significatives. L'ACP avec rotation de Varimax permet de confirmer que l'échelle de mesure est unidimensionnelle avec une variance expliquée de 68,299 % de l'information totale et des items comportant des qualités de représentation supérieures à 0,5 sauf pour l'item (FEE.DE6) que nous avons gardée pour l'analyse exploratoire confirmatoire pour son importance théorique. L'Alpha de Cronbach est acceptable avec une valeur de 0,803 et qui témoigne que l'échelle de mesure « dynamisme de l'environnement » présente une bonne cohérence interne. L'item (FEE.DE2) a été écartée de l'analyse.

Tableau N° V.16 : Résultats de purification de l'échelle « dynamisme de l'environnement »

| | | Charge factorielle | Fiabilité : α de Cronbach après élimination des items par n itérations | |
|--------------------------------|--|--------------------|---|--------|
| FEE.DE1 | Le niveau d'instabilité de notre environnement technologique est élevé. | 0,709 | 0,803 | |
| FEE.DE3 | Le niveau d'instabilité dans notre environnement socioculturel est élevé (exemple : nouveaux groupes de pression, syndicats patronaux... etc.). | 0,702 | | |
| FEE.DE4 | Le niveau d'instabilité de l'environnement politique et réglementaire est élevé (exemple : nouvelles lois, fréquences de changements de gouvernements, changements du cadre règlementaire et juridique... etc.). | 0,741 | | |
| FEE.DE6 | De nouveaux concurrents apparaissent souvent dans notre secteur d'activité. | 0,403 | | |
| FEE.DE7 | Le cycle de vie des produits/services de notre entreprise change souvent. | 0,824 | | |
| FEE.DE8 | L'environnement de notre entreprise est instable. | 0,719 | | |
| % de l'information expliquée | | | | 68,299 |
| Indice KMO | | | | 0,712 |
| Test de Sphéricité de Bartlett | | | (93,55/15) Sig 0,0 | |

Source : Etabli à partir des résultats de SPSS V.23

• **L'échelle de mesure « Turbulence de l'environnement »**

Le tableau ci-dessous indique un KMO satisfaisant avec une valeur de 0,738 et un test de sphéricité de Bartlett significatif, ce qui signifie que les données collectées par cette échelle de mesure sont factorisables et les items sont corrélés entre eux et forment un construit cohérent. 85,265 % de la variance totale ont été restitués par l'ACP avec rotation de Varimax et des items

présentant des communalités excellentes qui sont supérieures à 0,5. L'Alpha de Cronbach est de l'ordre de 0,913 et indique que l'échelle de mesure est fiable.

Tableau N° V.17 : Résultats de purification de l'échelle « turbulence de l'environnement »

| | | Charge factorielle | Fiabilité : α de Cronbach après élimination des items par n itérations |
|--------------------------------|--|--------------------|---|
| FEE.TE1 | Le volume des ventes de notre entreprise fluctue beaucoup d'une année à l'autre. | 0,817 | 0,913 |
| FEE.TE3 | Les changements de l'environnement de notre entreprise se produisent à intervalles courts. | 0,894 | |
| FEE.TE5 | L'environnement de notre entreprise est turbulent. | 0,847 | |
| % de l'information expliquée | | | 85,265 |
| Indice KMO | | | 0,738 |
| Test de Sphéricité de Bartlett | | | (93,295/3) Sig.0,0 |

Source : Etabli à partir des résultats de SPSS V.23

- **L'échelle de mesure « Incertitude de l'environnement »**

Les résultats obtenus pour l'AFE sur le construit « incertitude de l'environnement » indiquent la fiabilité et la cohérence interne de celle-ci. En effet, l'indice KMO présente une valeur de 0,730 et témoigne que les données peuvent être factorisées. L'ACP a permis de retenir environ 80 % de la variance totale en une seule composante et des items présentant des communalités supérieures à 0,5. L'Alpha de Cronbach est de l'ordre de 0,875, cela signifie que l'échelle de mesure est fiable.

Tableau N° V.18 : Résultats de purification de l'échelle « incertitude de l'environnement »

| | | Charge factorielle | Fiabilité : α de Cronbach après élimination des items par n itérations |
|--------------------------------|---|--------------------|---|
| FEE.IE1 | Notre entreprise n'a pas toujours les bonnes informations pour prendre des décisions. | 0,805 | 0,875 |
| FEE.IE4 | Nos prévisions sur les acteurs environnementaux sont souvent loin de la réalité. | 0,758 | |
| FEE.IE5 | L'environnement de notre entreprise est incertain. | 0,839 | |
| % de l'information expliquée | | | 80,075 |
| Indice KMO | | | 0,730 |
| Test de Sphéricité de Bartlett | | | (68,273/3) Sig. 0,0 |

Source : Etabli à partir des résultats de SPSS V.23

- **L'échelle de mesure « Environnement concurrentiel »**

L'ACP confirme la validité et la fiabilité de l'échelle de mesure environnement concurrentiel. En effet, l'indice KMO est au-dessus du seuil préconisé et témoigne que les données peuvent être factorisées et le test de sphéricité de Bartlett est significatif et indique que les items sont corrélés entre eux. L'ACP avec rotation de Varimax a retenu 61,731 % de l'information totale avec une seule composante principale et des indicateurs ayant tous des communalités supérieures à 0,5. L'Alpha de Cronbach qui est de 0,867 est très satisfaisant.

Tableau N° V.19 : Résultats de purification de l'échelle « environnement concurrentiel »

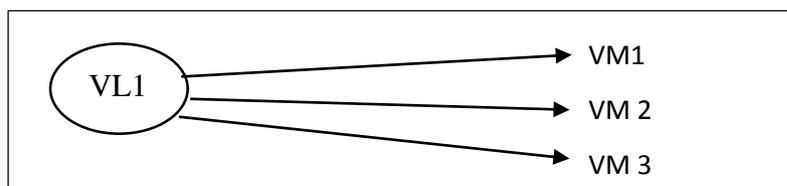
| | | Charge factorielle | Fiabilité : α de Cronbach après élimination des items par n itérations |
|--------------------------------|---|--------------------|---|
| FEE.EC1 | La concurrence directe dans notre secteur d'activité est élevée. | 0,662 | 0,867 |
| FEE.EC2 | Le pouvoir de négociation des fournisseurs est élevé. | 0,567 | |
| FEE.EC3 | Le pouvoir de négociation des clients est élevé. | 0,762 | |
| FEE.EC4 | Nos concurrents peuvent facilement offrir sur le marché des produits/services similaires à nos produits/services. | 0,546 | |
| FEE.EC5 | Les produits/services provenant du marché informel représente une grande menace pour notre entreprise. | 0,520 | |
| FEE.EC6 | Les possibilités d'entrées des autres entreprises sur notre secteur d'activité sont élevées. | 0,646 | |
| % de l'information expliquée | | | 61,731 |
| Indice KMO | | | 0,769 |
| Test de Sphéricité de Bartlett | | | (150,87/15) Sig.0,0 |

Source : Etabli à partir des résultats de SPSS V.23

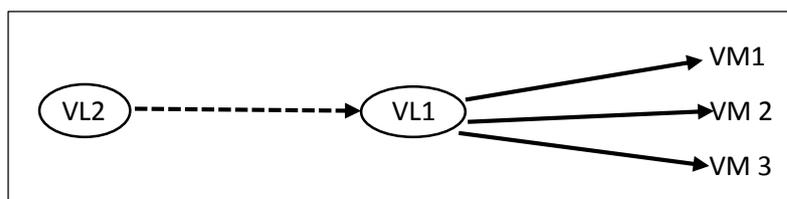
1.2. Analyse factorielle confirmatoire

L'AFC prolonge l'analyse factorielle exploratoire par une estimation de vraisemblance dans un but confirmatoire. L'AFC définit une structure factorielle a priori que l'on essaie ensuite de confirmer.¹

L'analyse factorielle confirmatoire permet de tester le degré auquel une structure factorielle issues de l'AFE est adaptée aux données collectées. Dans ce qui suit, nous présenterons en premier lieu, les résultats de la spécification des modèles de mesure du « First Order » et « Second Order ». L'échelle du first order définit la relation entre une variable latente VL1 et ses variables manifestes VM1, VM2, VM3...



Tandis que, le construit du second ordre définit la relation entre deux variables latentes, la première du first order liées aux variables observables et la deuxième dite de second ordre.



Le modèle de mesure du first ordre est utilisé pour vérifier les sous-hypothèses (H_{1a}, H_{1b}, H_{3a}...) et le modèle de mesure du second ordre permet de tester les hypothèses principales de la

¹ Roussel P et al., 2002, Op.cit.

recherche (H₁, H₂, H₃, H₄). Les instruments de mesure sont validés par le calcul de l'AVE (Average Variance Extracted) qui doit être supérieur à 0,5, l'indice Rho de Jöreskog supérieur à 0,7 et la validité discriminante obtenue lorsque la racine carrée de l'AVE est supérieure à la variance partagée entre les construits latents.

En second lieu, nous vérifions avant d'entamer l'ajustement du modèle structurel la normalité des données collectées par les indices de symétrie « Skewness » et d'aplatissement « Kurtosis », ces derniers permettent de vérifier la normalité de la distribution de chaque variable.

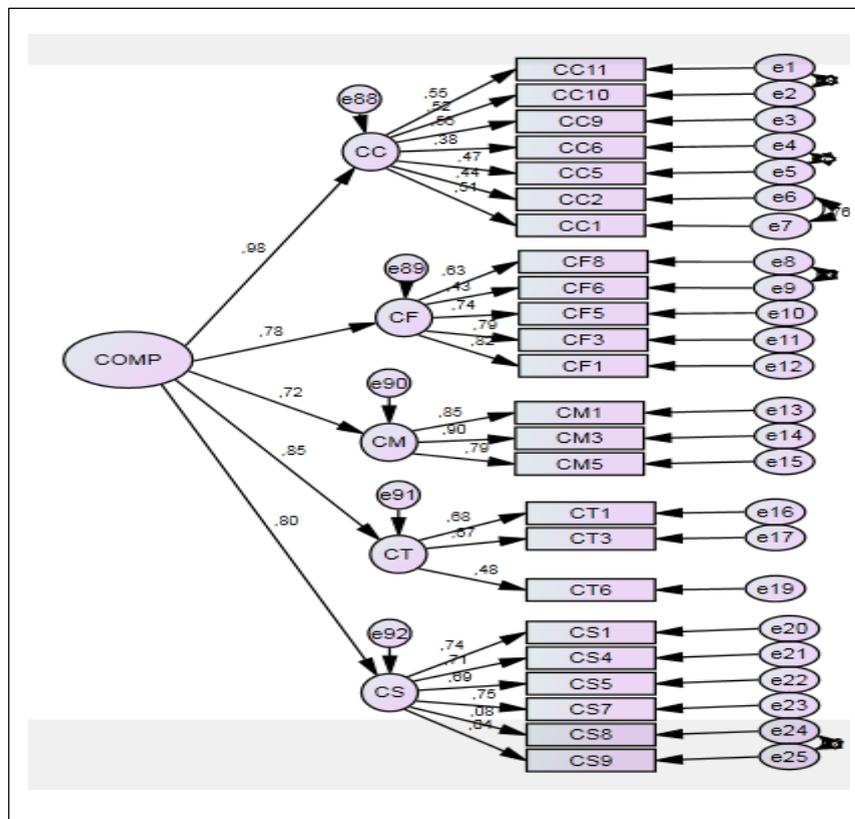
1.2.1. Validation du modèle de mesure du second ordre

L'analyse factorielle confirmatoire sur le modèle de second ordre est réalisée sur les construits du second degré qui sont : la compétitivité de la PME, les facteurs de compétitivité interne tangibles, les facteurs de compétitivité internes intangibles et les facteurs de l'environnement externe. L'analyse a été réalisée sur l'échantillon final composé de 244 PME algériennes.

- **L'échelle de mesure « Compétitivité de la PME »**

Le tableau ci-dessous présente les résultats de la validation du modèle de mesure de la variable latente du second degré « COMP PME ». Les résultats obtenus indiquent que l'échelle est fiable et présente une bonne cohérence interne. En effet, l'AVE est supérieur à 0,5 et le Rho de Jöreskog est au-dessus du seuil préconisé (Rho de Jöreskog = 0,917 > 0,7). Ainsi, les contributions factorielles des VL du first ordre sont supérieures à 0,5 comme recommandé (P. Roussel et al., 2002) avec des tests T de Student significatifs au seuil de 1%.

Figure N° V.1 : Modèle de mesure de l'échelle « Compétitivité de la PME »



Source : Etabli à partir des résultats de AMOS V.24

Tableau N° V.20 : Fiabilité et validité de l'échelle de mesure « compétitivité de PME »

| | Estimate standard | CR > 1,96 | Sig | AVE >0,5 | Rho de Jöreskog >0,7 |
|----------------|-------------------|-----------|-----|--------------|----------------------|
| COMP PME<---CC | 0,976 | 6,67 | *** | 0,692 | 0,917 |
| COMP PME<---CF | 0,785 | 6,823 | *** | | |
| COMP PME<---CM | 0,720 | 7,606 | *** | | |
| COMP PME<---CT | 0,855 | -- | -- | | |
| COMP PME<---CS | 0,800 | 7,469 | *** | | |

Source : Etabli à partir des résultats de AMOS V.24

• **L'échelle de mesure « Facteurs de compétitivité internes tangibles »**

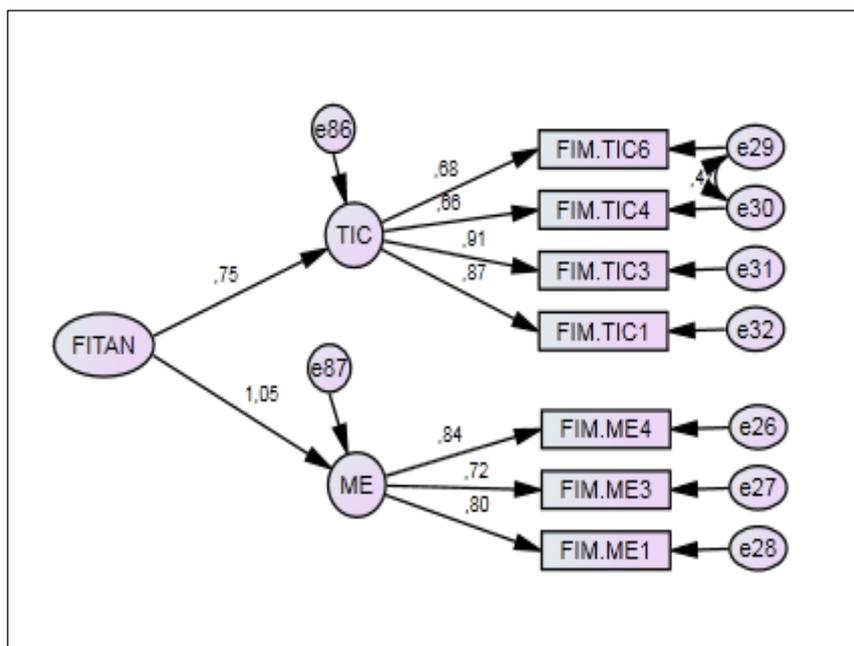
Les résultats de la validation du modèle de mesure de la variable latente du second degré « Facteurs de compétitivité internes tangibles FIM ». Témoignent de la bonne fiabilité et la bonne cohérence interne de l'échelle. L'AVE et le Rho de Jöreskog présentent des valeurs excellentes dépassant le seuil de 0,8 pour l'AVE et 0,9 pour le Rho de Jöreskog. Ainsi, les contributions factorielles des VL du first ordre sont supérieures à 0,5 avec des tests T de Student significatifs au seuil de 1%.

Tableau N° V.21 : Fiabilité et validité de l'échelle de mesure « Facteurs de compétitivité internes tangibles »

| | Estimate standard | CR > 1,96 | Sig | AVE >0,5 | Rho de Jöreskog >0,7 |
|------------|-------------------|-----------|-----|--------------|----------------------|
| FIM<---ME | 1,05 | -- | *** | 0,835 | 0,908 |
| FIM<---TIC | 0,75 | -- | *** | | |

Source : Etabli à partir des résultats de AMOS V.24

Figure N° V.2 : Modèle de mesure de l'échelle « Facteurs de compétitivité internes tangibles »



Source : Etabli à partir des résultats de AMOS V.24

• L'échelle de mesure « Facteurs de compétitivité internes intangibles »

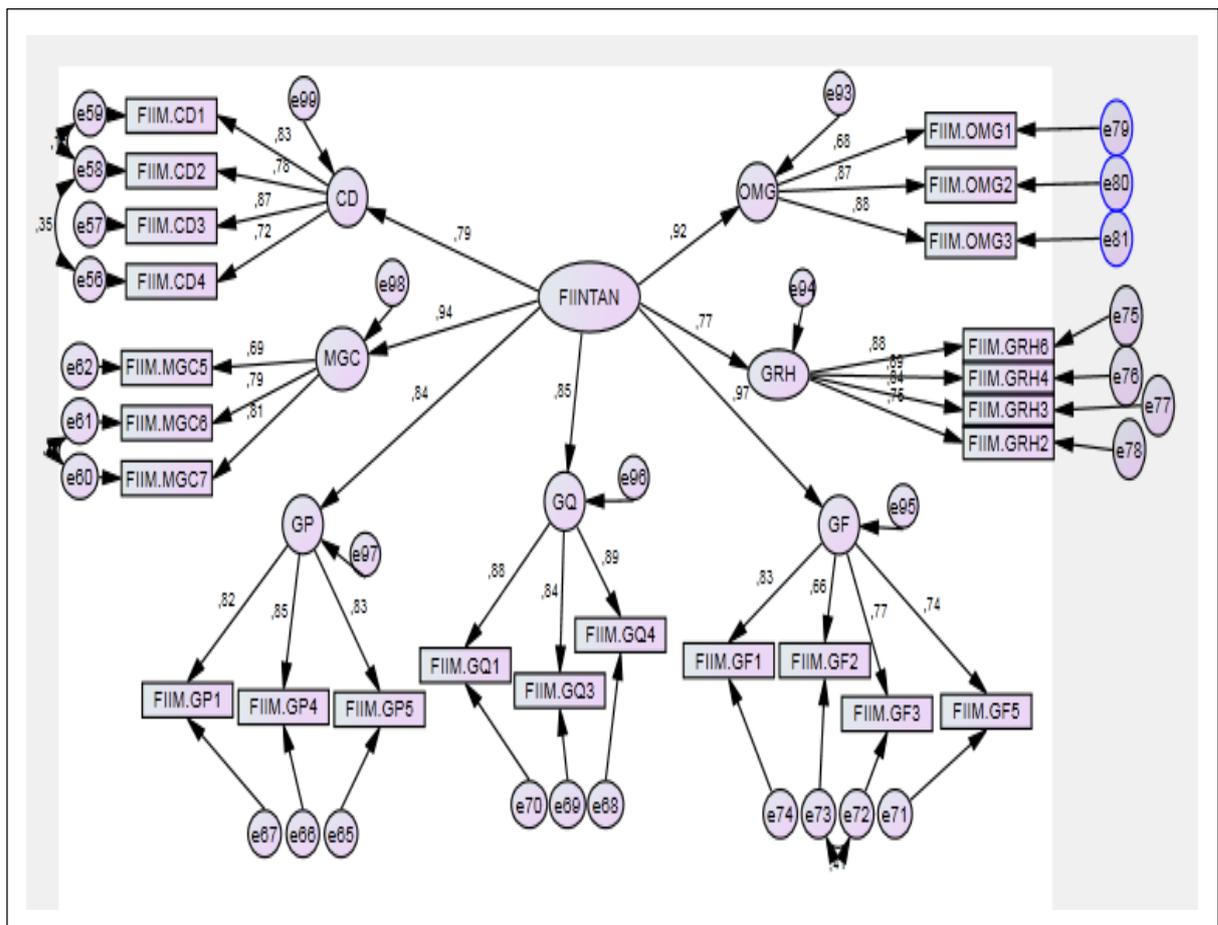
L'analyse factorielle confirmatoire permet de confirmer la fiabilité du construit de second degré « Facteurs de compétitivité internes intangibles ». Les résultats obtenus attestent que les contributions factorielles ou les loadings sont tous significatifs au seuil de 1%. Ainsi, l'AVE et le Rho de Jöreskog présentent des valeurs très acceptables dépassant largement les seuils préconisés.

Tableau N° V.22 : Fiabilité et validité de l'échelle de mesure « Facteurs de compétitivité internes intangibles »

| | Estimate standard | CR > 1,96 | Sig | AVE >0,5 | Rho de Jöreskog >0,7 |
|--------------|-------------------|-----------|-----|--------------|----------------------|
| FIIM <---CD | 0,787 | 9.536 | *** | 0,761 | 0,957 |
| FIIM <---MGC | 0,942 | 12.533 | *** | | |
| FIIM<---GP | 0,844 | 11.616 | *** | | |
| FIIM<---GQ | 0,849 | --- | *** | | |
| FIIM <---OMG | 0,824 | 10.292 | *** | | |
| FIIM <---GF | 0,968 | 11.608 | *** | | |
| FIIM <---GRH | 0,773 | 11.321 | *** | | |

Source : Etabli à partir des résultats de AMOS V.24

Figure N° V.3 : Modèle de mesure de l'échelle « Facteurs de compétitivité internes intangibles »



Source : Etabli à partir des résultats de AMOS V.24

• L'échelle de mesure « Facteurs de l'environnement externe »

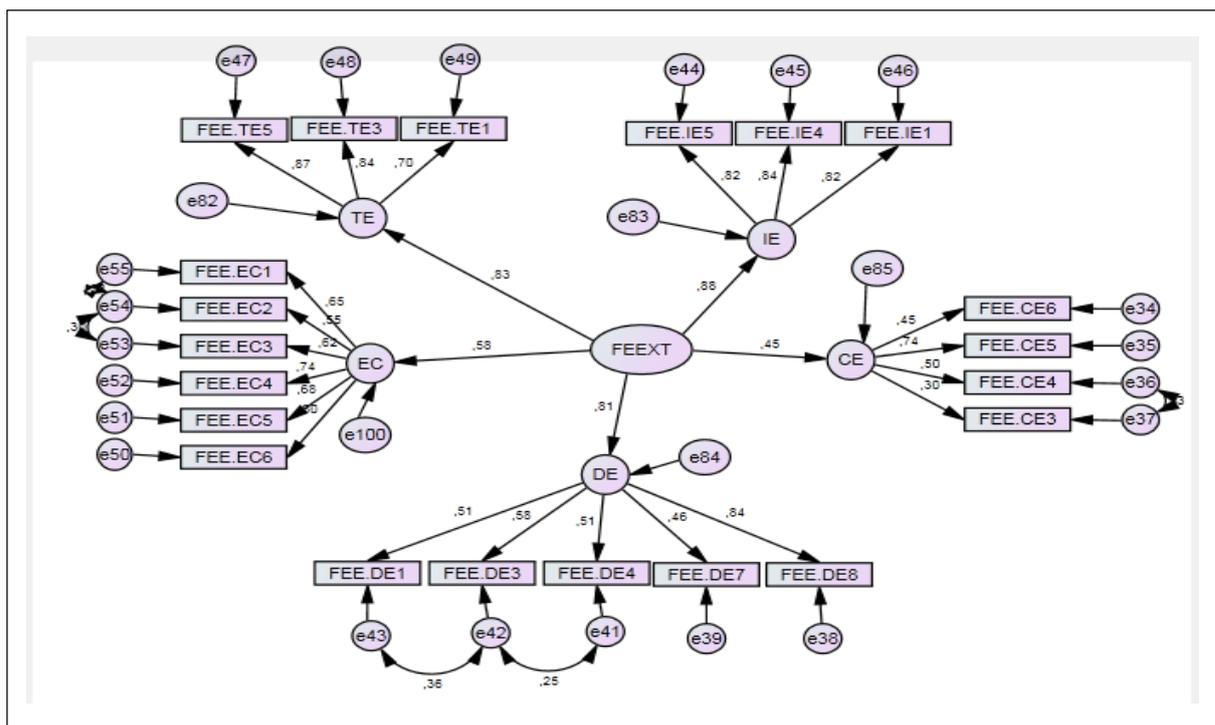
Le construit du second degré « facteurs de l'environnement externe » présente une bonne validité et fiabilité. En effet, les résultats affichés ci-dessous indiquent un indice AVE de 0,534 supérieur au seuil de 0,5 et un Rho de Jöreskog très de satisfaisant qui est d'une valeur de 0,845. Les loadings des variables latentes du premier degré sont au-dessus de 0,5 sauf pour la complexité de l'environnement qui affiche un standard estimate de 0,450 mais qui est significatif au seuil de 1% (T de Student = 2,873 > 1,96).

Tableau N° V.23 : Fiabilité et validité de l'échelle de mesure « Facteurs de l'environnement externe »

| | Estimate standard | CR > 1,96 | Sig | AVE >0,5 | Rho de Jöreskog >0,7 |
|------------|-------------------|-----------|-------|--------------|----------------------|
| FEE <---CE | 0,450 | 2,873 | 0,004 | 0,534 | 0,845 |
| FEE <---DE | 0,813 | 6,931 | *** | | |
| FEE<---IE | 0,884 | 7,100 | *** | | |
| FEE<---TE | 0,828 | 7,105 | *** | | |
| FEE <---EC | 0,584 | --- | *** | | |

Source : Etabli à partir des résultats de AMOS V.24

Figure N° V.4 : Modèle de mesure de l'échelle « Facteurs de l'environnement externe »



Source : Etabli à partir des résultats de AMOS V.24

1.2.2. Validation du modèle de mesure du first ordre

L'analyse factorielle confirmatoire sur le modèle de mesure du first ordre indique des résultats acceptables pour toutes les échelles de mesure sauf pour le construits « complexité de l'environnement » et « dynamisme de l'environnement » qui affichent des résultats au-dessous de 0,5 pour l'AVE et moins de 0,7 pour l'indice Rho de fiabilité de Jöreskog. Cependant, nous n'éliminons pas ces deux échelles, puisqu'elles servent à vérifier des sous-hypothèses dérivées d'une hypothèse principale qui sera vérifiée par le modèle du second ordre. Autrement dit, ces

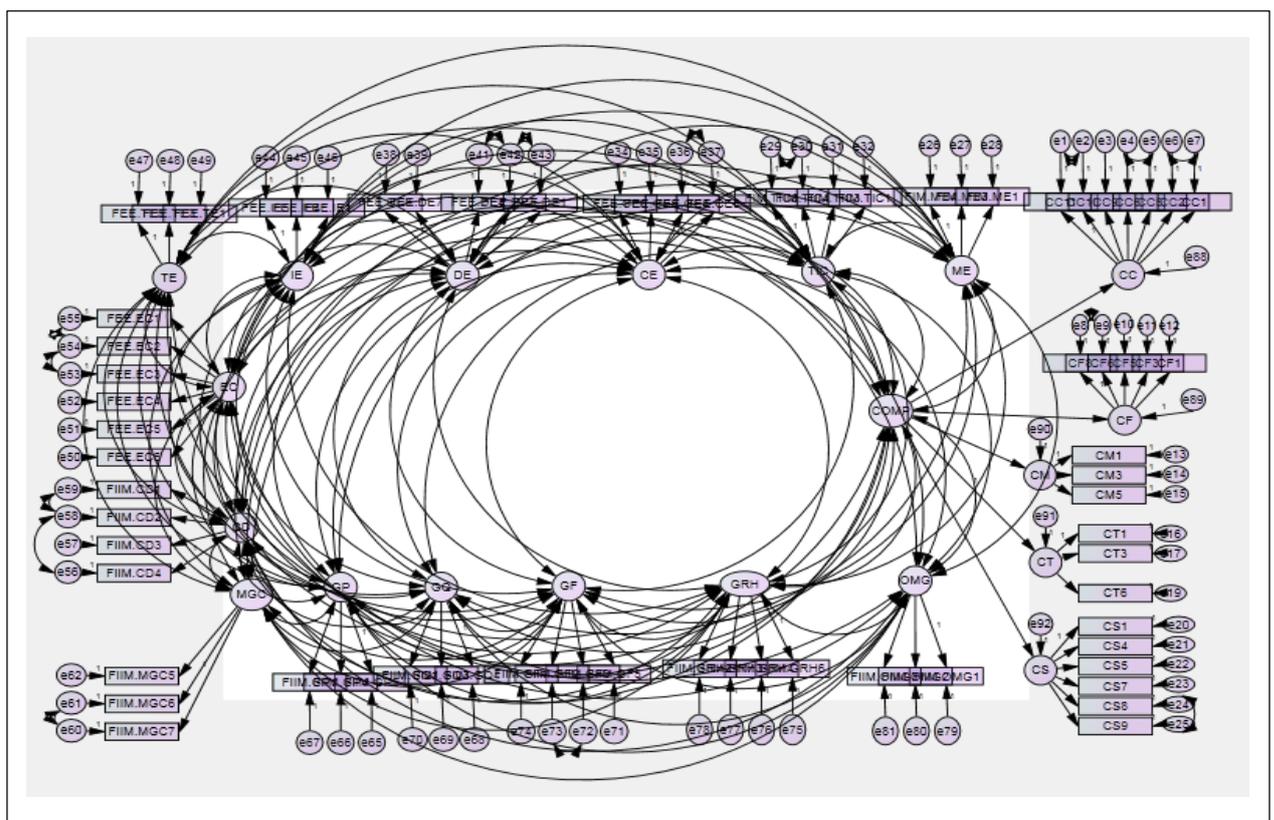
deux échelles sont cohérentes et fiables dans le modèle du second ordre et même s'ils présentent une validité faible mais ils jouent un rôle important dans l'explication de la variance du construit de second degré « facteurs de l'environnement externe »

Tableau N° V.24 : Fiabilité et validité du modèle de mesure « First ordre »

| Code | Intitulé de l'échelle | AVE | Rho de Jöreskog |
|----------|---|-------|-----------------|
| Comp PME | Compétitivité de la PME | 0,688 | 0,916 |
| CD | Les compétences de la direction (dirigeant) | 0,642 | 0,877 |
| MGC | Marketing et gestion commerciale | 0,591 | 0,812 |
| GP | Gestion de la production | 0,696 | 0,873 |
| GQ | Gestion de la qualité | 0,754 | 0,902 |
| OMG | Organisation et management général | 0,667 | 0,856 |
| GF | Gestion financière | 0,569 | 0,840 |
| GRH | Gestion des ressources humains | 0,708 | 0,906 |
| ME | Modernisation des équipements | 0,620 | 0,830 |
| TIC | Capacité technologique et acquisition des TIC | 0,628 | 0,869 |
| CE | Complexité de l'environnement | 0,288 | 0,602 |
| DE | Dynamisme de l'environnement | 0,357 | 0,729 |
| IE | Incertitude de l'environnement | 0,683 | 0,866 |
| TE | Turbulence de l'environnement | 0,654 | 0,849 |
| EC | Environnement concurrentiel | 0,458 | 0,833 |

Source : Etabli à partir des résultats de AMOS V.24

Figure N° V.5 : Modèle de mesure « First ordre »



Source : Etabli à partir des résultats de AMOS V.24

1.2.3. Analyse de la validité discriminante des échelles de mesure

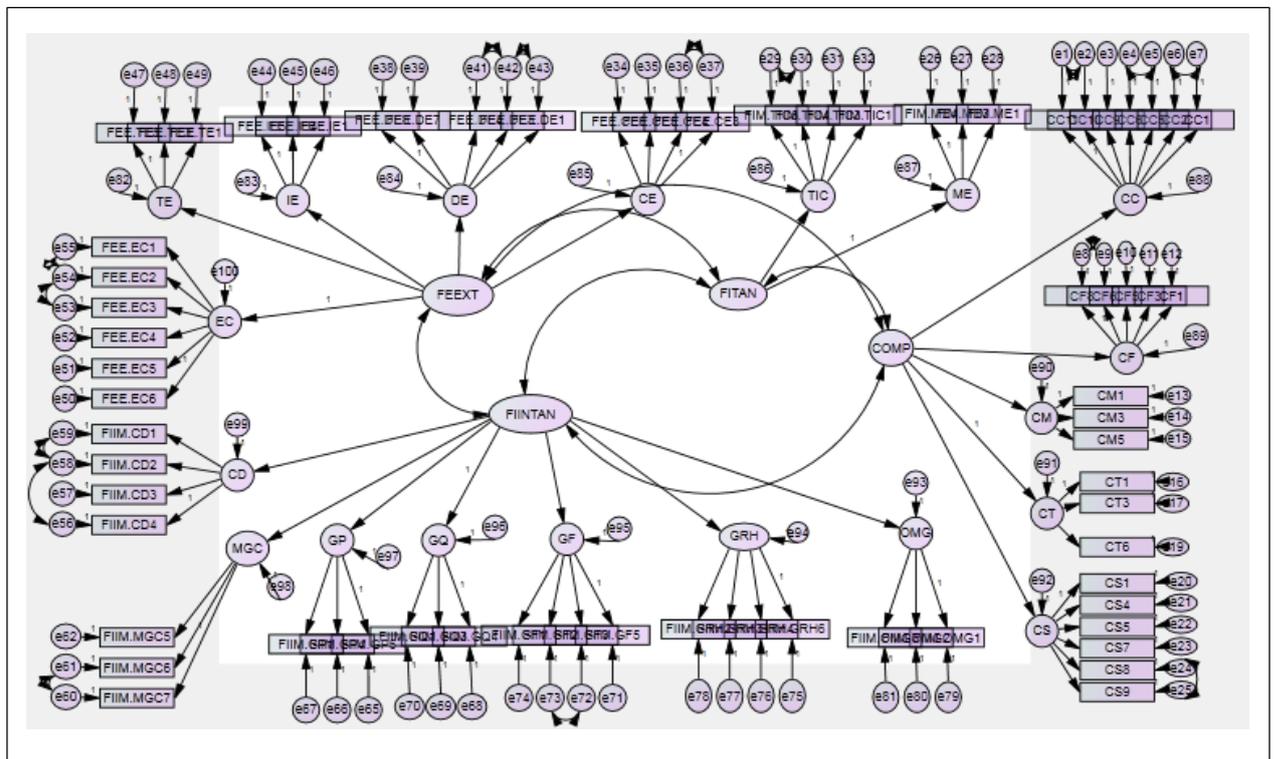
Dans un modèle d'équations structurelles, les variables latentes explicatives doivent être indépendantes, car l'interdépendance ou la Multi-colinéarité influence ou biaises les estimations des coefficients de régression et engendre des erreurs standards sur ces derniers (Y. Evrard et al., 2009). Dans cette étude nous avons testé la validité discriminante des construits par la méthode de C. Fornell et D.F Larcker (1981)¹ en calculant la racine carrée de l'AVE de chaque construit, celle-ci doit être supérieure aux corrélations du construit avec les autres. Les résultats obtenus et présentés dans le tableau ci-dessous témoignent de la validité discriminante des construits formant le modèle de mesure. La racine carrée de l'AVE de chaque construit marqué en gras est supérieure aux corrélations entre les construits.

Tableau N° V.25 : Validité discriminante des échelles de mesure

| Echelle ² | Rho de Jöreskog | AVE | √ AVE | Corrélations entre échelles | | | |
|----------------------|-----------------|-------|-------|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|
| | | | | COMP PME | FIM | FIIM | FEE |
| COMP PME | 0,917 | 0,692 | 0,832 | 0.832 | 0,494 | 0,582 | -,0.213 |
| FIM | 0,908 | 0,835 | 0,914 | 0,494 | 0.914 | 0,868 | 0,011 |
| FIIM | 0,957 | 0,761 | 0,872 | 0,582 | 0,868 | 0.872 | 0,007 |
| FEE | 0,845 | 0,534 | 0,731 | -,0.213 | 0,011 | 0,007 | 0.731 |

Source : Etabli à partir des résultats de AMOS V.24

Figure N° V.6 : Modèle de recherche « Second Ordre » avec les corrélations entre les construits



Source : Etabli à partir des résultats de AMOS V.24

¹ Fornell C. et Larcker D.F, « Structural equation models with unobservable variables and measurement error: », Algebra and statistics, vol. 18, n° 3, 1981, p. 382-388.

² COMP PME : compétitivité de la PME ; FIM : facteurs de compétitivité internes matériels ; FIIM : facteurs de compétitivité internes immatériels ; FEE : Facteurs de l'environnement externe.

1.3. Analyse de la symétrie et de l'aplatissement des données du modèle

L'évaluation de la normalité de la distribution des données de l'échantillon par le logiciel AMOS V.24 confirme la normalité de l'ensemble des échelles de mesure. La majorité des indices « Skewness » sont négatifs et proches de zéro, mis à part quelques items tels que (FEE.IE4, FEE.DE1, FEE.DE3) qui présentent des valeurs positives et inférieures à 1, cela indique que sur l'ensemble, une concentration existe autour des valeurs les plus élevées.

Pour l'indice d'aplatissement « Kurtosis » toutes les variables respectent le seuil recommandé de [-2 ; +2]. Les résultats témoignent que les données sont distribuées suivant une loi normale avec des valeurs en majorité négatives, ce qui signifie une distribution selon une courbe aplatie.

Globalement, les résultats obtenus pour les indices de symétrie « Skewness » et d'aplatissement « Kurtosis » confirment l'hypothèse de la normalité des données.¹

Cette section nous a permis de vérifier et valider nos échelles de mesure. En premier lieu, nous avons effectué une analyse factorielle exploratoire ou un pré-test sur les différents construits de notre modèle de recherche afin de tester leur fiabilité et leur validité. Dans cette étape un certains nombres d'items ont été écartés de l'étude, et ce, pour purifier les échelles de mesure. Ensuite, une analyse factorielle confirmatoire a été réalisée dans le but de confirmer et valider les résultats issus de l'AFE par des analyses de fiabilité, de validité convergente, de validité discriminante et de normalité. Les résultats obtenus par l'AFC permettent de confirmer ceux obtenus lors de l'AFE.

¹ Voir l'annexe N° 04.

Section 2 : Validation du modèle de recherche et test des hypothèses

A travers la présente section, nous abordons d'une part, l'évaluation de la qualité d'ajustement global des modèles de second ordre qui sert à vérifier les hypothèses principales de l'étude et de first ordre conçu pour tester les sous-hypothèses de recherche. D'autre part, nous présentons les résultats des tests des hypothèses et sous-hypothèses de l'étude.

2.1. Evaluation de la qualité d'ajustement

L'évaluation de la qualité d'ajustement des modèles structurels se fera en utilisant les indices absolus, incrémentaux et de parcimonie présentés dans le chapitre précédent. Les indices absolus permettent d'évaluer à quel degré le modèle théorique reproduit les données collectées, les indices incrémentaux comparent l'ajustement du modèle testé à celui d'un modèle de référence appelé modèle de base, tandis que les indices de parcimonie déterminent parmi plusieurs modèles celui qui devrait être préféré ou choisi.

2.1.1. Evaluation de la qualité d'ajustement du modèle de Second ordre

L'examen des différents indices présentés dans le tableau ci-dessous montrent que le modèle de second ordre présente un ajustement aux données empiriques acceptable. Les indices absolus ont des valeurs très satisfaisantes à l'exception de l'AGFI qui est inférieur à 0,90, cet indice est très sensible à la complexité des modèles et rejette ceux dont les populations sont inférieures à 250 (A. Jolibert et P. Jourdan, 2006). Les indices incrémentaux NFI, CFI et IFI qui sont sensibles à la taille de l'échantillon (B.M Byrne, 2013)¹ sont très proches du seuil de 0,90 et traduisent un bon ajustement du modèle. L'indice de parcimonie (Chi-deux/ddl) est très significatif en présentant une valeur inférieure à 3 et permet de choisir le modèle en question. Globalement, on peut conclure que la qualité d'ajustement du modèle de structure de second ordre est tout à fait acceptable et permet de tester les paramètres ou les estimations des hypothèses de l'étude.

Tableau N° V.26 : Indices d'ajustement du modèle Structurel de Second Ordre

| Catégorie | Les indices absolus | | | Les indices incrémentaux | | | Les indices de parcimonie |
|------------------|----------------------------|------|-------|--------------------------|-------|-------|---------------------------|
| | RMSEA | SRMR | AGFI | CFI | TLI | IFI | Chi-deux/ddl (CMIN/DF) |
| Valeur | 0,037 | 0,08 | 0,667 | 0,848 | 0,841 | 0,849 | 1,686 |
| Seuil recommandé | <0,8 idéalement <0,5 | <0,8 | ≥0,9 | ≥0,9 | ≥0,9 | ≥0,9 | <3 |

Source : Etabli à partir des résultats de AMOS V.24

2.1.2. Evaluation de la qualité d'ajustement du modèle de First ordre

Tout comme le modèle de second ordre, les résultats obtenus pour le modèle de first ordre témoignent de la bonne qualité d'ajustement. En effet, Les indices absolus ont des valeurs très satisfaisantes à l'exception de l'AGFI qui est inférieur à 0,90, cet indice est très sensible à la

¹ Byrne B.M, « Structural equation modeling with EQS : Basic concepts, applications, and programming », Routledge, 2013.

complexité des modèles et rejette ceux dont les populations sont inférieures à 250 (A. Jolibert et P. Jourdan, 2006). Les indices incrémentaux NFI, CFI et IFI qui sont sensibles à la taille de l'échantillon (B.M Byrne, 2013) sont très proches du seuil de 0,90 (CFI= 0,861 ; TLI= 0,851 ; IFI= 0,864) et indique un ajustement acceptable du modèle. L'indice de parcimonie (Chi-deux/ddl) est très significatif en présentant une valeur inférieure à 3 qui est de 1,644 et permet de choisir ou de préférer le modèle traité. Donc, on peut se prononcer sur la bonne qualité d'ajustement du modèle de structure de First ordre.

Tableau N° V.27 : Indices d'ajustement du modèle Structurel de First Ordre

| Catégorie | Les indices absolus | | | Les indices incrémentaux | | | Les indices de parcimonie |
|------------------|----------------------------|-------|-------|--------------------------|-------|-------|---------------------------|
| | RMSEA | SRMR | AGFI | CFI | TLI | IFI | Chi-deux/ddl (CMIN/DF) |
| Valeur | 0,036 | 0,067 | 0,671 | 0,861 | 0,851 | 0,864 | 1,644 |
| Seuil recommandé | <0,8 idéalement <0,5 | <0,8 | ≥0,9 | ≥0,9 | ≥0,9 | ≥0,9 | <3 |

Source : Etabli à partir des résultats de AMOS V.24

2.2. Test des hypothèses de recherche

Cette partie est dédiée à la présentation des résultats des tests des hypothèses et sous-hypothèses de notre étude. En premier, nous abordons les tests des hypothèses des liens directs entre les variables du second ordre indépendantes et la variable de second ordre à expliquer. En second lieu, nous présentons les résultats des sous-hypothèses qui seront testés via le modèle de first ordre. Enfin, les résultats des tests des liens indirects ou médiateurs entre les variables indépendantes du second ordre sont présentés.

2.2.1. Test des liens directs entre les variables du modèle de second ordre

Le test des liens directs a été réalisé à travers la méthode d'équations structurelles par une estimation de vraisemblance. Les hypothèses ont été vérifiées empiriquement par les test T de Student, l'examen de la significativité des relations au seuil ($p < 0,05$) et l'examen des coefficients de régressions ou les poids factoriels qui permettent d'apprécier le signe et le poids de l'influence des variables explicatives sur la variable dépendante. Ainsi, nous avons appuyé ces tests par la méthode d'estimation « Bootstrap » à 1000 échantillons qui est une méthode d'estimation plus performante qui permet d'obtenir des résultats plus précise sur des tests effectués sur des échantillons relativement petits et des données non-paramétriques.¹

- **Test de l'hypothèse H₁ « Les facteurs de compétitivité internes tangibles ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME Algérienne ».**

L'hypothèse H₁ stipulant que les facteurs internes tangibles ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne est rejetée par les résultats affichés dans le tableau suivant. En effet, le coefficient de régression est de -0,027, ce dernier n'est pas significatif au

¹ Roussel P et al., 2002, Op.cit.

seuil de $p < 0,05$ avec un T test de $-0,021$. La méthode de Bootstrap confirme ces résultats avec un intervalle de confiance de $[-0,313 ; +0,274]$ incluant la valeur 0 qui n'est pas significatif.

Tableau N° V.28 : Test de l'hypothèse H₁

| Hypothèse | Estimate | C.R (T de Student) | p<0,05 | Bootstrap* | |
|--------------------------------|----------|--------------------|--------|------------|-------|
| | | | | Lower | Upper |
| COMP PME<--- FIM ¹ | -0,027 | -0,231 | 0,817 | -0,313 | 0,274 |
| *Bootstrap à 1000 échantillons | | | | | |

Source : Etabli à partir des résultats de AMOS V.24

- **Test de l'hypothèse H₂ « Les facteurs de compétitivité internes intangibles ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME Algérienne ».**

Les résultats présentés dans le tableau ci-dessous permettent de **valider ou confirmer** l'hypothèse H₂ selon laquelle les facteurs internes intangibles ont un effet déterministe sur la compétitivité de la PME algérienne. L'influence qu'exercent les FIIM sur la compétitivité de la PME algérienne est positive avec un coefficient de régression de 0,439 significatif au seuil de $p < 0,01$ avec un T test de 3,517 supérieur à 1,96. L'intervalle de confiance obtenu par la procédure de Bootstrap est en parfaite adéquation avec ces résultats. Un intervalle de confiance de $[0,190 ; 0,766]$ excluant la valeur 0 permet de confirmer l'hypothèse H₂.

Tableau N° V.29 : Test de l'hypothèse H₂

| Hypothèse | Estimate | C.R (T de Student) | p<0,05 | Bootstrap* | |
|--|----------|--------------------|--------|------------|-------|
| | | | | Lower | Upper |
| COMP PME<--- FIIM ² | 0,439 | 3,517 | *** | 0,190 | 0,766 |
| *Bootstrap à 1000 échantillons / *** Significatif au seuil de 1% | | | | | |

Source : Etabli à partir des résultats de AMOS V.24

- **Test de l'hypothèse H₃ « Les facteurs environnementaux présentés dans la complexité, le dynamisme et l'instabilité, l'incertitude, la turbulence et la concurrence ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME Algérienne ».**

Tableau N° V.30 : Test de l'hypothèse H₃

| Hypothèse | Estimate | C.R (T de Student) | p<0,05 | Bootstrap* | |
|--|----------|--------------------|--------|------------|--------|
| | | | | Lower | Upper |
| COMP PME<--- FEE ³ | -0,236 | -3,026 | 0,002 | -0,421 | -0,087 |
| *Bootstrap à 1000 échantillons / *** Significatif au seuil de 1% | | | | | |

Source : Etabli à partir des résultats de AMOS V.24

L'hypothèse H₃ qui stipule que les facteurs environnementaux ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME est **validée**. L'influence de ces facteurs est négative avec poids factoriel de $-0,236$ significatif au seuil de $p < 0,01$ et un T test supérieur à 1,96 en valeur absolue

¹ Facteurs de compétitivité internes tangibles

² Facteurs de compétitivité internes intangibles

³ Facteurs de l'environnement externe

/3,026/. L'intervalle de confiance issu de l'estimation de Bootstrap est entre des valeurs négatives qui excluent la valeur 0 [-0,421 ; -0,087] et confirme l'hypothèse H₃.

2.2.2. Test des liens directs entre les variables du modèle de first ordre

Tout comme le modèle de second ordre, Le test des liens directs du modèle de first ordre a été réalisé à travers la méthode des équations structurelles par une estimation de vraisemblance. Les sous-hypothèses ont été vérifiées empiriquement par les test T de Student, l'examen de la significativité des relations au seuil (p<0,05) et l'examen des coefficients de régression ou les poids factoriels qui permettent d'évaluer le signe et le poids de l'influence des variables explicatives sur la variable dépendante.

Nous signalons que la vérification des sous-hypothèses est totalement indépendante des hypothèses principales ou de second ordre. Autrement dit, la validation des hypothèses ne dépend pas de la validation des sous-hypothèses de la recherche. Nous avons fixé ces hypothèses pour savoir parmi les construits du first ordre qui a le plus de poids dans l'échelle de second ordre (facteurs internes tangibles, facteurs internes intangibles et facteurs de l'environnement externe).

- **Test des sous-hypothèses H_{1a} et H_{1b}**

H_{1a} « *La modernisation des équipements a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne* ».

H_{1b} « *Les capacités technologiques et l'acquisition des TIC ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne* ».

Tableau N° V.31 : Test des sous-hypothèses H_{1a} et H_{1b}

| Hypothèse | Estimate | C.R (T de Student) | p<0,05 | Décision |
|-------------------------------|----------|--------------------|--------|----------------|
| COMP PME<--- ME ¹ | 0,055 | 1,255 | 0,209 | Rejetée |
| COMP PME<--- TIC ² | -0,013 | -0,321 | 0,748 | Rejetée |

Source : Etabli à partir des résultats de AMOS V.24

La sous-hypothèse H_{1a} est **rejetée**. La modernisation des équipements n'a pas un effet déterministe sur la compétitivité de la PME algérienne. Les résultats d'estimation obtenus montrent un coefficient de régression très faible de 0,055 non significatif au seuil de P<5% et un test de T de Student inférieur à 1,96.

Les capacités technologiques et l'acquisition des TIC n'ont pas un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne, donc la sous-hypothèse H_{1b} **n'est pas valide**. Le coefficient de régression enregistré est de -0,013 avec un T test insuffisant de -0,321 qui n'est pas significatif au seuil de p<5%.

- **Test des sous-hypothèses H_{2a}, H_{2b}, H_{2c}, H_{2d}, H_{2e}, H_{2f}, H_{2g}**

H_{2a} « *Les compétences de la direction (du dirigeant) ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne* ».

¹ Modernisation des équipements

² Capacités technologiques et l'acquisition des TIC

Chapitre V

Analyse critique et dynamique des facteurs impactant la compétitivité des PME Algériennes : Etat des lieux et Perspectives

H_{2b} « *Le marketing et la gestion commerciale ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne* ».

H_{2c} « *La gestion de la production a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne* ».

H_{2d} « *La gestion de la qualité a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne* ».

H_{2e} « *L'organisation et le management général ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algériennes* ».

H_{2f} « *La gestion financière a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne* ».

H_{2g} « *La gestion des ressources humaines a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne* ».

Tableau N° V.32 : Test des sous-hypothèses H_{2a}, H_{2b}, H_{2c}, H_{2d}, H_{2e}, H_{2f}, H_{2g}

| Hypothèse | Estimate | C.R (T de Student) | p<0,05 | Décision |
|-------------------------------|----------|--------------------|---------------|------------------|
| COMP PME<--- CD ¹ | 0,260 | 4,514 | *** | Confirmée |
| COMP PME<--- MGC ² | 0,141 | 2,622 | 0,009* | Confirmée |
| COMP PME<--- GP ³ | -0,002 | -0,058 | 0,954 | Rejetée |
| COMP PME<--- GQ ⁴ | 0,112 | 3,014 | 0,003* | Confirmée |
| COMP PME<--- OMG ⁵ | 0,218 | 3,963 | *** | Confirmée |
| COMP PME<--- GF ⁶ | -0,200 | -3,778 | *** | Confirmée |
| COMP PME<--- GRH ⁷ | -0,013 | -0,363 | 0,717 | Rejetée |

*** et * : significatif au seuil de 1%

Source : Etabli à partir des résultats de AMOS V.24

La sous-hypothèse H_{2a} stipulant que les compétences de la direction (Dirigeant) ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne est **validée**. L'influence des compétences de la direction sur la compétitivité de la PME est positive avec un Coefficient de régression de 0,260 et un T test supérieur à 1,96 de 4,514 significatif au seuil de p<1%.

Les résultats **confirment** aussi la sous-hypothèse H_{2b} selon laquelle le marketing et la gestion commerciale ont un effet déterministe sur la compétitivité de la PME algérienne. En effet, le coefficient de régression positif est de 0,141 qui est significatif au seuil de p<1% avec un T test de 2,622>1,96.

La sous-hypothèse H_{2c} est **rejetée** par les résultats de l'analyse des estimations. La gestion de production n'a pas un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME. Le coefficient de

¹ Compétences de la direction (Dirigeant)

² Marketing et gestion commerciale

³ Gestion de la production

⁴ Gestion de la qualité

⁵ Organisation et management général

⁶ Gestion financière

⁷ Gestion des ressources humaines

régression obtenu (-0,002) n'est pas significatif ($p=0,954 > 0,05$) avec un T test de $-0,058$ inférieur à 1,96.

La gestion de la qualité a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne. Cette sous-hypothèse H_{2d} est **validée**. Les résultats obtenus montrent un estimate positif de 0,112 significatif avec un degré de $p=0,003 < 0,01$ et T test de 3,014 supérieur à 1,96.

La sous-hypothèse H_{2e} stipulant que l'organisation et le management général ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne est **confirmée**. Leur influence est positive avec un Coefficient de régression de 0,218 et un T test supérieur à 1,96 de 3,963 significatif au seuil de $p < 1\%$.

De même, la sous-hypothèse H_{2f} stipulant que la gestion financière a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne est **confirmée** par un estimate de -0,200 significatif au seuil de $p < 1\%$ et un T test en valeur absolue égal à $-3,778$ supérieur à 1,96.

Enfin, la sous-hypothèse H_{2g} selon laquelle la gestion des ressources humaines a un effet déterministe sur la compétitivité de la PME algérienne est **rejetée**. Le coefficient de régression obtenu de -0,013 n'est pas significatif au seuil de $p < 5\%$ avec un Test de T de Student ($-0,363 < 1,96$).

- Test des sous-hypothèses H_{3a}, H_{3b}, H_{3c}, H_{3d}, H_{3e}

H_{3a} « *La complexité de l'environnement a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne* ».

H_{3b} « *Le dynamisme et l'instabilité de l'environnement ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne* ».

H_{3c} « *L'incertitude de l'environnement a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne* ».

H_{3d} « *La turbulence de l'environnement a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne* ».

H_{3e} « *L'environnement concurrentiel a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne* ».

Tableau N° V.33 : Test des sous-hypothèses H_{3a}, H_{3b}, H_{3c}, H_{3d}, H_{3e}

| Hypothèse | Estimate | C.R (T de Student) | $p < 0,05$ | Décision |
|------------------------------|----------|--------------------|----------------|------------------|
| COMP PME<--- CE ¹ | 0,354 | 2,037 | 0,042** | Confirmée |
| COMP PME<--- DE ² | -0,008 | -0,191 | 0,848 | Rejetée |
| COMP PME<--- IE ³ | 0,001 | 0,028 | 0,977 | Rejetée |
| COMP PME<--- TE ⁴ | -0,105 | -2,712 | 0,007* | Confirmée |
| COMP PME<--- EC ⁵ | -0,123 | -3,012 | 0,003* | Confirmée |

* : significatif au seuil de 1% ; ** significatif au seuil de 5%

¹ Complexité de l'environnement

² Dynamisme et incertitude de l'environnement

³ Incertitude de l'environnement

⁴ Turbulence de l'environnement

⁵ Environnement concurrentiel

Source : Etabli à partir des résultats de AMOS V.24

La sous-hypothèse H_{3a} supposant que la complexité de l'environnement a un effet déterministe sur la compétitivité de la PME algérienne a montré **sa validité**. Le coefficient de régression enregistré est de 0,354 à un degré de significativité de p=0,042<0,05 et un T test (CR=2,037>1,96).

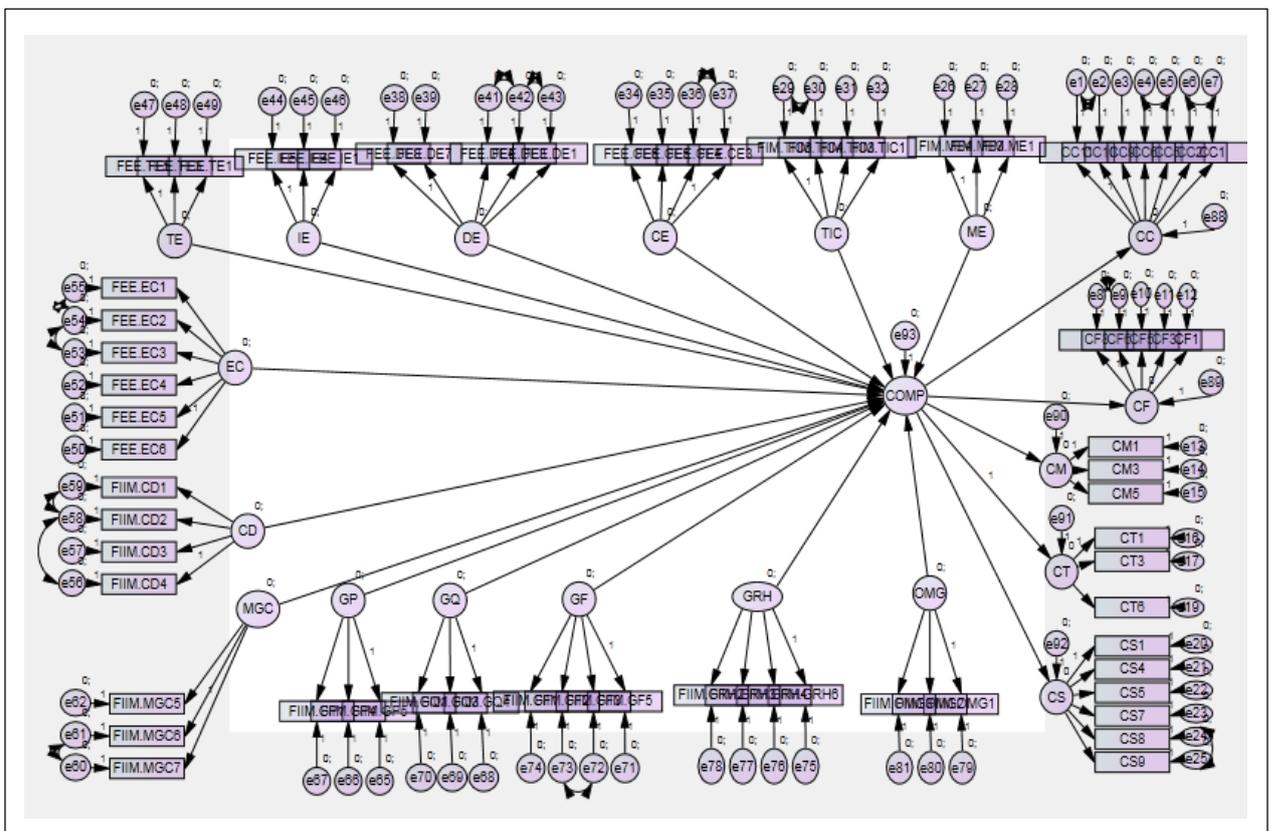
Le dynamisme et l'instabilité de l'environnement ont un effet déterministe sur la compétitivité de la PME algérienne comme supposé par la sous-hypothèse H_{3b} est **rejeté** par le test des estimations. L'estimate obtenu n'est pas significatif au seuil de p<0,05 avec un T test de /-0,191/ inférieur à la valeur de 1,96.

De même, La sous-hypothèse H_{3c} stipulant que l'incertitude de l'environnement a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne est **rejetée**. Comme présenté dans le tableau ci-dessus, l'estimate enregistré de 0,001 n'est pas significatif au degré de p<5%.

La sous-hypothèse H_{3d} selon laquelle la turbulence de l'environnement a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne est **validée**. En effet, avec un T test de /-2,712/>1,96 significatif au niveau de p<1%, l'estimate obtenu est de -0,105 et indique une influence négative.

Enfin, l'environnement concurrentiel a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne comme supposé par la sous-hypothèse H_{3e} est **confirmé**. Le T test est significatif au seuil de p<1% avec un estimate négatif de -0,123.

Figure N° V.7 : Modèle structurel des relations directes entre les variables « First Ordre »



Source : Etabli à partir des résultats de AMOS V.24

2.2.3. Test de l'effet de médiation entre les facteurs de compétitivité internes intangibles et tangibles

L'hypothèse H₁ stipulant que les facteurs internes matériels ont un effet déterministe **direct** sur la compétitivité de la PME algérienne a été rejetée par l'analyse des liens directs effectuée par les méthodes de vraisemblance et de Bootstrap. Cela signifie que l'investissement dans les ressources matérielles par la PME n'a pas une influence directe et significative sur sa compétitivité. Ce qui nous conduit à vérifier l'effet **indirect** des facteurs internes tangibles sur la compétitivité à travers le rôle **médiateur** des facteurs internes intangibles en formulant l'hypothèse suivante :

H'₁ « Les facteurs de compétitivité internes intangibles servent comme médiateur dans la relation entre les facteurs internes tangibles et la compétitivité de la PME algérienne ».

Une variable médiatrice spécifie comment et selon quels mécanismes une variable indépendante influence une variable dépendante. L'effet modérateur représente une séquence causale dans laquelle une variable explicative (X) influe une deuxième variable intermédiaire dite médiatrice (M) qui influe à son tour sur une variable à expliquer (Y).¹

Dans la littérature spécialisée il existe plusieurs méthodes permettant de tester les effets de médiation entre les variables, parmi ces méthodes nous citons l'approche du produit de coefficient, l'approche des étapes causales de (R.M Baron et D.A Kenny, 1986)² et la méthode robuste de Bootstrap développée par (K. J Preacher et A.F Hayes, 2004)³ que nous avons adopté dans cette étude.

Tableau N° V.34 : Test l'hypothèse H'₁ de l'effet médiateur des FIIM sur la relation entre les FIM et la compétitivité de la PME

| Hypothèse | Estimate | C.R (T de Student) | p<0,05 | Bootstrap (intervalle de confiance et significativité) | | |
|-----------------------|----------|--------------------|--------|---|-------|--------------|
| | | | | Lower | Upper | p<0,05 |
| Effets directs | | | | | | |
| FIIM<---FIM | 0,864 | 10,500 | *** | 0,723 | 1,064 | 0,002 |
| COMP PME<---FIIM | 0,439 | 3,522 | *** | 0,127 | 0,714 | 0,015 |
| COMP PME<---FIM | -0,028 | -0,236 | 0,814 | -0,292 | 0,295 | 0,866 |
| Effet indirect | | | | | | |
| COMP PME<---FIM | 0,380 | /// | /// | 0,120 | 0,630 | 0,015 |
| Effets totaux | | | | | | |
| COMP PME<---FIM | 0,352 | /// | /// | 0,234 | 0,491 | 0,002 |
| COMP PME<---FIIM | 0,439 | /// | /// | 0,127 | 0,714 | 0,015 |

Source : Etabli à partir des résultats de AMOS V.24

Comme obtenu lors de la vérification de l'hypothèse H₁, les facteurs internes tangibles n'ont pas un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME (Estimate =-0,028 ; T test =/-

¹Thiéart R. A, « méthode de recherche en management », Edition Dunod, paris, 1999, p 339.

² Baron R.M. et Kenny D.A., « The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations », Journal of personality and social psychology, 1986, vol. 51, no 6, p. 1173-1182.

³ Preacher K. J. et Hayes, A.F, « SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models », Behavior research methods, instruments, & computers, 2004, vol. 36, no 4, p. 717-731.

2.2.4. Comparaison entre l'effet des facteurs internes intangibles et tangibles et celui des facteurs de l'environnement externe sur la compétitivité de la PME

A travers l'hypothèse ci-dessous nous voulons identifier parmi les trois types de facteurs de compétitivité des PME, quel est le type ayant l'influence la plus importante. La comparaison sera réalisée par référence aux Estimates ou coefficients de régressions. Cette dernière est une démarche relative du fait que les coefficients de régression sont liés à des intervalles de confiance et des taux de significativité différents.

- *Test de l'hypothèse H₄ « l'intensité de l'effet des facteurs liés à l'environnement dans la détermination de la compétitivité des PME Algériennes est supérieure à l'intensité de l'effet des facteurs internes intangibles, ainsi qu'à l'effet des facteurs internes tangibles ».*

$$\lambda (FEE) > \beta (FIIM) > \alpha (FIM).$$

Tableau N° V.35 : Test effets totaux des variables explicatives sur la variable dépendante

| Hypothèse | Estimate | C.R (T de Student) | p<0,05 | Bootstrap (intervalle de confiance et significativité) | | |
|----------------------|----------|--------------------|--------|---|--------|--------------|
| | | | | Lower | Upper | p<0,05 |
| Effets totaux | | | | | | |
| COMP PME<---FIM | 0,352 | /// | /// | 0,234 | 0,491 | 0,002 |
| COMP PME<---FIIM | 0,439 | /// | /// | 0,127 | 0,714 | 0,015 |
| COMP PME<---FEE | -0,236 | /// | /// | -0,414 | -0,075 | 0,003 |

Source : Etabli à partir des résultats de AMOS V.24

Le tableau ci-dessus montre les coefficients de régression de l'effet total sur la compétitivité des trois types de facteurs de compétitivité avec leurs intervalles de confiance et leurs taux de significativité. Les facteurs internes intangibles ont l'estimate le plus important qui est de 0,439 avec un taux de significativité de $p=0,015 < 0,05$ et un intervalle de confiance de [0,127 ; 0,714], suivi des facteurs internes tangibles avec un coefficient de régression positif de 0,352 et significatif ($p=0,002 < 0,01$) et un intervalle de confiance qui exclut la valeur 0 [0,234 ; 0,491]. En troisième position viennent les facteurs de l'environnement avec un coefficient de régression négatif de -0,236 significatif à un intervalle de confiance de [-0,414 ; -0,075] et $p=0,003 < 0,01$.

Cependant, il est à souligner que l'effet du total des facteurs internes tangibles est généré par l'effet médiateur des facteurs internes intangibles. Autrement dit, les facteurs internes tangibles avaient un effet direct sans la médiation des FIIM non significatif. Cela nous conduit à considérer que les FIM viennent en troisième position dans la détermination de la compétitivité de la PME.

Globalement, nous pouvons **confirmer partiellement** l'hypothèse H₄. Le degré d'importance des facteurs internes tangibles est classé en troisième position. En seconde place, se positionnent les facteurs de l'environnement externe avec une influence négative et en première position on trouve les facteurs internes intangibles.

Hypothèse fixée : $[\lambda (FEE) > \beta (FIIM) > \alpha (FIM)]$

Résultat obtenu : $[\beta (FIIM) > \lambda (FEE) > \alpha (FIM)]$

Section 3 : Discussion des résultats, limites, apports et perspectives de recherche

La présente section sera consacrée à la discussion des résultats des tests d'hypothèses développés dans la section précédente. Dans un premier temps, il s'agit de reprendre de manière synthétique et analytiques les résultats obtenus, tout en les situant par rapport aux résultats des études existantes. Sur la base de ce rapprochement à la fois comparatif et de positionnement par rapport à la littérature, nous mettrons en perspective nos résultats, tout en présentant les limites de l'étude et notre apport tant méthodologique qu'empirique

3.1. Analyse de la pertinence et de la cohérence des résultats de la recherche

Les hypothèses de cette recherche ont été testées par la méthode d'équations structurelles selon les procédures du maximum de vraisemblance et Bootstrap à 1000 échantillons. Avant de procéder aux tests des hypothèses, les échelles et les modèles de mesure ont été purifiés et validés à travers des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires. Ainsi, les analyses empiriques ont été effectuées sur un échantillon de 244 PME activant dans différents domaines de l'activité économique et réparties sur les quatre points cardinaux de l'Algérie. A la différence des études antérieures, cette recherche a mis l'accent sur la PME en tant qu'objet et champ de recherche dans le but d'identifier les raisons ou les facteurs exerçant le plus d'influence sur la compétitivité de la PME.

Le fondement théorique développé dans les chapitres 1 et 2 et le constat sur la situation des PME algériennes présenté dans le chapitre 3 ont nous a permis de retenir les hypothèses les plus courantes de cette recherche. Les échelles de mesure utilisés sont en majorité adoptées dans le cadre de recherches précédentes similaires ou proches puis reformulées ou adaptées au contexte de cette étude.

Tableau N° V.36 : Récapitulation des résultats des tests des hypothèses

| | Hypothèses et sous-hypothèses | Résultats (Sous-hypothèses) | Résultats (hypothèses) |
|-----------------------|---|-----------------------------|------------------------|
| H₁ | Les facteurs de compétitivité internes tangibles « FCIT » ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME Algérienne | | Rejetée |
| H_{1a} | La modernisation des équipements a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne. | Rejetée | /// |
| H_{1b} | Les capacités technologiques et l'acquisition des TIC ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne. | Rejetée | /// |
| H'₁ | Les facteurs de compétitivité internes intangibles servent comme médiateur dans la relation entre les facteurs internes tangibles et la compétitivité de la PME algérienne | | Validée |
| H₂ | Les facteurs de compétitivité internes intangibles « FCIINT » ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME Algérienne. | | Validée |
| H_{2a} | Les compétences de la direction (dirigeant) ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne. | Validée | /// |

| | | | |
|-----------------------|--|----------------|---------------------------|
| H_{2b} | Le marketing et la gestion commerciale ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne. | Validée | /// |
| H_{2c} | La gestion de la production a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne. | Rejetée | /// |
| H_{2d} | La gestion de la qualité a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne. | Validée | /// |
| H_{2e} | L'organisation et le management général ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algériennes. | Validée | /// |
| H_{2f} | La gestion financière a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne. | Validée | /// |
| H_{2g} | La gestion des ressources humaines a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne. | Rejetée | /// |
| H₃ | Les facteurs environnementaux présentés dans la complexité, le dynamisme et l'instabilité, l'incertitude, la turbulence et la concurrence ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME Algérienne. | | Validité |
| H_{3a} | La complexité de l'environnement a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne. | Validée | /// |
| H_{3b} | Le dynamisme et l'instabilité de l'environnement ont un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne. | Rejetée | /// |
| H_{3c} | L'incertitude de l'environnement a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne. | Rejetée | /// |
| H_{3d} | La turbulence de l'environnement a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne. | Validée | /// |
| H_{3e} | L'environnement concurrentiel a un effet déterministe direct sur la compétitivité de la PME algérienne. | Validée | /// |
| H₄ | L'intensité de l'effet des facteurs liés à l'environnement dans la détermination de la compétitivité des PME Algériennes est supérieure à l'intensité de l'effet des facteurs internes intangibles, ainsi qu'à l'effet des facteurs internes tangibles. λ (FE) > β (FCINT) > α (FCIT) | | Validité partielle |

Source : Etablis à partir des résultats des tests des hypothèses

3.1.1. Effet des ressources internes tangibles sur la compétitivité des PME

L'hypothèse H₁ stipulant que les facteurs ou les ressources internes matérielles ont un effet déterministe direct et significatif sur la compétitivité de la PME a été rejetée par la méthode des équations structurelles sur le modèle du second ordre. Ainsi, les sous-hypothèses H_{1a} et H_{1b} selon lesquelles les deux composantes du construit de second ordre (facteurs internes tangibles) qui sont la modernisation des équipements et l'acquisition des TIC ont été aussi rejetées par l'analyse du modèle structurel du first ordre. Cela signifie que *les ressources internes matérielles n'ont pas un impact direct et significatif sur l'amélioration de la compétitivité de la PME et l'investissement seulement dans ces ressources par les PME n'aura aucun effet positif direct sur leur compétitivité.* Autrement dit, les dirigeants des PME algériennes ou au

estiment que les ressources matérielles ne revêtent pas une importance directe et significative sur la compétitivité de leurs entreprises.

Nos résultats donc rejoignent donc ceux de B. Amroune (2014)¹, ce dernier a vérifié l'importance des programmes de mise à niveau sur la compétitivité et la performance des PME algériennes. Les résultats obtenus par l'auteur confirment que l'investissement dans la modernisation des équipements et l'acquisition des TIC n'a pas un impact significatif sur la performance et la compétitivité de la PME.

L'absence donc d'un effet **direct** des facteurs internes tangibles sur la compétitivité de la PME, nous conduit à vérifier leur effet **indirect** via le rôle médiateur des ressources internes intangibles d'où l'hypothèse H₁ (H₁ prime) stipulant que le rôle des ressources internes matérielles sur la compétitivité de la PME algérienne est conditionné par la médiation des ressources internes immatérielles.

3.1.2. Impact des ressources internes intangibles sur la compétitivité des PME

Les résultats obtenus lors du test de l'hypothèse H₂ et des tests des sous-hypothèses H_{2a}, H_{2b}, H_{2c}, H_{2d}, H_{2e}, H_{2f} et H_{2g} confirment que les ressources internes intangibles constituées de : *compétences du dirigeant, le marketing et la gestion commerciale, la gestion de la production, la gestion de la qualité, la gestion financière et la gestion des ressources humaines ont un effet déterministe direct et significatif sur la compétitivité de la PME algérienne*. L'investissement dans ces facteurs permettra de façon directe à la PME de hisser sa compétitivité. Les dirigeants de PME algériennes accordent une très grande importance aux ressources immatérielles comme facteurs de compétitivité. Ces résultats sont en cohérence avec ceux de (B. Amroune, 2014 ; L.J.A Bakar et A. Hartini, 2010² ; S. Inmyxai et Y. Takahashi, 2009³ ; S. Benmlouka, 2008⁴ ; B. Loummou et al. 2011 ; S. Ghomari, 2015⁵).

Les tests des sous-hypothèses nous ont permis de constater que dans le contexte de la PME algérienne, les compétences du dirigeant jouent un rôle capital dans la promotion de la compétitivité de la PME, ces résultats correspondent aux affirmations de (P. Faber, 2000 ; P.A Julien et M. Marchesnay, 1988, R. Wtterwulghé, 1998) selon lesquelles le dirigeant, qu'il soit propriétaire ou non, constitue le noyau de son entreprise et la première condition de sa réussite.

Aussi, l'investissement dans le marketing et la gestion commerciale exerce un effet direct et significatif sur la compétitivité de la PME comme stipulé par la sous-hypothèse H_{2b}. cette importance accordée par les dirigeants pour le marketing et la gestion commerciale peut s'expliquer par l'intensité de la rivalité et de la concurrence notamment des produits importés qui contraignent les entreprises à innover pour trouver de nouvelles techniques et démarches

¹ Amroune B, « Impact des programmes de mise à niveau sur la performance de la pme dans un environnement ouvert et intense : cas de l'Algérie », Thèse de Doctorat en Administration, Université du Québec à Montréal, 2014.

² Bakar L.J.A et Hartini A, « Assessing the relationship between firm resources and product innovation performance », Business Process Management Journal, vol. 16, no 3, 2010, p. 420-435.

³ Inmyxai S et Takahashi Y., « Firm resources and business performance in the Lao PDR », Journal of Indian Business Research, 2009, vol. 1, no 2/3, 2009, p.163-187.

⁴ Ben Mlouka S et Sahut Jean M., « La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises ? », La Revue des Sciences de Gestion, vol. 233, n° 5, 2008, p. 77-86.

⁵ Ghomari S, Op.cit., 2015.

leur permettant de proposer des produits ou des services distinctifs et de pouvoir les écouler ou les vendre (B. Amroune, 2014).

Les sous-hypothèses H_{2d}, H_{2e} sont soutenues par notre enquête, nous amenant à déduire que la gestion de la qualité et le management général ont un rôle important pour les PME dans le processus d'amélioration de leur compétitivité. Les changements rapides et souvent turbulents caractérisant l'environnement de la PME algérienne peuvent constituer la raison pour laquelle les dirigeants accordent à ces facteurs cette importance. L'investissement dans la gestion de la qualité que ce soit par voie normative ou non et dans les nouvelles méthodes de management permettra à la PME de fonctionner efficacement, de produire à des coûts maîtrisés, voire même d'améliorer les caractéristiques de ces produits/services à travers des actions d'innovation. L'existence dans la PME d'une stratégie formelle et claire, des mécanismes bien structurés de contrôle, des outils formels de communication interne et externe sont autant de facteurs qui vont permettre à cette dernière de mieux connaître et maîtriser les risques liés à son métier et de prendre les meilleurs choix et décisions dans ce sens

Les sous-hypothèse H_{2c} H_{2g} stipulant que la gestion de la production et la gestion des ressources humaines ont été rejetées par l'analyse des équations structurelles. De même pour la gestion financière, les tests empiriques ont confirmé l'effet direct de la gestion financière sur la compétitivité de la PME mais son influence demeure négative. Ces résultats sont en parfaite adéquation avec ceux de B. Amroune (2014). Les dirigeants algériens n'accordent pas une importance à ces ressources comme facteurs de compétitivité de leurs entreprises, cela peut s'expliquer pour la gestion financière par les caractéristiques du système financier et bancaire algérien qui demeure complexe, peu développé et peu encourageant pour les PME et donc peu sollicité pour accompagner les PME dans leur processus de croissance et de développement comme il en est le cas pour de nombreux pays en développement (S. Yalcin et H. Kapu, 2008)¹. Les dirigeants comptent souvent sur leurs réseaux informels pour financer leurs affaires (O. Torres, 1997), ou encore sur leurs ressources propres.

Ainsi, les dirigeants de notre échantillon ne comptent pas sur la gestion des ressources humaines comme moteur de la compétitivité de leurs entreprises. Cela s'inscrit en parfaite cohérence avec les avancées de beaucoup d'auteurs en entrepreneuriat (M. Bernardes et V. Sergi et H. Montréal, 2006² ; P. Faber, 2000 ; P.A Julien et M. Marchesnay, 1988, R. Wtterwulghé, 1998 ; O. Torres, 1997) selon lesquelles dans les petites et moyennes entreprises la gestion des ressources humaines demeure informelle et liée à la personne, au profil et aux objectifs du dirigeant.

3.1.3. Analyse de la médiation des ressources internes intangibles dans l'effet des ressources internes tangibles

L'absence de l'effet direct des ressources internes matérielles sur la compétitivité de la PME algérienne, nous a conduit à vérifier l'effet indirect de ces ressources via la médiation des ressources internes intangibles. Les résultats du test de l'hypothèse de médiation H₁ confirment

¹ Yalcin S et Kapu H., « Entrepreneurial dimensions in transitional economies: A review of relevant literature and the case of Kyrgyzstan », Journal of Developmental Entrepreneurship, 2008, vol. 13, no 02, p. 185-204.

² Bernardes M., Sergi V. et Montréal H., « La perspective constructiviste de la stratégie en contexte de PME : une voie de renouvellement », 8ème CIFEPME, HEG Fribourg, Suisse, 2006

le rôle médiateur des facteurs internes intangibles sur la relation entre les facteurs internes tangibles et la compétitivité de la PME. Ce constat empirique traduit l'importance des ressources immatérielles tant sur la compétitivité de la PME que sur ses ressources matérielles. L'investissement dans les ressources matérielles à elles seules n'aura aucun effet positif sur la compétitivité de la PME algérienne. L'investissement dans les facteurs internes tangibles par les PME doit impérativement être accompagné d'un investissement dans les ressources internes intangibles tels que la formation et l'intégration de nouvelles techniques de gestion. Autrement dit, *l'effet ou l'impact des ressources internes matérielles sur la compétitivité des PME algériennes est conditionné par la médiation des ressources internes intangibles.*

3.1.4. Effet des facteurs de l'environnement sur la compétitivité de la PME

A travers ses diverses caractéristiques, l'environnement exerce un effet déterministe négatif sur la compétitivité de la PME algérienne, cette conclusion est principalement soutenue par les résultats du test de l'hypothèse H₃ qui attestent de sa parfaite adéquation avec les postulats et paradigmes des théories de la contingence (T Burns et G. M Stalker, 1961 ; J.D Thompson, 1967 ; J. Woodward, P. Lawrence et J. Lorsch, 1969 ; A.D Chandler, 1962), de la dépendance à l'égard des ressources (G.R Salancik et J. Pfeffer, 1978 ; C. Oliver, 1991 ; J. Child, 1997) et la théorie néo-institutionnelle (P. Selznick, 1957 ; J.W Meyer et B. Rowan, 1977 ; P. J Dimaggio et W. W Powel, 1983 ; D. North, 1990) qui sont développées ou présentées dans le chapitre 2. Les tenants de ces théories accordent à l'environnement un pouvoir déterministe ce qui laisse un espace réduit aux choix stratégiques. Les tenants de la théorie de la contingence soutiennent que l'environnement détermine l'organisation de l'entreprise de sorte que les dirigeants ou entrepreneurs semblent avoir peu de marge de manœuvre. La vulnérabilité de la PME face à son environnement résulte de son besoin aux ressources. Or ces ressources sont contrôlées par l'environnement ce qui lui confère le pouvoir (B. Amroune, 2014 ; É.M Hernandez, 2001¹). La théorie de la dépendance à l'égard des ressources insiste sur le fait que l'environnement à travers son pouvoir constitue une contrainte de poids pour l'action organisationnelle, mais malgré cela, les entrepreneurs peuvent s'adapter ou envisager les manières susceptibles de contrebalancer le pouvoir de l'environnement en créant une contre-dépendance par une meilleure exploitation des ressources internes de leurs entreprises. Ainsi, la théorie néo-institutionnelle perçoit les organisations comme des éléments passifs face à l'environnement qui les façonne et détermine leurs résultats. Globalement, *les résultats de la présente étude montrent que l'environnement exerce un effet déterministe et négatif sur la compétitivité de la PME.*

3.1.5. Comparaison entre l'effet des facteurs de l'environnement, l'effet des facteurs internes intangibles et l'effet des facteurs internes tangibles sur la compétitivité de la PME

Pour cette recherche, nous avons supposé que l'environnement s'accapare le degré d'influence le plus important par rapport aux facteurs internes intangibles et tangibles sur la compétitivité de la PME en Algérie. Cette hypothèse est fondée par référence aux conclusions de nombreux travaux (OCDE, 2004 ; A. Gillet, 2003 ; Y. Hamed, 2003 ; L. Melbouci, 2004 ; S. Bennaceur et al., 2007 ; M. Madaoui, 2009 ; K. Assala et A. Tounes, 2007 ; A. Bienaymé, 1981, 1997) qui affirment globalement que l'environnement des affaires en Algérie est peu encourageant et

¹ Hernandez É. M., Op.cit., 2001.

présente un ensemble de caractéristiques qui peuvent être qualifiées de contraintes au développement et à l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise tant au niveau national qu'international.

Ainsi, l'objectif à travers cette hypothèse consiste à comparer relativement et empiriquement les idées de la théorie des ressources et compétences (B. Wernerfelt, 1984 ; J. Barney, 1986 ; G. Hamel et C.K Prahalad, 1990 ; D.J Teece, G. Pisano et, A. Shuen, 1997 ; H. Itami, 1987; R.P Rumelt, D. Schendel et D.J Teece, 1991), la théorie de la dépendance à l'égard des ressources, Théorie de la contingence et la théorie néo-institutionnelle, et ce, pour identifier parmi les propos de ces théories quels sont les plus valides dans le contexte des PME algériennes.

Les résultats obtenus par les tests des hypothèses à travers la modélisation par les équations structurelles montrent que dans le contexte des PME algériennes, les facteurs ou les ressources internes immatérielles se positionnent en meilleure position pour influencer ou déterminer de manière substantielle la compétitivité de la PME. Ceci est suivi par les facteurs de l'environnement exerçant une influence déterministe négative, puis, les ressources internes tangibles qui s'inscrivent en troisième position avec un effet positif conditionné par le rôle médiateur des ressources internes immatérielles.

Ces résultats nous permettent de conclure que la compétitivité de la PME algérienne s'explique à un fort degré par les principes et postulats développés par la théorie des ressources et compétences, la théorie de la dépendance à l'égard des ressources et la théorie de la contingence. Notre étude montre que les ressources internes intangibles sont les raisons de succès ou le moteur de la compétitivité de la PME, tout comme la théorie des ressources et compétences qui propose de considérer l'entreprise non plus à travers ses activités produits/marchés, mais principalement à travers ses ressources internes (D. Puthod D et C. Thévenard, 1997).

La RBV, trouve l'origine d'un avantage concurrentiel dans les ressources distinctives que la firme développe (H. Itami, 1987 ; R.P Rumelt, D. Schendel et D.J Teece, 1991), à partir de l'instauration d'une dynamique interne qui favorise l'exploration et l'exploitation optimale des ressources susceptibles d'engendrer des situations avantageuses.

La théorie de la dépendance à l'égard des ressources estime que l'environnement contrôle l'organisation, mais cette dernière possède une certaine possibilité de manœuvre et une certaine chance pour répondre aux exigences de l'environnement. Pour G.R Salancik et J. Pfeffer (1978), l'entreprise afin de mieux comprendre, s'adapter et résister aux relations de pouvoir et de dépendance existantes, doit analyser les réseaux et les relations inter-organisationnelles au sein de son environnement en utilisant ses compétences en interne pour créer des situations de contre dépendance.

Dans ce sens, nos résultats montrent que l'environnement des affaires en Algérie se caractérise par une influence négative sur la compétitivité de la PME, mais cette dernière possède une possibilité pour s'adapter ou surmonter l'effet négatif de l'environnement, et ce, en investissant sur les ressources internes notamment intangibles puisque leur effet déterministe est plus important par rapport à celui de l'environnement. Ainsi, nos résultats confirment les idées de la théorie de la contingence dans le contexte de la PME algérienne. En effet, les tests des

hypothèses que nous avons effectués par le biais de la méthode des équations structurelles montre l'environnement comme une donnée externe qui affecte l'organisation, voire la compétitivité de la PME. La théorie de la contingence structurelle (T. Burns et G.M Stalker, 1961 ; P. Lawrence et J. Lorsch, 1967) affirme dans cette optique que tous les changements se produisant dans les variables externes vont d'une manière ou d'une autre affecter la structure de l'organisation.

3.2. Contributions à l'amélioration des conditions de la compétitivité des PME Algériennes

Dans notre étude, nous avons tenté d'identifier et d'étudier les facteurs déterminant la compétitivité de la PME algérienne. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur une multitude de théories qui nous ont permis de concevoir un modèle théorique adapté au contexte de la PME algérienne, ce modèle conceptuel a été analysé suivant une méthodologie d'ordre hypothèse-déduction à travers un questionnaire quantitatif distribué sur un échantillon de 244 PME. Ce questionnaire a été traité par les méthodes d'équations structurelles.

Au regard de ces enseignements et à l'appui des outils déployés, nous pensons apporter à travers les conclusions et les perspectives issues de notre recherche des pistes d'amélioration de la compréhension, voire de la maîtrise des facteurs d'impact les plus significatifs et proposer en conséquence des approches d'analyse et d'opérationnalisation qui sont donc à la fois d'ordre théorique, méthodologique et empirique.

3.2.1. Apports d'ordre théoriques et méthodologiques

Sur le plan théorique et méthodologique, notre étude a apporté des éléments de réponse concernant les points suivants :

- Dans cette étude, nous avons adopté et testé quatre principales théories explicatives de la compétitivité de la PME.

La théorie des ressources et compétences élargie à la théorie des capacités dynamiques nous a permis de mettre l'accent sur la place que certaines ressources doivent occuper pour pouvoir disposer d'une capacité dynamique à l'adaptation continue aux exigences de l'environnement ;

La théorie de la contingence constitue un socle pour le positionnement des facteurs aussi bien internes qu'externes en fonction de leur degré d'influence dans les principales orientations opérées par les organisations de manière générale et par les PME qui représentent notre champ d'étude de manière particulière ;

La théorie de la dépendance à l'égard des ressources a renforcé notre position en matière de détermination de l'ordre d'importance et d'influence, notamment dans un contexte d'environnement dynamique et turbulent comme celui qui caractérise la PME Algérienne ;

Enfin, à l'appui des principes de la théorie néo-institutionnelle nous avons pu examiner les phénomènes d'homogénéité des facteurs pour prendre conscience de leur impact sur la compétitivité des organisations, notamment au regard des forces d'influence des facteurs de l'environnement institutionnel qui constituent à la fois des conditions préalables et éléments d'interaction dynamique ;

Nous avons également mis l'accent sur le concept de la PME à travers les deux approches de la diversité et de la spécificité. Ces théories nous ont permis de comprendre et d'expliquer notre sujet de recherche puisqu'elles perçoivent l'entreprise comme une organisation complexe opérant dans un environnement qui exerce une influence sur elle ;

Globalement, ces théories nous ont permis de conclure que la compétitivité de la PME qui est une entreprise caractérisée par un ensemble de spécificités qui la différencient de la grande entreprise, fait référence au phénomène d'*adaptation par l'exploitation des ressources*. En effet, notre étude montre que dans le contexte algérien, même si l'environnement exerce un impact déterministe, il demeure toutefois conditionné par les ressources et les compétences internes qui occupent la première position dans la détermination de la compétitivité de la PME. Savoir exploiter ses ressources et compétences internes permettra à la PME de s'adapter, voire surmonter les contraintes de son environnement.

- Cette recherche montre aussi que le dirigeant constitue à travers ses compétences l'un des principaux facteurs explicatifs de la compétitivité de la PME algérienne. En effet, la littérature nous enseigne que le dirigeant représente la base et la première condition de réussite de son entreprise. Empiriquement, nous avons pu démontrer cette importance dans le contexte de la PME algérienne, tout en précisant que cette importance ou influence est de caractère déterministe.
- Aussi, cette étude nous a permis de développer un outil méthodologique permettant d'évaluer la compétitivité de la PME en amont et en aval. En amont, le questionnaire réalisé pour cette étude s'avère efficace par sa première section pour mesurer la compétitivité de la PME par un panel d'indicateurs opérationnels. Et en aval, le questionnaire par ses sections 2, 3 et 4 offre la possibilité avérée d'évaluer et d'identifier les facteurs explicatifs de la compétitivité de la PME.
- Plus particulièrement, la présente étude nous a permis également de comprendre la compétitivité de la PME et de préciser les variables ou les facteurs clés de succès de la compétitivité de la PME algérienne.
- De même, le volet conceptuel de notre questionnaire portant sur l'évaluation de la compétitivité de la PME algérienne peut également être considéré comme une contribution à la détermination des cadres d'analyse et des outils méthodologiques devant l'accompagner. En effet, ce questionnaire a été purifié et validé par des analyses factorielles exploratoire et confirmatoire, ce qui le dédie à devenir applicable dans le contexte des pays en développement sous condition de le valider et vérifier sa fiabilité à travers une démarche empirique similaire à celle que nous avons suivie.
- Aussi, à travers cette recherche nous avons montré la nature de l'effet des ressources internes matérielles sur la compétitivité de la PME algérienne. Cet effet est de nature indirecte et conditionné par l'effet médiateur des ressources internes immatérielles. Autrement dit, l'investissement dans les facteurs internes tangibles doit obligatoirement être accompagné d'un investissement dans les ressources internes intangibles, sinon cet investissement n'aura pas un effet positif sur la compétitivité de la PME.

- Beaucoup d'études ont traité de la problématique de compétitivité et de mise à niveau du tissu industriel Algérien, mais il s'agit surtout de travaux réalisés, de séminaires et journées d'études qui portent souvent sur des approches descriptives du processus de mise à niveau et sur la présentation quantitative des résultats. Seuls, à notre connaissance, les travaux de (S. Bennaceur et al., 2007 ; L. Azouaou, 2011 ; B. Amroune, 2014 ; S. Ghomari, 2015), ont examiné l'effet des programmes de mise à niveau sur la compétitivité et la performance des PME, en utilisant des approches quantitatives approfondies.

Les travaux de (S. Bennaceur et al., 2007 ; L. Azouaou, 2011) ont tenté de vérifier l'impact de la mise à niveau sur la compétitivité d'un échantillon d'entreprises Algériennes ayant suivi et finalisé ce type de processus en adoptant les déterminants de l'évaluation de la performance financière (productivité, rentabilité et profitabilité). Quant aux travaux de (B. Amroune, 2014 ; S. Ghomari, 2015), ils ont répondu au besoin de quantification et de démonstration de l'impact de la mise à niveau sur la performance économique des PME Algériennes, où ils ont adopté des modèles d'évaluation multidimensionnels qui englobent non seulement les indicateurs financiers mais des indicateurs qui touchent l'aspect immatériel de la performance de l'entreprise comme les ressources humaines, les processus de production, l'apprentissage organisationnel, la qualité...

Ces travaux ont démontré l'impact positif de ces facteurs sur la compétitivité de la PME, et ce, lors de l'adoption et de la finalisation du processus de mise à niveau, surtout sur les volets financiers et non-financiers. Mais cet impact est insuffisant lorsqu'on prend en considération le dynamisme et le changement perpétuel de l'environnement concurrentiel. Ce constat nous a amené au-delà de la question de l'efficacité des programmes de mise à niveau pour intéresser particulièrement aux facteurs qui impactent de manière déterminante la compétitivité des PME Algériennes ainsi qu'aux leviers qui lui permettent d'évoluer et de s'adapter aux caractéristiques de l'environnement. Il s'agit de soutenir l'idée selon laquelle l'insuffisance des résultats des programmes peut être due à l'incohérence de leurs actions avec les besoins réels des PME en termes de facteurs de compétitivité.

En d'autres termes, la spécificité de notre contribution réside dans le fait de soutenir que : « avant de lancer des programmes de mise à niveau et d'évaluer leurs impacts sur la compétitivité de la PME, il serait judicieux d'identifier en premier lieu le besoin des PME en termes de facteurs de compétitivité, puis concevoir des programmes de modernisation et de mise à niveau adaptés à ce besoin, rendre disponibles et accessibles les leviers spécifiques qui impulsent leur fonctionnement pour ensuite évaluer leurs impacts sur la compétitivité et la performance de la PME ».

- Dans son étude B. Amroune (2014) suggère que l'environnement qui se caractérise par sa complexité, son dynamisme, son incertitude et sa munificence présente un effet *médiateur indirect positif* sur la performance des PME. Pour notre part, notre étude a montré empiriquement que les facteurs de l'environnement ont un effet *direct, déterministe et négatif* sur la compétitivité des PME algériennes.

3.2.2. Apports d'ordre empirique

Les contributions d'ordre empirique sont axées à la fois sur les orientations stratégiques de gouvernance publique ainsi que sur la dimension managériale qui doit constituer le

prolongement de ces orientations. Ainsi, les instances de gouvernance relevant des pouvoirs publics, plus particulièrement le ministère de l'industrie et sa direction centrale de la PME, le ministère délégué auprès du premier ministre chargé des microentreprises, le ministère délégué auprès du premier ministre chargé de l'économie de la connaissance et des start-ups, sont amenés à mettre en place un dispositif réglementaire qui définit les mécanismes de coordination permettant d'engager des actions concertées, voire communes selon une approche globale, interactive et dynamique. Pour leur part les entrepreneures et les dirigeants des PME algériennes sont aussi amenés à fournir davantage de visibilité de leurs entreprises et à s'ouvrir sur le monde de la recherche pour une meilleure appréhension des facteurs concourant à leur adaptation à leur environnement et à leur développement qui ne peut être garanti que par une meilleure compétitivité.

Dans ce contexte, les principales propositions issues de l'exploitation des résultats de cette recherche sont :

- Les pouvoirs publics gagneraient à se doter ou à confier à une instance existante la mission de développement d'outils statistiques et prospectifs permettant de mieux comprendre et appréhender les besoins des PME en ce qui concerne les facteurs de compétitivité. Ces outils seront ainsi à même d'optimiser les prochains programmes de modernisation et de mise à niveau en faveur des PME.
- Les résultats issus de notre démarche montrent que celle-ci offre aux dirigeants des PME algériennes un outil d'évaluation de la compétitivité de leurs entreprises. Aussi, elle leur propose un processus et des techniques empiriques permettant d'identifier les facteurs clés de succès de leurs PME dans un environnement ouvert et intense.
- Dans le même sens, les résultats de notre recherche ont mis en avant les principaux facteurs déterminants de la compétitivité des PME algériennes. Ces résultats peuvent être considérés comme références pour les dirigeants dans leurs choix et décisions portant sur l'amélioration de la compétitivité et de la performance de leurs entreprises.

Par ailleurs, et sur la base des résultats obtenus qui soutiennent à la fois la pertinence et la cohérence des modèles et des approches adoptées, les conclusions pourraient être prises comme des recommandations pour l'amélioration de la compétitivité des PME algériennes, ces propositions que nous considérons comme des leviers de la compétitivité des PME, notamment pour ce qui concerne les facteurs développés qui peuvent constituer des leviers de la compétitivité des PME.

Tableau N° 37 : Leviers de la compétitivité des PME algériennes

| Acteur | Leviers | Mesures | Objectifs |
|------------------|--|---|---|
| Pouvoirs publics | Préparation d'un environnement juridique favorable et encourageant | <ul style="list-style-type: none"> *Etablissement de lois encourageantes qui régissent les affaires à long terme. *Renforcement de la lutte contre la concurrence déloyale exercée notamment par le marché informel. * Renforcement de la lutte contre les pratiques bureaucratiques caractérisant l'administration publique. * L'implication du secteur privé en amont dans les politiques publiques. | Réduction du niveau de complexité de l'environnement |
| | Amélioration de l'accès au financement | <ul style="list-style-type: none"> *Accompagnement des PME dans la formalisation de leurs projets de financement. *Revue à la baisse des conditions pour l'accès au financement bancaire. *Réduire le temps requis pour l'analyse et le traitement des dossiers de demande de crédits. *Offrir un panel diversifié de produits financiers adaptés à la taille et aux capacités des PME. * Accompagner les PME dans leur quête de financement par l'octroi de garanties des crédits aux PME | Mise en place d'un système financier et bancaire encourageant en faveur des PME |
| | Facilitation de l'accès au foncier industriel | <ul style="list-style-type: none"> *Réduire le temps du traitement des demandes de foncier industriel. *Création et encouragement de la politique des pôles de compétitivité. *Encouragement des actions de groupement des entreprises visant le développement et la croissance. | Stimulation de la dynamique entrepreneuriale chez les entrepreneurs |
| | Mise en place d'une politique fiscale encourageante | <ul style="list-style-type: none"> *Optimiser et moderniser les procédures de déclaration fiscale. *L' Accord des avantages fiscaux et parafiscaux adaptés aux PME désirant développer leur métier principal. | Stimulation de la rentabilité des PME |
| | La demande publique comme facteur stimulateur de la compétitivité | <ul style="list-style-type: none"> *Favoriser les PME dans la passation des marchés publics. *Développement de politiques de facilitation d'accès aux marchés publics pour les PME activant dans le domaine des TIC. | Accroître la performance financière des PME |
| | | <ul style="list-style-type: none"> *Lancement de programmes de mise à niveau et de modernisation comportant seulement des actions d'amélioration des ressources immatérielles. *Lancement de programmes d'accompagnement en faveur des PME en difficulté financière. | |
| | | | |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | <p>Mise en place de programmes de modernisation adaptés aux besoins de PME</p> | <p>*Lancement de programmes de perfectionnement en faveur des PME à fort potentiel de développement. *Mise en place de dispositifs techniques pour accompagner les PME désirant exporter leurs produits. *Lancement du prix « Meilleure PME de l'année » pour les PME innovatrice, et ce, pour stimuler l'esprit de compétition chez les dirigeants des PME algériennes. *Mise en place de programmes de formation de haut niveau en faveur des dirigeants de PME dans le domaine du management. *Développement de la culture de sous-traitance en créant des espaces (séminaires, site web, tables rondes, conférences...) de partage de l'information entre les PME et les GE.</p> | <p>Promouvoir la compétitivité des PME</p> |
| | <p>Harmonisation des politiques d'aides et de soutien en faveur des PME</p> | <p>*Réduire le nombre d'intervenants dans les actions d'aides et de soutien en PME.¹ *Réactiver le rôle de l'ANDPME devenu en 2018 l'ADPIPME qui à notre connaissance n'a pas entamé son travail jusqu'à nos jours. * Mise en place d'une sorte de « guichet unique » qui a pour mission le traitement des demandes d'aides et de soutien formalisées par les PME et les transmettre aux organismes concernés selon plusieurs critères tels que : le profil de la PME, le besoin, le secteur d'activité et la nature d'aide demandée par la PME</p> | |
| | <p>Se former et former ses collaborateurs</p> | <p>*Suivi des programmes de formation pour les dirigeants sur les nouvelles techniques de gestion. *Mise en œuvre de plans de formation et de recyclage pour les cadres de l'entreprise.</p> | <p>Développer la culture d'entreprise</p> |
| | <p>Sortir de l'intuition à la formalisation</p> | <p>*La nécessité d'établir des stratégies formalisées à moyen et à long terme. *Elaboration de procédures formelles de gestion. *Mise en place d'outils de contrôle et de suivi formalisés et adaptés aux besoins d'entreprise.</p> | <p>Formaliser pour mieux gérer</p> |

¹ Nous constatons aujourd'hui qu'un grand nombre d'organisations interviennent dans le cadre des politiques publiques visant à promouvoir le secteur de la PME en Algérie. (Ministère de l'industrie, ministère délégué chargé des microentreprises, ministère délégué chargé de l'économie de la connaissance et des start-ups et une multitude d'organismes placés sous différentes tutelles.

| | | | |
|------------------------|--|---|--|
| PME et leur Dirigeants | | *Mise en place de processus formalisés de recrutement et de gestion de carrières. | |
| | Division du travail et délégation de pouvoir | *Mise en place d'une structure organisationnelle adaptée aux caractéristiques de l'entreprise. *Délégation des tâches opérationnelles et routinières par le dirigeant. *Bien définir les postes de responsabilité et veiller au recrutement de réelles compétences en correspondance avec les profils exigés. | Déléguer pour mieux s'occuper des questions stratégiques et tactiques |
| | Performer par la maîtrise des coûts et l'intégration des nouvelles techniques de commercialisation | *Optimiser les processus de production. *Mise en place d'outils de contrôle et de reporting des opérations techniques. *Mise en place d'une comptabilité de gestion pour mieux connaître ses coûts de revient. *Miser sur les TIC pour la commercialisation des produits. *Développer une force de vente adaptée au métier et aux objectifs de l'entreprise. *Investir dans la communication pour se forger une position chez les consommateurs. | Maitriser pour aller de l'avant |
| | Investir dans la qualité | *Mettre le client au cœur de toutes les politiques de l'entreprise. *Mise en place des services de contrôle et d'assurance de la qualité des produits. *Adopter une démarche de management qualité que ce soit par voie normative ou non normative. *Normaliser ses produits pour bien se conformer aux conditions évolutives de la demande. | Se conformer aux exigences du marché |
| | Les ressources matérielles sont nécessaires sous condition d'investir dans l'immatériels | *Accompagner l'investissement dans les équipements par l'investissement dans les aspects immatériels, plus particulièrement dans le facteur humain. | Créer une culture dans l'entreprise focalisée sur la ressource humaine |

Source : Etabli par l'auteur

3.3. Limites de la recherche

Bien que les approches et méthodes adoptées dans cette recherche aient été d'un apport certain pour nous dans le processus de résolution de la problématique posée et de vérification des hypothèses émises, notre étude comme tout travail scientifique, n'échappe pas à certaines limites à la fois objectives et subjectives que nous nous résumons dans ce qui suit :

- Problème de subjectivité dans la mesure de la compétitivité des PME. Le répondant évalue la compétitivité de son entreprise en faisant référence à la moyenne de compétitivité dans son secteur d'activité, cela engendre un certain manque d'objectivité dans la mesure de nos paramètres.

- Nous avons travaillé sur un échantillon relativement restreint de 244 PME même s'il correspond à un taux de réponse dépassant 91%. Nous jugeons dans ce sens qu'un échantillon supérieur à 350 PME pourrait donner des résultats nettement plus précis.
- Les données ont été collectées pour cette recherche via une opération d'Emailing touchant les dirigeants et les cadres responsables des PME. Il est très difficile donc de vérifier si le répondant détient réellement la qualité de dirigeant ou de cadre dirigeant.
- Les hypothèses et sous-hypothèses ont été vérifiées par deux modèles empiriquement différents (modèle de second ordre et modèle de first ordre), cela nous a amenés à valider les hypothèses et sous-hypothèses indépendamment. Autrement dit, la validation des sous-hypothèses découlant de l'hypothèse H2 par exemple ne permet pas de se prononcer directement sur la validation de l'hypothèse H2.
- Notre étude n'a pas étudié l'effet d'interaction simultané entre les facteurs de compétitivité internes et les facteurs de l'environnement du fait de la taille relativement restreinte de notre échantillon.
- Notre recherche a concerné des PME issues de différents secteurs d'activité, cela ne permet pas d'identifier les facteurs clés de la compétitivité de chaque secteur à part.

Cependant, il est aisé de noter que les limites caractérisant cette étude peuvent constituer de réelles pistes aux recherches ultérieures.

3.4. Voies de recherche

Une thèse qui se termine ouvre d'autres pistes et avenues de recherche. Les avenues pour les futures recherches sont directement tirées de notre sujet d'étude et s'articulent autour des axes suivants :

- La présente recherche a étudié tous les secteurs d'activités. Nous recommandons de cibler des études sectorielles ou sur des branches d'activités formellement identifiées, car ces études permettront de tirer les facteurs de succès et les déterminants de la compétitivité des PME pour chaque secteur.
- Il serait judicieux d'analyser le rôle des facteurs environnementaux sur les facteurs internes de compétitivité, cette étude permettra d'identifier la nature de la relation entre l'influence de l'environnement et les ressources internes des PME.
- Il serait aussi utile d'approfondir les résultats de la présente étude qui est de caractère quantitatif par une étude qualitative basée sur des entretiens avec des dirigeants de PME, et ce, pour mieux appréhender les contraintes entravant l'amélioration de la compétitivité des PME algériennes.
- Une étude comparative portant sur la compétitivité des PME exportatrices et non-exportatrices donnera lieu à une meilleure compréhension des différences entre les PME exportatrices et non-exportatrices en termes de facteurs de compétitivité.
- Enfin, l'impact d'un parc de PME compétitives sur la compétitivité à l'échelle nationale serait un sujet très intéressant pour les futures recherches doctorales.

Dans ce dernier chapitre nous avons validé empiriquement notre modèle théorique tout en confirmant les tests opérés sur les hypothèses et sous-hypothèses émises pour cette recherche.

Le modèle théorique a été appliqué sur un échantillon de 244 PME algériennes activant dans plusieurs domaines d'activités et réparties sur les quatre régions du pays.

La première section du présent chapitre, a été consacrée à l'analyse factorielle exploratoire sous le logiciel SPSS V.23. Cette analyse avait pour objectif de purifier les échelles de mesure adoptés ou choisis pour la collecte des données et l'analyse des concepts du modèle théorique.

Dans la seconde section nous avons effectué un analyse factorielle confirmatoire sur les échelles issues de l'AFE sous le logiciel AMOS V.24. L'AFC avait pour objectif de valider la cohérence interne et fiabilité des construits formant le modèle de mesure.

Enfin, dans la dernière section nous avons validé la qualité d'ajustement du modèle structurel tout en testant la validité des hypothèses et sous-hypothèses de recherche par la méthode des équations structurelles. Les résultats obtenus nous ont offert une piste pour mettre en évidence les étendues possibles et opérationnelles des conclusions issues de notre étude. Le dernier ce point de chapitre propose les limites et les possibles voies de recherche.

Conclusion

Conclusion

La nature complexe des liens entre la PME et son environnement, ne peut s'expliquer que par deux concepts « adaptation et compétitivité ». A travers les jeux de pouvoirs qui l'animent, l'environnement exerce une influence de diverses natures sur la PME. Cette dernière est caractérisée en tant qu'entité par un ensemble de spécificités qui la différencient de la grande entreprise et qui font qu'elle soit souvent amenée à se doter de mécanismes et d'instruments spécifiques à sa taille et à sa nature en vue de s'adapter à cette influence. Obéissant à une démarche visant à faire face aux risques liés à l'environnement, l'adaptation de la PME à son environnement s'opère principalement par la recherche permanente de niveaux de compétitivité toujours plus élevés conséquent.

La littérature spécialisée nous enseigne que la compétitivité de la PME est tributaire d'une multitude de facteurs de natures et d'origines diverses. Ces facteurs peuvent être scindés en trois principales catégories ; La première fait référence aux ressources internes matérielles, tels que les différents équipements de production et de logistique. La seconde catégorie concerne les ressources internes immatérielles qui regroupent globalement le facteur humain et les différents aspects de la gestion. Tandis que la troisième catégorie englobe les différentes dimensions de l'environnement comme la complexité, le dynamisme et l'intensité de la concurrence.

Ces facteurs affectent la compétitivité de la PME en formant un jeu complexe de relations d'interdépendance. La littérature expose dans ce sens que la nature de l'influence de ces facteurs sur la compétitivité de la PME peut être de type déterministe direct et indirect ou de type médiateur ou modérateur. C'est l'identification du type et l'importance de cette influence ont suscité notre intérêt et impulser notre volonté de consacrer une recherche de cette envergure à la compétitivité des PME algériennes.

L'objectif central de ce travail consistait donc à identifier les facteurs les plus influents sur la compétitivité des PME algériennes tout en mettant l'accent sur leurs natures qui peuvent expliquer à leur tour d'autres facettes de ces liens interactifs et dynamiques. À la différence des études antérieures qui ont étudié la problématique de la performance et de la compétitivité de la PME et qui se sont concentrées sur des aspects particuliers de la compétitivité de la PME tels que, l'internationalisation, la mise à niveau, le rôle et la place du dirigeant..., notre recherche s'est penchée sur l'étude et l'analyse de la compétitivité en amont de ces facteurs, et ce, en vue de répertorier les différents facteurs et suggérer une classification en fonction de la nature et du degré de leur impact sur la compétitivité des PME algériennes. Pour mieux comprendre le contexte et la réalité de la PME en Algérie nous nous sommes basés sur les axes permettant de concevoir les outils d'évaluation et de mesure adaptés, à savoir :

- La compétitivité pour la PME en tant qu'objectif dont la concrétisation est conditionnée que par une démarche d'adaptation à l'environnement ;
- Les spécificités de la PME en tant que préalable à maîtriser et à prendre en considération dans la recherche de sa compétitivité ;
- L'analyse du potentiel de la PME algérienne et son aptitude à faire face aux contraintes et risques de son environnement ;

Conclusion

- L'analyse de l'environnement de la PME en Algérie et l'identification de ses principales spécificités et caractéristiques ;
- L'analyse de la PME, de ses caractéristiques et de ses ressources internes ;
- L'analyse documentaire des textes juridiques et autres références permettant de disposer d'une appréciation objective des politiques d'aides et de soutien mises en œuvre par l'Etat en faveur de la PME.

Pour atteindre l'objectif assigné à cette étude et justifier les hypothèses et sous-hypothèses émises, il nous est apparu judicieux de recourir à une méthodologie d'ordre hypothético-déductif tout en inscrivant notre recherche dans une approche épistémologique post-positiviste qui repose sur un ensemble d'étapes successives qui sont notamment ; le choix du cadre théorique le plus adéquat permettant de déterminer les concepts en mesure d'amener le chercheur vers des pistes de réponse aux questions de recherche, l'analyse des études existantes tout en analysant les démarches et les modèles adoptés, la fixation des hypothèses et la conception d'un modèle cohérent avec les objectifs et hypothèses de l'étude et enfin, procéder aux analyses empiriques visant à tester et valider les hypothèses de départ.

Ces choix épistémologiques et méthodologiques sont principalement guidés par des orientations objectives dont notamment, la nature de notre problématique « quels sont... » qui nécessite de procéder par une démarche hypothèse-déduction, notre position en tant que chercheur indépendant du phénomène étudié et l'objectif de cette étude qui réside dans l'identification et l'analyse des relations de cause à effet entre plusieurs variables indépendantes et une variable à expliquer.

Pour opérationnaliser la méthodologie adoptée, cette thèse est d'abord édifiée sur une recherche documentaire et bibliographique qui nous a permis de mieux cerner et comprendre les concepts de la compétitivité et la de PME. Le socle réalisé à partir de cette revue de littérature nous a orienté vers la conception d'un modèle conceptuel de recherche qui nous est apparu le plus à même de regrouper et faire interagir les différentes variables de l'étude. Ceci nous a également guidé vers les référents communément admis par la littérature pour le construit de notre démarche exploratoire de nature quantitative au moyen d'un questionnaire composé d'un ensemble d'échelles de mesure distribué sur un échantillon de 244 PME algériennes. La dernière étape consistait à traiter empiriquement les données collectées par des analyses factorielles multidimensionnelles et tester les hypothèses et sous-hypothèses de recherche par les méthodes d'équations structurelles.

Le premier chapitre, nous a offert les enseignements nécessaires sur les fondements théoriques de la notion de compétitivité qui est un concept au sens large, à l'usage intensif, théoriquement flou et empiriquement complexe. Nous avons ainsi exposé la compétitivité à l'échelle des nations et au niveau de l'entreprise, ses déterminants et ses outils de mesure. Les principaux enseignements tirés du premier chapitre nous ont amenés à retenir que la compétitivité de l'entreprise signifie globalement la capacité de celle-ci à résister, voire surmonter la concurrence. Ainsi, la compétitivité au niveau de l'entreprise se détermine tant sur le plan interne à travers ses compétences et ressources ainsi que l'adéquation de sa stratégie avec les

Conclusion

caractéristiques de la concurrence, que sur le plan externe à travers un environnement à la fois complexe et dynamique, mais aussi encourageant et favorable aux affaires.

Dans le second chapitre, nous avons exposé le concept de la PME et sa relation avec l'environnement. En premier lieu, la définition et la classification de la PME, ses spécificités et son rôle dans l'économie ont été développés. Ensuite, nous avons présenté le management de la PME tout en mettant en avant le rôle prépondérant du dirigeant. Puis nous avons exposé la notion de compétitivité de la PME et son évolution à travers plusieurs théories. Ce qui nous a permis de retenir que la PME en tant qu'organisation opérant dans un environnement ouvert et intense se caractérise par un ensemble de spécificités qui la différencient de la grande entreprise et que sa compétitivité est tributaire de sa capacité à s'adapter aux influences de son environnement. La PME est appelée à tirer profit de ses ressources internes pour pouvoir s'adapter, voire même surmonter la concurrence. Ainsi, le profil du dirigeant, qu'il soit propriétaire ou non apparaît aussi comme l'un des fondements ou l'une des clés du succès de l'entreprise.

Le troisième chapitre est consacré à la présentation de l'état des lieux des PME en Algérie, des contraintes entravant leur développement et des mesures prises par les pouvoirs publics pour hisser et améliorer leur compétitivité. Ce chapitre nous a permis de mieux comprendre la situation et le potentiel des PME algériennes et de dresser un constat sur leurs caractéristiques et les contraintes freinant leur épanouissement. Globalement, les PME en Algérie tout comme celles des pays en développement tardent encore à tirer profit des avantages accordés par l'ouverture du marché à cause des différentes faiblesses qui les caractérisent et des spécificités de leur environnement.

Ces enseignements et connaissances préalables nous ont servi comme base à la construction de notre modèle conceptuel traitant des facteurs déterminants de la compétitivité de la PME algérienne. Ce modèle part du principe selon lequel la compétitivité de la PME tout comme la GE se détermine au niveau interne à travers les ressources et compétences de celle-ci et au niveau externe à travers l'influence des facteurs environnementaux. Cependant, notre enquête empirique nous apprend que l'évaluation de la compétitivité de la PME doit prendre en considération les spécificités de celle-ci, dont essentiellement le rôle prépondérant du dirigeant et la proximité de gestion. C'est ce qui explique que notre modèle comporte des échelles de mesure et des indicateurs adaptés à ces spécificités.

L'étude empirique s'est ainsi déployée sur plusieurs étapes successives. Après la conception du modèle conceptuel de la recherche et la présentation des caractéristiques des PME algériennes, nous avons construit un questionnaire en vue de cerner et de mesurer les différentes variables du modèle conceptuel. A l'issue de la phase de correction et d'ajustement académique, ce questionnaire a été purifié par une analyse factorielle exploratoire sur un pré-échantillon de 46 PME. Ensuite, le questionnaire purifié a été envoyé par une opération d'Emailing touchant 244 PME et validé via des analyses factorielles confirmatoires ayant servi à tester la validité des hypothèses et sous-hypothèses émises par les méthodes d'équations structurelles qui sont des techniques empiriques de seconde génération.

Sur la base des résultats des tests des hypothèses et sous-hypothèses de cette recherche, nous avons relevé les principales conclusions suivantes :

Conclusion

- Les ressources internes intangibles occupent la première position comme facteurs déterminants de la compétitivité des PME algériennes ;
- Le rôle des ressources internes matérielles dans la détermination de la compétitivité de la PME algérienne est conditionné par le rôle médiateur des ressources internes immatérielles ;
- L'environnement exerce une influence déterministe négative sur la compétitivité de la PME algérienne ;
- Les ressources internes intangibles s'avèrent être les facteurs exerçant le rôle le plus important, suivi par les facteurs environnementaux avec un effet négatif. En dernière position, viennent les ressources matérielles avec un impact positif indirect conditionné par la médiation des ressources internes immatérielles.

Ces résultats montrent que la compétitivité de la PME algérienne s'explique par les mêmes principes et caractéristiques développés par les protagonistes de la théorie des ressources et compétences, de la théorie de la contingence et de la théorie de la dépendance à l'égard des ressources. Les ressources immatérielles et les compétences de la PME peuvent ainsi servir de facteurs clés à sa réussite à condition de les exploiter convenablement et efficacement. L'environnement exerce une influence déterministe négative sur la compétitivité de la PME, mais cette dernière possède tout le potentiel d'adaptation en investissant sur ses ressources et compétences. Ainsi, il est aisé de retenir de ces résultats que l'investissement dans les ressources matérielles doit être accompagné par un investissement dans les ressources internes intangibles afin qu'ils soient d'un apport significatif sur la compétitivité de la PME. Enfin, ce travail met en évidence et confirme le rôle prépondérant du dirigeant en le considérant empiriquement comme un des premiers facteurs susceptibles d'améliorer les performances et la compétitivité de la PME.

L'apport principal de cette étude est de proposer un modèle conceptuel cohérent et adapté au contexte de l'économie algérienne qui explore et examine les déterminants de la compétitivité de la PME. Le modèle développé dans cette thèse se déploie selon une approche plus complète qui intègre simultanément les facteurs internes, les facteurs de l'environnement et les spécificités de la PME. Ce modèle offre donc :

- Une batterie d'indicateurs testés et validés qui permettent une évaluation multidimensionnelle de la compétitivité des PME algériennes ;
- Des outils d'évaluation et de mesure permettant de cerner et d'analyser tous les aspects de la compétitivité en amont de l'action de la PME algérienne ;
- Des échelles de mesure valides qui peuvent être utilisées pour analyser les différentes dimensions de l'environnement ;
- Un modèle qui offre la possibilité de tester les liens entre les différents facteurs de compétitivité.

Bien que les démarches et méthodes adoptées dans cette étude aient été d'un apport considérable à la recherche de réponses à notre problématique. Nous considérons que ce travail peut être enrichi tant sur le plan méthodologique que sur le plan théorique. En effet, cette

Conclusion

recherche peut être confortée par l'augmentation de la taille de l'échantillon, le renforcement du cadre d'analyse par des études qualitatives basées sur des entretiens semi-structurés avec les dirigeants des PME, ainsi que par l'étude approfondie des caractéristiques des PME en Algérie et l'étude de la relation entre les facteurs environnementaux et les facteurs internes de compétitivité des PME. Une étude comparative entre les PME et les GE pourrait également enrichir notre connaissance et nous permettre d'identifier les différences en termes de sources de compétitivité, aussi l'analyse du rapport comportement du dirigeant-compétitivité-environnement pour déceler et identifier le type de comportement du dirigeant en fonction des caractéristiques de l'environnement et son impact sur la compétitivité de la PME apparaît comme un axe de recherche pertinent.

Bibliographie

Bibliographie

1. Ouvrages

- Aktouf O, « Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations », Presses de l'Université du Québec, 1992.
- Alaoui A, « la compétitivité internationale : stratégies pour les entreprises françaises », Edition l'Harmattan, Paris, 2005.
- Argyris C. S. et Donald A., « A theory of action perspective », Addison-Wesley Publishing Company, 1978.
- Baillargeon J. « L'analyse en composantes principales. Document disponible en ligne à l'adresse suivante : <http://www.uqtr.ca/cours/srp-6020/acp/acp.Pdf>, 2003.
- Bienaimé A., « Stratégies de l'entreprise compétitive », Edition Masson, Paris, 1980.
- Bollen K.A. et Long J. S, « Testing structural equations models », Edition Sage, London, 1993.
- Boston Consulting Group, « les mécanismes fondamentaux de la compétitivité », Edition Hommes et Techniques, 4ème Edition, Paris, 1984.
- Bouchikhi H. et Kemberley J., « Entrepreneurs et gestionnaires : les clés du management entrepreneurial », Les Éditions d'organisation, Paris, 1994.
- Buigues A. P, « Prospective et compétitivité », McGraw-Hill, 1985.
- Burns T. et Stalker., « Mechanistic and organic systems of management », in. Sociology of organizations: structures and relationship, Edition SAGE publications, 2012.
- Burt R.S., « Structural Holes: The Social Structure of Competition », Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992.
- Byrne B.M, « Structural equation modeling with EQS: Basic concepts, applications, and programming », Routledge, 2013.
- Chandler A. D., « Strategy and Structure Chapters in the History of the American Industrial Enterprise », The M.I.T Presse, Cambridge, 1962.
- Colle F., « Le guide stratégique du responsable d'entreprise », Edition Maxima, Boulogne, 1993.
- Courbis R, « compétitivité et croissance en économie concurrencée », Edition Dunod, Paris, 1975.
- Croutsche J.J, « Statistiques et analyse des données », Editions ESKA, Paris, 1997.
- De Carbonnel F, « les objectifs de la politique industrielle et les stratégies d'entreprise : un objectif vital », dans Massé P. (sous la direction de), la politique industrielle et stratégie d'entreprise, Edition Masson, Paris, 1976.
- De Woot P. « Les entreprises de haute technologie et l'Europe », Edition Economica, Paris, 1988.

Bibliographie

- DeFillippi R. J, Arthur M. B, et Lindsay V. J., « Knowledge at work creative collaboration in the global economy », Edition Blackwell, Malden, 2006.
- Derray A. et Lusseau A., « les structures d'entreprises », Edition Ellipses, Paris, 2006.
- Deslauriers, J. P., « Recherche qualitative: guide pratique ». McGraw-Hill, Montréal, 1991.
- Détrie, J. P., et al., « Strategor: Politique générale de l'entreprise », Dunod, 2005.
- Duranton G et al, « les pôles de compétitivité : que peut-on attendre ? », Edition Rue d'Ulm (ENS), Paris, 2008.
- El Akremi A, « Chapitre 12. Analyse des variables modératrices et médiatrices par les méthodes d'équations structurelles », in : Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, sous la direction de Roussel Patrice, Wacheux Frédéric. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, « Méthodes & Recherches », 2005, p. 325-348. URL : <https://www.cairn.info/management-des-ressources-humaines--9782804147112-page-325.htm>
- Evrard Y, Pras B, et Roux E, « Market : Études et recherches en marketing », 3ème Edition, DUNOD, Paris, 2003.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E., Desmet, P., Dussaix, A. M., et Lilien, G. L., « Market-Fondements et méthodes des recherches en marketing », 2009, (No. hal-00490724).
- Fathi A, « les méthodes des équations structurelles », URM, 1ere Edition, Sfax, Tunisie, 2010.
- Filion J.L in Chanut-Guieu C. et Gilles Guieu G., « Les caractéristiques du dirigeant de PME en hypercroissance : une revue de la littérature », Le grand livre de l'économie PME, Gualino, 2012.
- Gavard-Perret M.L, Gotteland D, Haon C, et al., « Méthodologie de la recherche en sciences de gestion. Réussir son mémoire ou sa thèse », 2ème édition, Pearson, France, 2012.
- GREPME., « Les PME: bilan et perspectives », Edition Economica, Paris, 1997.
- Hafsi T et Demers C., « Comprendre et mesurer la capacité de changement des organisations », Éditions transcontinental, Québec, 1997.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., et al. Multivariate data analysis . Uppersaddle River. 2006.
- Hatzichronoglou T, « indicators of industrial competitiveness: results and limitations”, Technology and National Competitiveness, University press, Montréal, 1991.
- Helfat C, Finkelstein S, Mitchell W, Peteraf M, Singh H, Teece D.J, et Winter S, « Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations », Blackwell Pub, USA, 2007.
- Hernandez É. M., « L 'entrepreneuriat Approche théoriques », Édition L'Harmattan, Paris, 2001.

Bibliographie

- Hoyle R. H, « Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications », Sage Edition, 1995.
- Igalens J et Roussel P, « Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines, Edition Economica, Paris, 1998.
- Itami H., Kusunoki K., Numagami T., et Takeishi, A., « Dynamics of Knowledge, Corporate Systems and Innovation », Springer, 2010.
- Jolibert A et Jourdan P, « Marketing Reseach : méthodes de recherche et d'études en marketing », Dunod, 600 p., 2006.
- Julien P.A. et Marchesnay M., « La petite entreprise », Edition Vuibert, Paris, 1988.
- Kalika M. et al., « Management, stratégie et organisation », 8ème Edition, Edition Vuibert, Paris, 2010.
- Koenig G, « Management stratégique: Paradoxes, interactions, et apprentissages », Edition Nathan, Paris, 1996.
- Kurth W, « la technologie et l'évolution de l'avantage comparatif », problèmes économiques, n° 2285, 1992.
- Landau R, « Technology, capital formation and US competitiveness », dans: international productivity and competitiveness, Hickman, B.G, Oxford university press, New York, 1992.
- Larabi M., « La PME algérienne : rappels historiques », in : « la PME algérienne et le défi de l'internationalisation : expériences étrangères », sous la direction de (Joyal A., Sadeg M., et Torres O.), Edition l'Harmattan, Paris, 2010.
- Lawrence, P. R. et Lorsch, J. W., « Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Homewood », IL: Richard D. Irwin. 1969.
- Lehmann Ortega L., Leroy F., Garrette B., Dussauge P., Durand R., « Strategor : toute la stratégie d'entreprise », 7ème Edition, Dunod, Paris, 2016.
- Leroy F., « les strategies de l'entreprise », 4ème Edition, Dunod, Paris, 2012.
- Livian Y.F., « Organisation : théories et pratiques », 3e Edition, Edition Dunod, Paris, 2005.
- Madiès T. Prager J.C. Fontagné L et Thisse J.F, « innovation et compétitivité des régions », la documentation françaises, Paris, 2008.
- Mainguy C, « l'Afrique est-elle compétitive », Edition Karthala, Paris, 1996.
- Malthora N.K, « Marketing research : an Applied Orientation », Prentice Hall International, 2004.
- Marchesnay. M., « Mangement stratégique », Éditions de L'ADREG, Paris, 2004.
- Markusen J, « productivity, competitiveness, trade performance and real income », Centre d'édition du Gouvernement du Canada, Ottawa, 1992.

Bibliographie

- Martinet A, « Sciences de gestion et compétitivité de l'entreprise », dans Percerou R. (sous la direction de), *Entreprise, Gestion et Compétitivité des entreprises*, Edition Economica, Paris, 1984.
- Mazier J. Basle M. et Vidal J-F, « quand les crises durent... », 2ème édition, Economica, Paris, 1993.
- Meier O, « Diagnostic Stratégique », , Edition Dunod, Paris, 2015.
- Meier O, « Diagnostic Stratégique », 4ème Edition, Edition Dunod, Paris, 2015.
- Mintzberg H., « Le management: voyage au centre des organisations », Éditions d'Organisation, Paris, 1990.
- Mintzberg H., « Structure et dynamique des organisations », 2ème édition, Edition d'Organisation, Paris, 2005.
- Mintzberg H., « Structure et dynamique des organisations », Editions d'Organisations, Paris, 1982.
- North D., « institutions, Institutional Change and Economic Performance », Cambridge University Press, Cambridge, 1990.
- Nunnally J.C, « Psychometric theory », Nex York, Mac-Graw Hill, 1978.
- Pascallon P, « l'assurance qualité facteur de compétitivité? », dans Percerou R. (sous la direction de), *Entreprise, Gestion et Compétitivité des entreprises*, Edition Economica, Paris, 1984.
- Pfeffer J. et Salancik G. R., « The external control of Organizations: a resource dependence perspective », Stanford university press, California, 1978.
- Picard P., « Éléments de microéconomie : théories et applications », Montchrestien, 1990.
- Porter M. E, « l'avantage concurrentiel des Nations », Inter éditions, Paris, 1986.
- Porter M.E, « l'Avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Inter Edition, Paris, 1986.
- Porter M.E, « The competitive advantage of nations », Free Press, New York, 1990.
- Porter M.E., « Choix stratégique et concurrence: techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie », Edition Economica, Paris, 1982.
- PricewaterhouseCoopers, « Indicateurs et facteurs de compétitivité des services rendus à l'industrie », Edition de l'industrie, Paris, 2000.
- Rambhujun N, « le concept de compétitivité : ses indicateurs et facteurs », entreprise, gestion et compétitivité, Edition Economica, Paris, 2000.
- Rojot J., « Théorie des organisations », Edition ESKA, Paris, 2005.
- Roussel P, Durrieu F, Campoy E, et Akremi A, « Méthodes d'équations structurelles : Recherches et applications en gestion », Edition Economica, Paris, 2002.

Bibliographie

- Roussel P, Durrieu F, Campoy et al., « Chapitre 11. Analyse des effets linéaires par modèles d'équations structurelles », in : Management des ressources humaines. Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, sous la direction de Roussel Patrice, Wacheux Frédéric. Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, « Méthodes & Recherches », 2005, p. 297-324. URL : <https://www.cairn.info/management-des-ressources-humaines--9782804147112-page-297.htm>.
- Rumelt R. P., « Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters ». Profile Books LTD, London, 2011.
- Schollhammer H., (1982) Internal Corporate Entrepreneurship. In: Kent, D., Sexton, L. and Vesper, K.H., Eds., Encyclopedia of Entrepreneurship, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1982, p. 209-223.
- Selznick P., « leadership in administration », Edition Mc Graw-Hill, New-York, 1957.
- Sharples J et Milhan, « long run competitiveness of Australian agriculture », USDA, Economic Research Services, Foreign Agricultural Economics Report, 1990.
- Siroén J. M, « l'économie mondiale : anciennes hégémonies, nouvelles puissances, tome 1, Armand Colin, Paris, 1993.
- Stafford, J., et Bodson, P « l'analyse multivariée, avec SPSS », presse de l'université du Québec, Québec, 2006.
- Tabachnick B. G., Fidell L. S., et Ullman, J. B, « Using multivariate statistics » Boston, MA : Pearson, 2007.
- Thiétart R. A, « méthode de recherche en management », Edition Dunod, paris, 1999.
- Thietart, R.A., « Méthodes de recherche en management », 4ème édition. Dunod, Paris, 2014.
- Torres O., « les PME », Edition Dominos Flammarion, Paris, 1997.
- Touate S et Bennouna A, « l'amélioration des conditions et relations au travail comme levier de performance sociale », Revue de Management et Cultures, 2019, no 4, p. 105-117.
- Tzu S., « l'art de la guerre », Edition Art et Poésies, Paris, 2010.
- Vandercammen M, « Études de marchés : méthodes et outils », De Boeck Supérieur, Paris, 2018.
- Veblen T. B et Dowd D., « The Theory of Business Enterprise », Routledge, 2017.
- Woodward, J., « Industrial organization: theory and practice », Oxford University Press, London, 1980.
- Wtterwulge R., « la PME une entreprise humaine », Edition De Boeck, Paris, 1998.

2. Articles et communications

- Abi Azar J., « Les outils de contrôle de gestion dans le contexte des pme : cas des pmi au Liban », Comptabilité et Connaissances, May 2005, France. pp. Cd-rom, 2005.

Bibliographie

- Adair P et Hamed Y., « Le microcrédit : une solution au financement de la micro entreprise au Maghreb », communication présentée aux 6^{ème} journées scientifiques du réseau Analyse économique et développement, 4 – 5 Mars 2004, Marrakech.
- Aktouf O, « faut-il brûler Michael Porter ? », Revue française de gestion, n°146, 2003, p. 219-222.
- Anderson J. C. et Gerbing, D. W., « Structural equation modeling in practice : A review and recommended two-step approach », Psychological bulletin, 1988, vol. 103, no 3, p. 411-423.
- Arabi. M., « Profils des propriétaires dirigeants et pratiques de GRH dans les PME algériennes. Cas des PME du secteur des IAA de Béjaia », Recherche économiques et managériales, n° 14, Université de Mohamed Khider, Biskra, Décembre 2013, pp. 11-18.
- Assala. K et Tounes. A., « Influence culturelles sur des comportements managériaux d'entrepreneurs algériens », 5^{ème} Congrès de l'académie de l'entrepreneuriat, Sherbrooke, Canada, Octobre 2007.
- Azouaou L. et Belouard N. A., « La politique de mise à niveau des pme algériennes : enlisement ou nouveau départ ». In : VI^{ème} colloque international. Hammamet (Tunisie), 2010. p. 21-23.
- Azzemou R et Noureddine M., « Continuous improvement for the firm's competitiveness: Implementation of a new management model », Management Science Letters, vol. 8, no 1, 2018. p. 19-32.
- Baba S. Hemissi O. Berrahou Z. et Traiki C., « The Spatiotemporal Dimension of the Social License to Operate: The Case of a Landfill Facility in Algeria », Management international-Mi, 2020, 1-14.
- Bakar L.J.A et Hartini A, « Assessing the relationship between firm resources and product innovation performance », Business Process Management Journal, vol. 16, no 3, 2010, p. 420-435.
- Barney J, « Firm resources and sustained competitive advantage », Journal of management, 1991, vol. 17, no 1, p. 99-120.
- Baron R.M. et Kenny D.A., « The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations », Journal of personality and social psychology, 1986, vol. 51, no 6, p. 1173-1182.
- Barreto I., « Dynamic capabilities: A review of past research and an agenda for the future », Journal of management, vol. 36, no 1, 2010, p. 256-280.
- Baumgartner H et Homburg C, « Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review », International Journal of Research in Marketing, 1996, vol. 13, n°2, pp 139-161.
- Bellon, B. « La compétitivité », Arena R., Benzoni L., De Bandt J., et Romani P. M., Traité d'économie industrielle, Edition Economica, Paris, 1991, p. 482-496.

Bibliographie

- Bellone F et Chiappini R., « Le déclin de la compétitivité française : état des lieux », Les Cahiers français : documents d'actualité, n° 380, 2014.
- Belzile B., « A Behavioral Theory of the Firm, par Richard M. Cyert et James G. March, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey, 1963, 332 pages. » Relations industrielles / Industrial Relations, vol. 19, n° 3, 1964, p. 409–410. <https://doi.org/10.7202/1021288ar>
- Ben Mlouka S et Sahut Jean M., « La taille est-elle un facteur déterminant de la compétitivité des entreprises ? », La Revue des Sciences de Gestion, vol. 233, n° 5, 2008, p. 77-86.
- Bennaceur. S., et al., « Évaluation des politiques de Mise à niveau des entreprises de la rive sud de la méditerranée : les cas de l'Algérie, l'Égypte, le Maroc et la Tunisie », FEMISE Reserch Programme 2006-2007, No. FEM31 -05.
- Beracs J. et Nagy G., « Effect of the business environment on market orientation and performance in an emerging country », Market-Tržište, vol. 22, n° 2, 2010, pp. 243-254.
- Bernardes M., Sergi V. et Montréal H., « La perspective constructiviste de la stratégie en contexte de PME : une voie de renouvellement », 8ème CIFEPME, HEG Fribourg, Suisse, 2006.
- Bodart V., et Fontenay S., « Compétitivité et performances à l'exportation de la Belgique », (No. 2017133). Université catholique de Louvain, Institut de Recherches Economiques et Sociales (IRES), 2017.
- Bodeau. V., « Le cadre de référence du dirigeant. Une clef pour la compréhension des stratégies de PME », Actes de la 39e conférence mondiale de l'ICSB, Strasbourg, Juin 1994, pp 37-48.
- Bolton J. E., « Report of the committee on liquidity of small firms », Journal of political Economy, vol. 21, n° 2, p. 102-125.
- Buigues P. et Goybet P., « la compétitivité de l'industrie européenne : un bilan », Economie Européenne, 1985.
- Cameron K. S., Kim, M. U et Whetten D. A., « Organizational effects of decline and turbulence », Administrative Science Quarterly, vol .32, n° 2, 1987, p. 222-240.
- Chapitre 1 : Caractéristiques et importance des PME, Revue de l'OCDE sur le développement, vol. 5, n° 2, 2004, pp. 37.46, p.39. <https://www.cairn.info/revue-de-l-ocde-sur-le-developpement-2004-2-page-37.htm>
- Child J., « Organization, structure, environment and performance: The rote of strategic choice », Sociology, 1972, Vol. 6, n°. 1, pp. 1-22
- Child J., « Strategie choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: Retrospect and prospect. », Organization studies, 1997, Vol. 18, n°. 1, pp. 43-76.
- Chin W.W, Peterson R.A et Brown S.P, « Structural equation modeling in marketing : Some practical reminders », Journal of Marketing Theory and Practice, 2008, vol. 16, n°4, pp 287-298.

Bibliographie

- Churchill Jr, G. A, « A paradigm for developing better measures of marketing constructs », *Journal of marketing research*, 1979, vol. 16, no 1, p. 64-73.
- Cohen S., « Speaking freely », *Foreign Affairs*, vol. 73, n° 4, 1994, p. 194-197.
- Conner K. R., « A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm? », *Journal of management*, vol. 17, no 1, 1991, p. 121-154.
- Covin J.G. et Slevin D.P., « The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial Top management style », *Journal of management studies*, 1988, vol. 25, n° 3, p. 217-234.
- Crouch G et Ritchie J.R, « Tourism, Competitiveness, and societal prosperity », *Journal of business research*, 1999, Vol. 44, n° 3, p. 137-152.
- Danneels E., « Organizational antecedents of second-order competences », *Strategic management journal*, vol. 29, no 5, 2008, p. 519-543.
- Daous S., « Les nouvelles Stratégies d'intervention vis-à-vis de la PME au Maghreb : cas de l'Algérie », Colloque internationale « La vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé », 11ème journée scientifique du réseau entrepreneuriat INRPME-AUF-AIREPME, 27-29 Mai 2009.
- De Boislandelle. M., « GRH en PME, universalité et contingences : essai de théorisation », *Revue Internationale PME*, vol. 11, n°2-3, 1988.
- Dejardin M, « compétitivité structurelle », *Reflets et perspectives de la vie économique*, 2006, Tome XLV, p. 5-13, DOI 10.3917/rpve.451.05.
- Denieuil P. N., « introduction aux théories et à quelques pratiques du développement local et territorial », Document de travail n° 70, Analyse et synthèse bibliographique en écho au séminaire de Tanger, 25-27 Novembre 1999.
- Desreumaux A., « Nouvelles formes d'organisation et évolution de l'entreprise », *Revue française de gestion*, vol. 41, n° 253, 1996, pp. 139-172.
- Dess G. G. et Beard D.W., « Dimensions of organizational task environments », *Administrative science quarterly*, vol. 29, n° 1, 1984, p. 52-73.
- Dietsch M. et Mahieux X., « Comprendre le déficit de financement des pme pour stimuler leur croissance », *Revue d'économie financière*, Vol. 114, n° 02, 2014, p. 17-30.
- DiMaggio P. J et Powell W. W., « The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American sociological review*, vol. 48, n° 2, p. 147-160.
- Drucker P., « The discipline of innovation », *Harvard business review*, vol. 63, n° 3, p. 67-72.

Bibliographie

- Duncan, R. B., « Characteristics of organizational environments and perceived environmental uncertainty », *Administrative science quarterly*, vol. 17, n° 3, 1972, p. 313-327.
- Durand M et Giorno C, « Les indicateurs de compétitivité internationale : aspects conceptuels et évaluation », *Revue économique de l'OCDE*, 1987, n° 9, pp. 165-203, p. 172.
- Edouard M et Bertrand M, « La compétitivité globale des nations selon le Forum Économique Mondial 2007-2008 : stabilité d'un classement d'avant crise », HEC Paris, Paris, 2008.
- Fernandes V, « En quoi l'approche PLS est-elle une méthode a (re)-découvrir pour les chercheurs en management ? », *Management*, vol. 15, n° 1, 2012, pp. 102-123.
- Filion J. L., « Le champ de l'entrepreneuriat : historique, évolution, tendances », *Revue Internationale PME*, vol 10, n° 2, 1997, p. 130-172.
- Filion L. J., « Six types de propriétaires-dirigeants de PME », *Organisations & Territoires*, volume 9, n°1, hiver 2000, p. 4-10.
- Fornell C. et Larcker D.F, « Structural equation models with unobservable variables and measurement error: », *Algebra and statistics*, vol. 18, n° 3, 1981, p. 382-388.
- Foss N. J., « Knowledge-based approaches to the theory of the firm: Some critical comments », *Organization science*, vol. 7, no 5, 1996, p. 470-476.
- Gervais M., in Bachelet C. et Favre J.P., « Coexistence et cohérence des représentations du dirigeant de PME : application à la communication interne », *IV congrès international francophone sur la pme*, Nancy - Metz - 22, 23, 24 octobre 1998.
- Ghozzi H, « L'approche par les ressources et les compétences en tant que théorie de la firme : apports, limites et aménagements nécessaires », *AIMS Nice*, Jan 2008, Nice, France. (halshs-00368704) .
- Gillet. A., « Les entrepreneurs algériens de petites entreprises : groupe hétérogène entre domestiques et logique économique capitaliste », *Document de travail 16 Griot-Cnam*, 2003.
- Goy, H. et Paturel, R., « Les problématiques de diagnostic et de projection dans les PMI », *Revue française de gestion*, 2004, n° 3, p. 55-70.
- Grant R.M, « The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation », *California Management Review*, 1991, vol. 33 n°3, p. 114-135.
- Grant, R. M., « The knowledge-based view of the firm », *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, 2002, vol. 17, no 2, p. 133-148.
- Gueguen G., « PME et stratégie : quelles spécificités ? », *Revue Économie et Management*, n°131, 2009.
- Habhab-Rave S., « Opportunités et capacités : les déterminants de la croissance des PME/TPE tunisiennes », *Humanisme et Entreprise*, vol. 285, no. 5, 2007, pp. 33-45.

Bibliographie

- Hamdaout T., « Accord d'association Euro-Méditerranéen : quel impact sur la PME/PMI », *Revue économie et management*, Université de Tlemcen, n°24, Mars 2005, pp. 263-277.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). « The core competence of the corporation », *Harvard business review*, vol. 68, n° 3, p. 79-91.
- Hatem F, « les indicateurs comparatifs de compétitivité et d'attractivité : une rapide revue de littérature », Agence Française pour les investissements internationaux AFII, Kearney AT.
- Hooper, D, Coughlan, J, et Mullen, M. R, « Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit », *Electronic Journal of Business Research Methods*, 2008, vol. 6, no 1, p. 53-60.
- Hu L et Bentler P.M, « Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, *Structural Equation Modeling* », *A Multidisciplinary Journal*, 1999, vol. 6, n° 1, p. 1-55, DOI: 10.1080/10705519909540118.
- Inmyxai S et Takahashi Y., « Firm resources and business performance in the Lao PDR », *Journal of Indian Business Research*, 2009, vol. 1, no 2/3, 2009, p. 163-187.
- Jougleux M. et Bernard O., « La réflexion stratégique du propriétaire-dirigeant de petite entreprise, incidence sur le contrôle de gestion », *Actes de l'AIMS*, Nantes, 2011.
- Julien P.A., « Vers une typologie multicritère des PME », *Revue internationale P.M.E.*, 1990, vol. 3, n° 3-4, p. 411-425. doi :10.7202/1007988ar.
- Kret M, Domecq S, Quenon J. L, et al, « utilisation complémentaire des approches LISREL et PLS des modèles d'équations structurelles à la validation d'un questionnaire de culture de sécurité et de ses indicateurs », expérimentation clarté, http://papersjds14.sfds.asso.fr/submission_158.pdf
- Krugman P, « competitiveness: A dangerous obsession », *foreign affairs*, vol. 73, n°2, 1994, p. 28-44.
- Kumar S. et al., « Barriers to implement green supply chain management in automobile industry using interpretive structural modeling technique: An Indian perspective », *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, vol. 4, n° 2, p. 231-257.
- Kurth W, « la technologie et l'évolution de l'avantage comparatif », *problèmes économiques*, n° 2285, 1992.
- Labrouche G, « Les capacités dynamiques : un concept multidimensionnel en construction », In : Conférence AIMS. Disponible sur. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/24-xxiiieme-conference-de-aims/communications/3253-les-capacites-dynamiques-un-concept-multidimensionnel-en-construction/download>, 2014.
- Lachaal L, « la compétitivité : concepts, définitions et applications », In : Laajimi A. (ed.), Arfa L. (ed.). *Le futur des échanges agro-alimentaires dans le bassin méditerranéen : Les enjeux de la mondialisation et les défis de la compétitivité*. Zaragoza : CIHEAM, 2001. p. 29 -36 (Cahiers Options Méditerranéennes ; n. 57).

Bibliographie

- Lafay G, « Remarques sur la compétitivité en longue période », *Economie et Statistique*, n° 102, Juillet-août 1978, Les choix de la RFA / L'enquête emploi d'octobre 1977 / L'amortissement en agriculture. pp. 27-31.
- Lam T. et C. Hsu., « Predicting behavioral intention of choosing a travel destination », *Tourism management*, vol. 27, n° 4, 2006, p. 589-599.
- Lamiri A., « la mise à niveau : enjeux et pratiques, des entreprises Algériennes », *Revue des sciences Commerciales et de gestion*, n°2 juillet 2003, Alger.
- Laufer J.C., « Comment on devient entrepreneur », *Revue Française de Gestion*, vol 2, 1974, p. 11-23.
- Lescure M., « Histoire d'une redécouverte : les PME », *Entreprises et histoire*, 2001/2, (n° 28).
- Lumpkin G. T et Dess G. G., « Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance », *Academy of management Review*, vol. 21, n° 1, 1996, pp. 135-172.
- Madaoui. M., « Travail et Organisation du travail dans les PME algériennes, une approche socio-anthropologique », *Journal des anthropologues*, n° 116-117, 2009.
- Madoui. M et Boukrif. M., « De l'économie administrée à l'économie de marché. Les PME à l'épreuve de la mise à niveau des entreprises en Algérie », communication au Colloque International, INRPME-AUF-AIREPME, 27 au 29 mai 2009, Canada.
- Marchesnay M., « La PME ; une gestion spécifique », *Économie rurale*, n° 206, 1991, p. 11-17.
- Marchesnay M., in., Torrès O., « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion de la PME », *CIFPME*, Octobre 2000.
- Marzouk F., « PME et compétitivité en Algérie », *Revue économie et gestion*, Université de Tlemcen, n°09, Octobre 2010.
- Mc Fetridge D, « la compétitivité : notions et mesures », document hors-séries n°5, Industrie Canada, 1995.
- Melbouci. L., « L'essor des PME algériennes par la théorie des ressources », 7ème Congrès International Francophone en entrepreneuriat et PME-CIFPME-, 2004.
- Meyer J.W et Rowan B., « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American journal of sociology*, vol. 83, n° 2, p. 340-363.
- Michel M., « Paul R. Krugman, La mondialisation n'est pas coupable. Vertus et limites du libre-échange (compte rendu) », *L'Information Géographique*, vol. 62, no 3, 1998, p. 138-138.
- Mourre M. L, « La modélisation par équations structurelles basée sur la méthode PLS : une approche intéressante pour la recherche en marketing », https://www.afm-marketing.org/fr/system/files/publications/20160516111724_S24_P2_MOURRE.pdf

Bibliographie

- Mucchielli J. L, « Compétitivité », Encyclopædia Universalis [en ligne], consulté le 5 août 2017. URL: <http://www.universalis.fr/encyclopedie/competitivite/>.
- Mucchielli J. L, « la compétitivité : définitions, indicateurs et déterminants », Accomex, numéro spécial ' la France est-elle compétitive', n° 44, 2002.
- Najjar H et Najer C., « La méthode des équations structurelles : Principes fondamentaux en applications en marketing », Monde des Util. Anal. Données, 2013, vol. 44, p. 22-41.
- Nkya E, « institutional Barriers to Small -Scale Business Development: A Need for Flexibility in Tanzanian Tax and Regulatory Systems. Journal of Entrepreneurship, Vol. 12, n°1, 2003, p. 43-3.
- Oliver C., «Strategic Responses to institutional Processes ». Academy of Management Review, 2001, vol. 16, n°1, pp. 145-179.
- Paradas A., « Typologies du dirigeant et styles de gestion des ressources humaines dans la PME », 3e congrès de la CIFPME, Trois-Rivières, Québec, 1996, pp. 1-6.
- Philippas N, « compétitivité : classements internationaux », carrefour de l'économie, 10-11A, 2005.
- Podolny J., « A Status-Based Model of Market Competition », The American Journal of Sociology, vol. 98, n° 4, 1993, p. 829-872.
- Porter M. E, « Industry Structure and Competitive Strategy : Keys to Profitability », Financial Analysts Journal, vol. 36, n° 4, 1980, DOI: 10.2469/faj.v36.n4.30
- Porter M.E, « clusters and the new economics of competition », Harvard Business Review, vol. 76, n° 6, 1998, pp. 77-90.
- Porter M.E, « The Adam Smith address: Location, clusters, and the" new" microeconomics of competition », Business Economics, vol. 33, n° 1, 1998.
- Prahalad C. K et Hamel G., « Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm? », Strategic management journal, vol. 15, n° S2, 1994, p. 5-16.
- Preacher K. J. et Hayes, A.F, « SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models », Behavior research methods, instruments, & computers, 2004, vol. 36, no 4, p. 717-731.
- Puente L. M. et Rabbino H., « Creating value with strategic resources », Disponible sur <http://www.iseesystems.com/community/connector/Zine/SeptOct03/luz>.
- Puthod D et Thévenard C, « la théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe SALOMON », In : Conférence AIMS. Disponible sur:< [http://www.strategieaims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1087-la-theorie-de l'avantageconcurrentiel-fonde-sur-les-ressources-une-illustration-avec-le-groupe-salomon/download](http://www.strategieaims.com/events/conferences/17-vieme-conference-de-l-aims/communications/1087-la-theorie-de-l'avantageconcurrentiel-fonde-sur-les-ressources-une-illustration-avec-le-groupe-salomon/download), 1997.
- Reiljan J. , Hinrikus M et Ivanov A., « Key Issues in Defining and Analysing the Competitiveness of a Country », University of Tartu Economics and Business

Bibliographie

Administration Working Paper No. 1, 2000, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=418540> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.418540>.

- Reinert E.S, “Competitiveness and its Predecessors – a 500-year Cross-National Perspective “, Paper prepared for the Business History Conference, Williamsburg, Virginia, Oslo, 1994.
- Rice G. H., «Strategie decision making in small business », Journal of General Management, Vol 9, n°1, Automne,1983, pp. 58-65.
- Rumelt R. P., Schendel D., et Teece D. J., « Strategic management and economics », Strategic management journal, vol. 12, n° S2, p. 5-29.
- Sala-I-Martin X et al, « The Global Competitiveness Index 2009-2010: Contributing to long-term prosperity amid the global economic crisis », in: World Economic Forum, Global Competitiveness Report 2009-2010, Genève, p. 3-47.
- Sautel O, « Fondements théoriques de l’action publique par les pôles », OFCE. Document de travail, n° 2008-32, 2008.
- Schoeffler S., Buzzel R. et Heany D, « impact of strategy planning on profit performance », Harvard Business Review, 1974, p. 137-145.
- Serval S, Arnaud C, Alaux C. et al., « Vers une mesure de la satisfaction des publics pour une offre territoriale de musiques actuelles : le cas de la Communauté du Pays d’Aix », Gestion et management public, 2013, vol. 2, no 4, p. 53-75.
- Si Lekhal K. et al., « les PME en Algérie : État des lieux, contraintes et perspectives » Revue de la performance des PME algériennes, université de Ouargla, 2013.
- Si Lekhal K., « Le financement des PME en Algérie : difficultés et perspectives », Recherches économiques et managériale, Vol. 6, n°. 02, p. 43-59.
- Siggel E, « international competitiveness and comparative advantage: A survey and a proposal for measurement”, journal of industry: competition and trade, Montréal, vol.6, n° 02, 2006.
- Sirieix L, « Apports des méthodes d’équations structurelles aux sciences de gestion : une étude empirique du comportement du consommateur », 13. Journées nationales des IAE, Apr 1996, Toulouse, France. (hal-02765899).
- Suranto W., « Improving the Performance of National Banking Business in Indonesia », International Journal of innovations in Business, vol. 2, n° 5, 2013, p. 484-508.
- Tabet-Aoul. W et Bendiabdallah. A., « Quelle GRH dans les TPE algériennes ? », Colloque GRH, PME et entrepreneuriat : regards croisés, Montpellier, France, 1er Avril 2010.
- Teece D.J, Pisano G.P, et Shuen A, « Dynamic capabilities and strategic management » Strategic Management Journal, 18 :7, 1997, p. 509–533.
- Thompson J. D., « Theory and Research in Administration », D. Administrative Science Quarterly 11, no. 4 (1967): 691–94. <https://doi.org/10.2307/2391084>

Bibliographie

- Torres O., « du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion de la PME », 5e CIFPME, Lille, 25-27 Octobre 2000.
- Torrès O., « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », Revue internationale P.M.E., 1997, vol. 10, n° 2, p. 9–43. doi :10.7202/1009022ar.
- Wernerfelt B., « A Resource-Based view of the firm », *strategic Management Journal*, vol.5, n° 2, 1984, pp. 171-180.
- Wettmann R. W., « PME : le très envié 'Mittelstand' allemand », *L'Économie politique*, vol. 55, n° 3, 2012, p. pp. 67-78.
- Yalcin S et Kapu H., « Entrepreneurial dimensions in transitional economies: A review of relevant literature and the case of Kyrgyzstan », *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 2008, vol. 13, no 02, p. 185-204.
- Zhara S. A., « The changing rules of global competitiveness in the 21st century », *Academy of Management Executive*, vol. 13, n° 1, 1999, pp. 36-42.
- Zineb I., « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions », *Projectics / Proyéctica / Projectique*, vol. 17, n° 2, 2017, pp. 93-103, p. 98.

3. Thèses et mémoires

- Ait Si Said R., « La mise à niveau des PME maghrébines, étude comparative : Algérie, Tunisie et Maroc », Thèse de Doctorat en sciences économiques, Université de Tizi Ouzou, 2018.
- Amroune B., « Impact des programmes de mise à niveau sur la performance de la pme dans un environnement ouvert et intense : cas de l'Algérie », Thèse de Doctorat en Administration, Université du Québec à Montréal, 2014.
- Azouaou L., « la politique de mise à niveau des PME/PMI Algériennes : objectifs, bilan et perspectives », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, École supérieure de commerce d'Alger, 2011.
- Belabes A., « compétitivité nationale : archéologie d'une notion et d'un débat », Thèse de Doctorat en sciences économiques, Ecole des Hautes Etudes Sociales, Paris, 2001.
- Cao L., « les compétences-clés dans les stratégies et la performance des filiales d'enseigne internationales : le cas des distributeurs internationaux en chine », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Paris Est, 2008.
- Dieudonné M. « Emergence et développement de la théorie financière de l'entreprise avant 1929: la contribution de Thorstein Veblen », Thèse de doctorat, PSL Research University, 2017.
- Faber P., « La motivation du Dirigeant de PME : un processus à gérer pour soi-même et l'organisation », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, IAE de Lille, 2000.
- Ghomari S., « Impact de la mise à niveau sur la compétitivité des entreprises algériennes », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Tlemcen, 2015.

Bibliographie

- Gueguen G, « Environnement et management stratégique des pme : le cas du secteur internet, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Montpellier 1, 2001.
- Kansab D., « L'impact de la mise à niveau sur la performance des PME algériennes », Thèse de Doctorat en sciences économiques, Université de Tlemcen, 2017.
- Lahaouri S., « Le comportement stratégique des PME face à leur environnement », Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université de Boumerdes, 2017, p. 109.
- Troudart J, « Analyse et comparaison des stratégies d'internationalisation des banques », Thèse de doctorat, Université de Bordeaux IV, 2012.

4. Textes juridiques

- ANDPME, « Bilan des actions de mise à niveau », rapport annuel complet, Alger, septembre 2008.
- Délégation de l'Union Européenne en Algérie, « Rapport annuel de la coopération UE-Algérie », Alger, 2009, p. 14-15.
- J.O.R.A, loi n° 63-277 du 26 Juillet 1963 portant code des investissements.
- J.O.R.A, Ordonnance n°66-284 du 15 Septembre 1966 portant code des investissements.
- J.O.R.A, Décret exécutif n° 94-188 du 6 juillet 1994 portant statut de la caisse nationale d'assurance-chômage.
- J.O.R.A, Décret exécutif n° 2000-192 du 16 juillet 2000 fixant les modalités de fonctionnement du compte d'affectation spéciale n° 302-102 intitulé « Fonds de promotion de la compétitivité industrielle ».
- J.O.R.A, Décret exécutif n° 01-282 du 24 septembre 2001 portant attributions, organisation et fonctionnement de l'agence nationale de développement de l'investissement.
- J.O.R.A, Décret exécutif n° 02-373 du 11 novembre 2002 portant création et fixant les statuts du fonds de garanties des crédits à petite et moyenne entreprise.
- J.O.R.A, Décret exécutif n° 03-136 du 24 mars 2003 portant organisation de l'administration centrale de ministère de l'industrie.
- J.O.R.A, Décret exécutif n°03-188 du 22 avril 2003 portant composition, organisation et fonctionnement du conseil national chargé de la promotion de la sous-traitance.
- J.O.R.A, Décret exécutif n° 04-14 du 22 janvier 2004 portant et fixant les statuts de l'agence nationale de gestion du micro-crédit.
- J.O.R.A, Articles 1,2,3,4 du Décret exécutif n° 05-165 du 03 mai 2005 portant création, organisation et fonctionnement et de l'agence nationale de développement de la PME.
- J.O.R.A, Décret présidentiel n° 4-134 du 19 avril 2004 portant statuts de la caisse de garantie des crédits d'investissements pour les PME.
- J.O.R.A, Loi n°05-16 du 31/12/2005 portant ouverture dans les écritures du trésor, un compte d'affectation spéciale intitulé « fond national de mise à niveau des PME ».

Bibliographie

- J.O.R.A, Décret exécutif n° 17-193 du 11 juin 2017 portant réaménagement des statuts du fonds de garantie des crédits à la petite et moyenne entreprise.
- J.O.R.A, Article 27 du Décret exécutif n° 18-170 du 26 juin 2018 fixant les missions, l'organisation et le fonctionnement de la l'Agence de Développement de la PME et de la Promotion de l'Innovation.
- J.O.R.A, Décret exécutif n° 20-290 du 12 octobre 2020 fixant les attributions du ministre délégué auprès du Premier ministre, chargé de la microentreprise.
- J.O.R.A, Décret exécutif n° 20-306 du 15 octobre 2020 fixant les attributions du ministre délégué auprès du Premier ministre, chargé de l'économie de la connaissance et des start-up.

5. Rapports et collections spéciales

- Agence nationale de développement d'investissement, revue « ANDI NEWS », Bulletin trimestriel n° 29, Alger, 2014.
- Banque Mondiale. (2018), Doing Business 2018 : Reforming to Create Jobs, 15ème Edition, Washington DC.
- Business France, « Livre Blanc des classements internationaux, pour se repérer entre réalités et perception », Edition Sphère publique, Paris, 2016.
- Caisse de garantie des crédits d'investissements pour les PME, Rapport annuel 2019.
- Commission Européenne, « programme d'appui aux PME/PMI Algériennes EDPME », Alger, 2007.
- Commission Européenne, « programme d'appui aux PME/PMI Algériennes EDPME », Alger, 2007.
- FEMISE, « compétitivité prix et efficacité productive dans les secteurs manufacturiers des pays d'Afrique du Nord et du Moyen Orient », Paris, 2009.
- Independent Evaluation Group, « Doing Business : une évaluation indépendante », Banque Mondiale, Washington, 2008.
- INSEE, « Tableaux de l'économie française », INSEE, Paris, 2017.
- La recommandation (2003/361/CE) concernant la définition de la PME adoptée par l'union européen et publiée le 20 mai 2003.
- Manader M, « Expertise mise à niveau des entreprises », accompagnement au processus de modernisation du ministère de l'industrie et des organismes liés, ministère de l'industrie, Alger, 2004.
- Ministère de l'industrie et de la promotion des investissements, « mise à niveau des entreprises : évaluation fin décembre 2003, Alger, 2004.
- Ministère de l'industrie, Bulletin d'information statistique de l'entreprise n° 30-32-33-34-35-36.

Bibliographie

- Ministère de la PME : « Actes des assises nationales de la PME, Janvier 2004, Alger.
- OCDE, « Études économiques de l'OCDE : Japon », Avril 2015.
- OCDE, « les déterminants de la compétitivité des PME », problèmes économique, n° 2359, 1994.
- OCDE, « Les petites et moyennes entreprises : force local et action mondiale », Synthèses de l'OCDE, Paris, Juin 2000.
- OCDE, « méthodes de développement industriel », OCDE Publishing, Paris, 1985.
- OCDE, « Perspectives de l'OCDE sur les PME », OCDE publishing, Paris, 2002.
- ONUDI, « Évaluation indépendante Algérie programme intégré pour l'amélioration de la compétitivité et l'appui à la restructuration industrielle en Algérie », Vienne, 2006.
- ONUDI, Guide Méthodologique : Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle, Vienne, 2002.
- Synthèse des travaux du groupe consultatif sur la compétitivité de la commission européenne, 1997.
- Union Européenne, communiqué de presse, semaine européenne des PME 2017. <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/8467304/6-21112017-AP-FR.pdf>
- World Bank, « Doing Business 2017: Equal Opportunity for All », Banque Mondial, Washington Dc, 2017, DOI: 10.1596/978-1-4648-0948-4. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.

6. Site web

- <http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/accueil>
- Base de données OCDE, <https://data.oecd.org/fr/trade/exportations-par-taille-d-entreprise.htm>
- www.invest.caci.dz/index.php?page=foncier-industriel
- <http://www.mdipi.gov.dz/?-Direction-Gnenerale-de-La-Petite-et->
- <http://www.andi.dz/index.php/fr/missions-de-l-andi>
- <http://cgci.dz/index.php/fr/cgci-menu/missions-et-activites>
- https://www.cnac.dz/site_cnac_new/Web%20Pages/Fr/FR_PresentationCNAC.aspx
- <https://www.angem.dz/article/objectifs-et-missions/>
- <https://www.angem.dz/home.php>
- <http://Mipi.dz/?Fonds-de-Competitivite,471>

Tables Des Matières

Tables des matières

| | |
|--|----|
| Dédicaces | |
| Remerciements | |
| Listes des abréviations | |
| Listes des tableaux | |
| Listes des schémas et figures | |
| Liste des annexes | |
| Sommaire | |
| Introduction | 1 |
| <u>Chapitre I</u> : La compétitivité : Cadre Conceptuel et Analyse | |
| Multidimensionnelle..... | 9 |
| <u>Section 1</u> : La compétitivité des nations : Origines et fondements théoriques..... | 11 |
| 1.1. Origines et ambiguïté du concept de compétitivité..... | 11 |
| 1.2. La compétitivité des nations : une multitude de définitions | 13 |
| 1.3. La compétitivité des nations : sources et déterminants | 16 |
| 1.3.1. La théorie de l'avantage concurrentiel des nations de M.E Porter..... | 17 |
| 1.3.2. Le modèle des 12 piliers de la compétitivité des nations..... | 18 |
| 1.4. La compétitivité des nations : mesures et indicateurs | 20 |
| 1.4.1. Les indices synthétiques de la compétitivité des nations..... | 20 |
| 1.4.1.1. The Global Competitiveness Index « GCI »..... | 20 |
| 1.4.1.2. The World Competitiveness Yearbook « WCY »..... | 21 |
| 1.4.1.3. Les indicateurs de la compétitivité nationale de l'OCDE..... | 22 |
| 1.4.1.4. L'indice « <i>Ease of Doing Business</i> » de la banque mondiale..... | 22 |
| 1.4.2. Les indicateurs de la compétitivité nationale..... | 24 |
| 1.4.2.1. Mesures relatives aux facteurs de compétitivité..... | 24 |
| 1.4.2.2. Mesures relatives aux échanges commerciaux..... | 25 |
| 1.4.2.3. Balance commerciale et solde extérieur..... | 26 |
| <u>Section 2</u> : La compétitivité de l'entreprise : Définitions, déterminants et indicateurs..... | 27 |
| 2.1. Complexité du concept de compétitivité de l'entreprise..... | 27 |
| 2.2. La compétitivité de l'entreprise : absence d'une définition unique..... | 28 |
| 2.3. Les facteurs de compétitivité de l'entreprise..... | 31 |
| 2.3.1. L'approche unidimensionnelle de la compétitivité de l'entreprise | 31 |
| 2.3.2. L'approche pluridimensionnelle de la compétitivité de l'entreprise..... | 32 |
| 2.4. La compétitivité de l'entreprise : mesures et évaluation..... | 33 |
| 2.4.1. Mesures relatives à la part de marché..... | 34 |
| 2.4.2. Mesures relatives aux ratios..... | 35 |

| | |
|---|-----------|
| 2.4.3. Mesures multicritères de la compétitivité de l'entreprise | 35 |
| 2.5. Compétitivité de l'entreprise et tendances actuelles | 37 |
| <u>Section 3 : Avantage concurrentiel des firmes : Apports des principales théories.....</u> | 39 |
| 3.1. L'approche portérienne | 39 |
| 3.2. La théorie des ressources et compétences « RBV »..... | 42 |
| 3.3. Apports de La théorie des capacités dynamiques « DCV »..... | 46 |
| <u>Chapitre II : La PME : Entre défi de Compétitivité et souci d'adaptation</u> | 51 |
| <u>Section 1 : La petite et moyenne entreprise</u> | 53 |
| 1.1. La PME : domaines de définition..... | 54 |
| 1.1.1. L'approche quantitative | 54 |
| 1.1.2. L'approche qualitative | 56 |
| 1.2. La PME entre diversité et spécificité..... | 58 |
| 1.2.1. La diversité des PME..... | 58 |
| 1.2.2. Les caractéristiques communes entre les PME..... | 60 |
| 1.3. Rôle et place de la PME dans l'économie..... | 61 |
| 1.3.1. La PME, moteur de développement économique..... | 62 |
| 1.3.2. Contribution de la PME à l'économie | 63 |
| <u>Section 2 : Le management de la PME.....</u> | 66 |
| 2.1. Le management stratégique de la PME : La prépondérance du rôle du propriétaire-dirigeant..... | 66 |
| 2.1.1. Le dirigeant de la PME..... | 67 |
| 2.1.2. Le profil du dirigeant de la PME..... | 69 |
| 2.1.3. La prise de décision stratégique dans le contexte PME..... | 73 |
| 2.1.4. Déterminants de la stratégie de la PME..... | 74 |
| 2.2. Structure et organisation de la PME..... | 76 |
| 2.2.1. La structure de la PME..... | 75 |
| 2.2.2. La proximité résume les spécificités de gestion de la PME..... | 79 |
| <u>Section 3 : la compétitivité des PME.....</u> | 82 |
| 3.1. La compétitivité des PME : Evolution conceptuelle et contextuelle | 82 |
| 3.1.1. Théorie de la contingence et la compétitivité de la PME..... | 83 |
| 3.1.2. Théorie de la dépendance à l'égard des ressources et la compétitivité de la PME..... | 87 |
| 3.1.3. Théorie néo-institutionnelle et la compétitivité de la PME..... | 88 |
| 3.2. Les facteurs de compétitivité de la PME..... | 90 |
| 3.2.1. Les facteurs internes de la compétitivité de la PME | 90 |

| | |
|--|------------|
| 3.2.2. Les facteurs externes de la compétitivité de la PME..... | 91 |
| Chapitre III : La PME Algérienne : état des lieux, contraintes et issues de développement..... | 95 |
| Section 1 : La PME Algérienne : Genèse, définition et état des lieux..... | 97 |
| 1.1. Histoire et genèse de la PME Algérienne..... | 97 |
| 1.2. Définition de la PME en Algérie..... | 100 |
| 1.3. Structure et évolution de la Population des PME Algériennes..... | 101 |
| 1.4. Le rôle des PME dans le développement économique en Algérie..... | 103 |
| 1.4.1. La PME, un facteur de croissance économique..... | 104 |
| 1.4.2. La PME, moteur de développement régional | 106 |
| Section 2 : Caractéristiques et contraintes du développement des PME en Algérie..... | 109 |
| 2.1. Les caractéristiques des PME algériennes..... | 109 |
| 2.2. Les contraintes du développement de la PME en Algérie..... | 112 |
| Section 3 : Les mesures gouvernementales pour la promotion de la PME en Algérie..... | 117 |
| 3.1. Les organismes d'appui pour le développement des PME en Algérie..... | 117 |
| 3.1.1. La direction générale de la petite et moyenne entreprise | 117 |
| 3.1.2. L'agence nationale de développement d'investissement..... | 118 |
| 3.1.3. Le fond de garantie des crédits aux petites et moyennes entreprises..... | 118 |
| 3.1.4. La caisse de garantie des crédits d'investissements-PME..... | 119 |
| 3.1.5. Le conseil national chargé de la sous-traitance..... | 115 |
| 3.1.6. L'agence nationale d'Appui et de Développement de l'Entrepreneuriat ex ANSEJ..... | 120 |
| 3.1.7. La caisse nationale d'assurance-chômage..... | 120 |
| 3.1.8. L'agence nationale de gestion du micro-crédit | 121 |
| 3.1.9. L'agence nationale de développement de la petite et moyenne et entreprise..... | 121 |
| 3.1.10. L'agence nationale de développement de la PME et de la promotion de l'innovation.. | 122 |
| 3.1.11. Ministre délégué auprès du premier ministre chargé, chargé de l'économie de la connaissance et des start-up..... | 123 |
| 3.1.12. Le ministre délégué auprès du premier ministre, chargé de la microentreprise..... | 123 |
| 3.2. Architecture des programmes de mise à niveau des entreprises en Algérie..... | 124 |
| 3.2.1. Définition de la mise à niveau..... | 124 |
| 3.2.2. Contexte et objectifs de la mise à niveau en Algérie..... | 126 |
| 3.2.3. Les programmes de mise à niveau en Algérie..... | 128 |
| 3.2.3.1. Le programme pilote de l'ONUDI..... | 128 |

| | |
|---|-----|
| 3.2.3.2. Le programme de mise à niveau du ministère de l'industrie et de la restructuration... | 129 |
| 3.2.3.3. Le programme d'appui au développement des PME/PMI privées (Euro Développement PME 'EDPME') | 130 |
| 3.2.3.4. Le programme national de mise à niveau (ANDPME) | 130 |
| 3.2.3.5. Le programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies de l'information et de communication (PME II) | 131 |
| 3.2.3.6. Le programme de développement économique durable (GTZ) | 132 |
| 3.2.3.7. Le second programme de mise à niveau des PME algériennes (ANDPME) | 132 |

Chapitre IV : Modèle théorique, cadre méthodologique et méthodes

| | |
|------------------|-----|
| d'analyse | 135 |
|------------------|-----|

| | |
|--|-----|
| <u>Section 1</u> : Cadre théorique et hypothèses de recherche | 137 |
|--|-----|

| | |
|--|-----|
| 1.1. Cadre conceptuel de la recherche | 137 |
|--|-----|

| | |
|-------------------------------------|-----|
| 1.2. Hypothèses de recherche | 140 |
|-------------------------------------|-----|

| | |
|--|-----|
| 1.2.1. Rôle des facteurs internes tangibles « FCIT » | 141 |
|--|-----|

| | |
|--|-----|
| 1.2.2. Rôle des facteurs internes intangibles « FCIINT » | 144 |
|--|-----|

| | |
|--|-----|
| 1.2.3. Rôle des facteurs environnementaux « FE » | 139 |
|--|-----|

| | |
|--|-----|
| 1.2.4. Le rôle prépondérant des facteurs environnementaux dans la détermination de la compétitivité de la PME algérienne | 147 |
|--|-----|

| | |
|---|-----|
| 1.3. Echelles de mesure et choix des indicateurs | 148 |
|---|-----|

| | |
|---|-----|
| 1.3.1. Mesure de la variable dépendante : compétitivité de la PME | 148 |
|---|-----|

| | |
|---------------------------------------|-----|
| 1.3.1.1. La compétitivité commerciale | 149 |
|---------------------------------------|-----|

| | |
|--------------------------------------|-----|
| 1.3.1.2. La compétitivité financière | 149 |
|--------------------------------------|-----|

| | |
|---------------------------------------|-----|
| 1.3.1.3. La compétitivité managériale | 150 |
|---------------------------------------|-----|

| | |
|-------------------------------------|-----|
| 1.3.1.4. La compétitivité technique | 150 |
|-------------------------------------|-----|

| | |
|-----------------------------------|-----|
| 1.3.1.5. La compétitivité sociale | 150 |
|-----------------------------------|-----|

| | |
|--|-----|
| 1.3.2. Mesure de la variable indépendante : Facteurs de compétitivité internes tangibles | 151 |
|--|-----|

| | |
|--|-----|
| 1.3.3. Mesure de la variable indépendante : Facteurs de compétitivité internes intangibles | 152 |
|--|-----|

| | |
|---|-----|
| 1.3.4. Mesure de la variable indépendante : Facteurs de l'environnement externe | 154 |
|---|-----|

| | |
|---|-----|
| <u>Section 2</u> : Inscription épistémologique, collecte de données et caractéristiques de l'échantillon | 156 |
|---|-----|

| | |
|---|-----|
| 2.1. Positionnement épistémologique de l'étude | 156 |
|---|-----|

| | |
|--|-----|
| 2.2. Processus méthodologique de la recherche | 158 |
|--|-----|

| | |
|--|-----|
| 2.3. Démarche et outil de collecte de données | 159 |
|--|-----|

| | |
|---|-----|
| 2.4. Caractéristiques de l'échantillon | 160 |
|---|-----|

| | |
|---|------------|
| 2.4.1. Les caractéristiques des PME..... | 160 |
| 2.4.1.1. Répartition des PME selon la taille..... | 160 |
| 2.4.1.2. Répartition des PME selon le secteur d'activité..... | 161 |
| 2.4.1.3. Répartition des PME par région..... | 161 |
| 2.4.1.4. Répartition des PME selon le statut et la forme juridique..... | 162 |
| 2.4.1.5. Répartition des PME selon le marché et la forme de propriété..... | 162 |
| 2.4.2. Les caractéristiques des dirigeants..... | 162 |
| 2.4.2.1. Répartition des dirigeants selon le genre..... | 162 |
| 2.4.2.2. Répartition des dirigeants selon l'âge..... | 163 |
| 2.4.2.3. Répartition des dirigeants selon le niveau de formation..... | 163 |
| 2.4.2.4. Répartition des dirigeants selon la fonction..... | 163 |
| Section 3 : Méthodologie statistique mise en œuvre..... | 165 |
| 3.1. Présentation de la méthodologie statistique mise en œuvre..... | 165 |
| 3.2. Procédures de test et de validation des instruments de mesure..... | 170 |
| 3.2.1. Analyse factorielle exploratoire..... | 171 |
| 3.2.1.1. L'Analyse en Composantes Principales..... | 171 |
| 3.2.1.2. Test de fiabilité « Alpha de Cronbach »..... | 172 |
| 3.2.1.3. Evaluation de la validité..... | 173 |
| 3.2.2. Analyse factorielle confirmatoire..... | 173 |
| 3.2.2.1. Evaluation de la qualité du modèle de mesure..... | 174 |
| 3.2.2.2. Evaluation de la qualité de l'ajustement du modèle structurel..... | 174 |
| 3.2.2.2.1. Les indices absolus..... | 174 |
| 3.2.2.2.2. Les indices incrémentaux..... | 175 |
| 3.2.2.2.3. Les indices de parcimonie..... | 175 |
| 3.2.2.3. Analyse de la normalité de distribution des données..... | 176 |
| Chapitre V : Analyse critique et dynamique des facteurs impactant la compétitivité des PME Algériennes : Etat des lieux et Perspectives..... | 178 |
| Section 1 : Analyse factorielle des variables et dimensions de la compétitivité..... | 180 |
| 1.1. Analyse factorielle exploratoire et réductions des items..... | 180 |
| 1.1.1. AFE de la variable « Compétitivité de la PME »..... | 180 |
| 1.1.2. AFE de la variable « Facteurs de compétitivité internes tangibles »..... | 183 |
| 1.1.3. AFE de la variable « Facteurs de compétitivité internes intangibles »..... | 184 |
| 1.1.4. AFE de la variable « Facteurs de l'environnement externe »..... | 188 |
| 1.2. Analyse factorielle confirmatoire..... | 191 |

| | |
|--|------------|
| 1.2.1. Validation du modèle de mesure du second ordre..... | 192 |
| 1.2.2. Validation du modèle de mesure du first ordre..... | 195 |
| 1.2.3. Analyse de la validité discriminante des échelles de mesure..... | 197 |
| 1.3. Analyse de la symétrie et de l’aplatissement des données du modèle..... | 198 |
| <u>Section 2 : Validation du modèle de recherche et test des hypothèses.....</u> | 199 |
| 2.1. Evaluation de la qualité d’ajustement..... | 199 |
| 2.1.1. Evaluation de la qualité d’ajustement du modèle de Second ordre..... | 199 |
| 2.1.2. Evaluation de la qualité d’ajustement du modèle de First ordre..... | 199 |
| 2.2. Test des hypothèses de recherche..... | 200 |
| 2.2.1. Test des liens directs entre les variables du modèle de second ordre..... | 200 |
| 2.2.2. Test des liens directs entre les variables du modèle de first ordre..... | 202 |
| 2.2.3. Test de l’effet de médiation entre les facteurs de compétitivité internes intangibles et tangibles..... | 206 |
| 2.2.4. Comparaison entre l’effet des facteurs internes intangibles, tangibles et les facteurs de l’environnement externe sur la compétitivité de la PME..... | 208 |
| <u>Section 3 : Discussion des résultats, limites, apports et perspectives de recherche.....</u> | 209 |
| 3.1. Analyse de la pertinence et de la cohérence des résultats de la recherche..... | 209 |
| 3.1.1. Effet des ressources internes tangibles sur la compétitivité des PME..... | 210 |
| 3.1.2. Impact des ressources internes intangibles sur la compétitivité des PME..... | 211 |
| 3.1.3. Analyse de la médiation des ressources internes intangibles dans l’effet des ressources internes tangibles..... | 212 |
| 3.1.4. Effet des facteurs de l’environnement sur la compétitivité de la PME..... | 213 |
| 3.1.5. Comparaison entre l’effet des facteurs de l’environnement, l’effet des facteurs internes intangibles et l’effet des facteurs internes tangibles sur la compétitivité de la PME..... | 213 |
| 3.2. Contributions à l’amélioration des conditions de la compétitivité des PME Algériennes..... | 215 |
| 3.2.1. Apports d’ordre théoriques et méthodologiques..... | 215 |
| 3.2.2. Apports d’ordre empirique..... | 217 |
| 3.3. Limites de la recherche..... | 221 |
| 3.4. Voies de recherche..... | 222 |
| Conclusion..... | 224 |
| Bibliographie | |
| Table des matières | |
| Annexes | |
| Résumé | |

Annexes

Annexe N° 01

Le Questionnaire de l'étude

« Avant purification »

Merci de bien vouloir nous consacrer quelques instants pour répondre aux questions qui vont suivre.

Les résultats globaux de cette enquête seront utilisés pour la préparation d'une thèse de DOCTORAT intitulée « **FACTEURS DÉTERMINANTS ET LEVIERS DE LA COMPÉTITIVITÉ DES PME ALGÉRIENNES** ».

Afin de permettre une meilleure validité scientifique, les réponses doivent provenir du plus haut responsable de l'entreprise, disponible.

Il s'agit d'un travail scientifique, la confidentialité et l'anonymat des informations seront scrupuleusement respectés.

MERCI D'AVANCE DE VOTRE PRÉCIEUSE COLLABORATION.

SECTION I : Évaluation de la compétitivité de votre entreprise

En s'intéressant aux différents types de compétitivité (compétitivité commerciale, financière, sociale, managériale et technique), veuillez évaluer la compétitivité de votre entreprise par rapport à la moyenne du secteur d'activité au cours des trois dernières années.

Merci d'utiliser l'échelle de mesure ci-dessous :

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------|------------------------|---------|-------------------------|------------------------------|
| Très inférieur à la moyenne | Inférieur à la moyenne | Moyenne | Supérieure à la moyenne | Très supérieure à la moyenne |

A. Compétitivité commerciale

| Veuillez cocher la case appropriée pour chacun des indicateurs suivants : | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|---|---|---|---|---|
| • Politique produit | | | | | | |
| CC1 | Part de marché | | | | | |
| CC2 | Volume des ventes | | | | | |
| CC3 | Portefeuille produits/services | | | | | |
| CC4 | Taux de satisfaction et fidélité des clients | | | | | |
| • Politique prix | | | | | | |
| CC5 | Votre rapport qualité-prix | | | | | |
| CC6 | La concurrentialité de vos prix | | | | | |
| CC7 | La rentabilité sur le coût de revient | | | | | |
| • Politique de distribution et force de vente | | | | | | |
| CC8 | Les moyens logistiques et de transport | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| CC9 | Qualification et expérience des vendeurs | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Politique communication | | | | | | |
| CC10 | Efficacité de la publicité | | | | | |
| CC11 | Efficacité de la promotion | | | | | |

B. Compétitivité financière

| | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|
| Veuillez cocher la case appropriée pour chacun des indicateurs suivants : | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Création de valeur | | | | | | |
| CF1 | Taux de rentabilité économique | | | | | |
| CF2 | La productivité du capital (valeur ajoutée/ actif total) | | | | | |
| CF3 | La productivité des employés (valeur ajoutée/ nombre des employés) | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Équilibre financiers | | | | | | |
| CF4 | Évolution des capitaux propres | | | | | |
| CF5 | Évolution du fonds de roulement | | | | | |
| CF6 | Votre capacité d'endettement (dettes financières/capitaux propres) | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Solvabilité et prévention des risques | | | | | | |
| CF7 | Ratio de liquidité générale (actifs liquidables à moins d'un an/ dettes exigibles à moins d'un an) | | | | | |
| CF8 | Ratio de liquidité réduite (actifs liquidables à moins d'un an moins les stocks/dettes exigibles à moins d'un an) | | | | | |
| CF9 | Ratio de liquidité immédiate (titres de placement et disponibilité /dettes exigibles à moins d'un an) | | | | | |

C. Compétitivité managériale

| | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|
| Veuillez cocher la case appropriée pour chacun des indicateurs suivants : | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| CM1 | Compétences en coordination et contrôle | | | | | |
| CM2 | Compétences en communication interne et externe | | | | | |
| CM3 | Niveau et style de leadership (animation, motivation, engagement...) | | | | | |
| CM4 | Capacité d'anticipation et de prévention et de gestion des risques | | | | | |
| CM5 | Capacité à intégrer et à impliquer les acteurs de l'environnement | | | | | |

D. Compétitivité technique

| | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|---|
| Veuillez cocher la case appropriée pour chacun des indicateurs suivants : | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Capacité de production | | | | | | |
| CT1 | Votre taux d'utilisation des capacités de production | | | | | |
| CT2 | Degré de recours aux nouvelles technologies. | | | | | |
| CT3 | Rythme de renouvellement des équipements | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|
| CT4 | Certifications aux normes qualité | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Capacité de recherche | | | | | | |
| CT5 | Dépenses en recherche & développement (% du chiffre d'affaires) | | | | | |
| CT6 | Relations de votre entreprise avec les institutions de recherche | | | | | |
| CT7 | Recours à des nouvelles matières et matériaux | | | | | |

E. Compétitivité sociale

| | | | | | | |
|---|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Veillez cocher la case appropriée pour chacun des indicateurs suivants : | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Attractivité | | | | | | |
| CS1 | Efficacité des recrutements | | | | | |
| CS2 | Qualité des formations | | | | | |
| CS3 | Efficacité de la rémunération | | | | | |
| CS4 | Protection sociale et avantages sociaux | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Efficacité sociale | | | | | | |
| CS5 | Climat général du travail dans votre entreprise | | | | | |
| CS6 | Dynamisme et initiative du personnel | | | | | |
| CS7 | Adéquation entre les effectifs et les besoins | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Fidélité | | | | | | |
| CS8 | Taux d'absentéisme | | | | | |
| CS9 | Le taux de départs (turnover) | | | | | |

SECTION II : Les facteurs internes de la compétitivité de la PME Algérienne

A. Les facteurs internes immatériels de la compétitivité de la PME

Veillez noter les éléments suivants (Les facteurs internes immatériels de la compétitivité de la PME) en fonction de leur degré d'importance sur la compétitivité de votre entreprise.

Merci d'utiliser l'échelle de mesure ci-dessous.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------|------------------|---------------------|--------------|--------------------------|
| Pas du tout important (e) | Pas important(e) | Plutôt important(e) | Important(e) | Extrêmement important(e) |

| | | | | | | |
|--|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Veillez cocher la case appropriée pour chacun des éléments suivants : | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Les compétences de la direction (dirigeant) | | | | | | |
| FIIM.CD1 | Les compétences managériales et techniques du dirigeant. | | | | | |
| FIIM.CD2 | L'expérience du dirigeant. | | | | | |
| FIIM.CD3 | Les objectifs du dirigeant | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|
| FIIM.CD4 | Le type et le niveau de formation du dirigeant | | | | | | |
| FIIM.CD5 | Appui et soutien familial du dirigeant | | | | | | |
| • Marketing et gestion commerciale | | | | | | | |
| FIIM. MGC1 | Avoir le client au centre de vos préoccupations. | | | | | | |
| FIIM. MGC2 | Le suivi régulier des taux de satisfaction/insatisfaction de vos clients. | | | | | | |
| FIIM. MGC3 | Avoir les produits/services les moins chers sur le marché. | | | | | | |
| FIIM. MGC4 | Avoir des produits/services différenciés en termes de qualité par rapport à vos concurrents. | | | | | | |
| FIIM. MGC5 | Avoir un panel de produits/services diversifié | | | | | | |
| FIIM. MGC6 | Le taille et les compétences de votre force de vente. | | | | | | |
| FIIM. MGC7 | Avoir une bonne coordination entre le service (département) commercial/marketing et les autres services dans votre entreprise. | | | | | | |
| • Gestion de la production | | | | | | | |
| FIIM.GP1 | L'optimisation du temps de fabrication des produits. | | | | | | |
| FIIM.GP2 | La cohérence et la flexibilité des équipements de production. | | | | | | |
| FIIM.GP3 | La maîtrise et l'optimisation des processus de production et de distribution. | | | | | | |
| FIIM.GP4 | La normalisation des produits. | | | | | | |
| FIIM.GP5 | La minimisation des coûts de revient. | | | | | | |
| FIIM.GP6 | La fiabilité des produits finis. | | | | | | |
| • La gestion de la qualité | | | | | | | |
| FIIM.GQ1 | La formalisation et la documentation de la qualité technique de vos produits. | | | | | | |
| FIIM.GQ2 | Le contrôle et l'assurance qualité. | | | | | | |
| FIIM.GQ3 | La certification aux normes qualité. | | | | | | |
| FIIM.GQ4 | L'amélioration continue de vos processus de production. | | | | | | |
| • Organisation et management général | | | | | | | |
| FIIM.OMG1 | Le degré de spécialisation des individus dans l'entreprise. | | | | | | |
| FIIM.OMG2 | L'existence des outils de contrôle de gestion tels que : les tableaux de bord, les budgets, la comptabilité analytique. | | | | | | |
| FIIM.OMG3 | L'existence des outils de communication interne. | | | | | | |
| FIIM.OMG4 | L'importance des relations et des échanges interpersonnels. | | | | | | |
| FIIM.OMG5 | La coordination et la synergie entre les différents services dans l'entreprise. | | | | | | |
| • La gestion financière | | | | | | | |
| FIIM.GF1 | L'existence de stratégies financières pour soutenir la politique de l'entreprise. | | | | | | |

| | | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|--|
| FIIM.GF2 | L'existence d'un service financier autonome par rapport au service comptabilité. | | | | | |
| FIIM.GF3 | L'existence des outils de contrôle et de suivi financier tels que : les reporting financiers, les plans de financements... | | | | | |
| FIIM.GF4 | L'examen périodique de la situation financière de l'entreprise. | | | | | |
| FIIM.GF5 | Le maintien d'une bonne relation avec les institutions financières. | | | | | |
| • La gestion des ressources humains | | | | | | |
| FIIM.GRH1 | Le recrutement de personnes expérimentées pour les postes de direction. | | | | | |
| FIIM.GRH2 | Le recrutement de personnes autonomes et créatives pour les postes techniques | | | | | |
| FIIM.GRH3 | La motivation matérielle de vos salariés par une rémunération attractive par rapport aux concurrents. | | | | | |
| FIIM.GRH4 | La motivation immatérielle des employés par des actions d'estime et de récompense telle que la promotion à des postes supérieurs. | | | | | |
| FIIM.GRH5 | La formation des salariés sur les nouvelles technologies et les nouvelles techniques de gestion. | | | | | |
| FIIM.GRH6 | L'accompagnement technique et social des salariés | | | | | |

B. Les facteurs internes matériels de la compétitivité de la PME

Veillez noter les éléments suivants (Les facteurs internes matériels de la compétitivité de la PME) en fonction de leur degré d'importance sur la compétitivité de votre entreprise.

Merci d'utiliser l'échelle de mesure ci-dessous.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------|------------------|---------------------|--------------|--------------------------|
| Pas du tout important (e) | Pas important(e) | Plutôt important(e) | Important(e) | Extrêmement important(e) |

| Veillez cocher la case appropriée pour chacun des éléments suivants : | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| • La modernisation des équipements | | | | | | |
| FIM.ME1 | Modernisation des équipements de production | | | | | |
| FIM.ME2 | Modernisation des équipements de manutention et de stockage. | | | | | |
| FIM.ME3 | Modernisation des équipements de transport et de logistique | | | | | |
| FIM.ME4 | Modernisation des équipements informatiques et des systèmes d'information | | | | | |
| • Capacité technologique et acquisition des TIC | | | | | | |

| | | | | | | |
|-----------------|---|--|--|--|--|--|
| FIM.TIC1 | Acquisition et intégration des solutions informatiques de gestion de la production, de dessin, de fabrication et de logistique. | | | | | |
| FIM.TIC2 | Acquisition et intégration des solutions informatiques de gestion de la maintenance et du stockage. | | | | | |
| FIM.TIC3 | Acquisition et intégration des solutions informatiques de gestion de la fonction commerciale. | | | | | |
| FIM.TIC4 | Acquisition des brevets et des licences. | | | | | |
| FIM.TIC5 | Mise en place de cellules de réflexion, de recherche et développement. | | | | | |
| FIM.TIC6 | Dépenses sur la recherche et développement | | | | | |

SECTION III : Les facteurs externes de la compétitivité de la PME

Selon votre perception de l'environnement de votre entreprise. veuillez indiquer votre accord ou désaccord avec les propositions suivantes.

Merci d'utiliser l'échelle de mesure ci-dessous.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|--------------|-----------------|----------|-----------------------|
| Pas du tout d'accord | Pas d'accord | Plutôt-d'accord | D'accord | Parfaitement d'accord |

| Veillez cocher la case appropriée pour chacun des éléments suivants : | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| • La complexité de l'environnement | | | | | | |
| FEE.CE1 | La taille de notre réseau de partenaires d'affaires par rapport à celle de nos concurrents est faible. | | | | | |
| FEE.CE2 | Les clients de notre entreprise varient considérablement en fonction du produit, du service et du prix. | | | | | |
| FEE.CE3 | Pour améliorer la compétitivité de notre entreprise, les nouvelles technologies devraient être maîtrisées. | | | | | |
| FEE.CE4 | Notre entreprise est en relation avec de nombreuses autres entreprises pour la production et la distribution de ses produits. | | | | | |
| FEE.CE5 | Il n'est pas toujours évident d'identifier l'origine d'un changement dans l'environnement de notre entreprise. | | | | | |
| FEE.CE6 | Le savoir-faire de notre entreprise ne peut être formalisé. | | | | | |
| FEE.CE7 | L'environnement de notre entreprise est complexe. | | | | | |
| • Le dynamisme et l'instabilité de l'environnement | | | | | | |
| FEE.DE1 | Le niveau d'instabilité de notre environnement technologique est élevé. | | | | | |
| FEE.DE2 | Le niveau d'instabilité de notre environnement industriel et professionnel est élevé (exemple : nouvelles normes de publicité, de formation, de certification...etc.). | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|
| FEE.DE3 | Le niveau d'instabilité dans notre environnement socioculturel est élevé (exemple : nouveaux groupes de pression, syndicats patronaux... etc.). | | | | | |
| FEE.DE4 | Le niveau d'instabilité de l'environnement politique et réglementaire est élevé (exemple : nouvelles lois, fréquences de changements de gouvernements, changements du cadre réglementaire et juridique... etc.). | | | | | |
| FEE.DE5 | Les marchés de notre entreprise sont difficiles à cerner. | | | | | |
| FEE.DE6 | De nouveaux concurrents apparaissent souvent dans notre secteur d'activité. | | | | | |
| FEE.DE7 | Le cycle de vie des produits/services de notre entreprise change souvent. | | | | | |
| FEE.DE8 | L'environnement de notre entreprise est instable. | | | | | |
| • L'incertitude de l'environnement | | | | | | |
| FEE.IE1 | Notre entreprise n'a pas toujours les bonnes informations pour prendre des décisions. | | | | | |
| FEE.IE2 | Notre entreprise a du mal à prévoir le comportement des acteurs environnementaux. | | | | | |
| FEE.IE3 | Notre entreprise a du mal à prévoir le résultat des actions des acteurs environnementaux. | | | | | |
| FEE.IE4 | Nos prévisions sur les acteurs environnementaux sont souvent loin de la réalité. | | | | | |
| FEE.IE5 | L'environnement de notre entreprise est incertain. | | | | | |
| • La turbulence de l'environnement | | | | | | |
| FEE.TE1 | Le volume des ventes de notre entreprise fluctue beaucoup d'une année à l'autre. | | | | | |
| FEE.TE2 | Les changements de l'environnement de notre entreprise peuvent être menaçants. | | | | | |
| FEE.TE3 | Les changements de l'environnement de notre entreprise se produisent à intervalles courts. | | | | | |
| FEE.TE4 | Les changements de l'environnement de notre entreprise sont imprévisibles. | | | | | |
| FEE.TE5 | L'environnement de notre entreprise est turbulent. | | | | | |
| • L'environnement concurrentiel | | | | | | |
| FEE.EC1 | La concurrence directe dans notre secteur d'activité est élevée. | | | | | |
| FEE.EC2 | Le pouvoir de négociation des fournisseurs est élevé. | | | | | |
| FEE.EC3 | Le pouvoir de négociation des clients est élevé. | | | | | |
| FEE.EC4 | Nos concurrents peuvent facilement offrir sur le marché des produits/services similaires à nos produits/services. | | | | | |
| FEE.EC5 | Les produits/services provenant du marché informel représente une grande menace pour notre entreprise. | | | | | |
| FEE.EC6 | Les possibilités d'entrées des autres entreprises sur notre secteur d'activité sont élevées. | | | | | |

Merci pour vos réponses

Veillez renseigner la fiche signalétique anonyme suivante :

SECTION IV : Fiche signalétique de l'entreprise

A. Entreprise

Q1 : Quelle est la forme de propriété de votre entreprise ?

| Publique | Privée | Mixte |
|-----------------|---------------|--------------|
| | | |

Q2 : Quel est le statut juridique de votre entreprise ?

| SARL | EURL | SPA | SNC | AUTRE |
|-------------|-------------|------------|------------|--------------|
| | | | | |

Q3 : Votre entreprise est-elle :

| Familiale | Non-familiale |
|------------------|----------------------|
| | |

Q4 : Localisation de votre entreprise.

| Est | Ouest | Nord | Sud |
|------------|--------------|-------------|------------|
| | | | |

Q5 : Effectifs de votre entreprise

| [1-9] | [10-49] | [50-250] | Plus de 250 salariés |
|--------------|----------------|-----------------|-----------------------------|
| | | | |

Q6 : Quel est le niveau du Chiffre d'affaires de votre entreprise ?

| TPE | PE | ME | GE |
|--|--|--|--|
| Inférieur à 40 millions de dinars | Entre 40 millions de dinars et 400 millions de dinars | Entre 400 millions de dinars et 4 milliards de dinars | Supérieur à 4 milliards de dinars |
| | | | |

Q7 : À quel niveau se situe le total du bilan annuel de votre entreprise ?

| TPE | PE | ME | GE |
|--|--|--|---|
| Inférieur à 20 millions de dinars | Entre 20 millions de dinars et 200 millions de dinars | Entre 200 millions de dinars et 1 milliards de dinars | Supérieur à 1 milliard de dinars |
| | | | |

Q8 : Quel est le type d'activité de votre entreprise

| | |
|---|--|
| Industrie | |
| Service | |
| Commerce et distribution | |
| Technologies de l'information et de communication TIC | |

Q9 : Votre entreprise évolue dans un marché :

| Local | National | National et international |
|--------------|-----------------|----------------------------------|
| | | |

B. Entrepreneur

Q1 : Vous êtes ?

| Homme | Femme |
|--------------|--------------|
| | |

Q2 : Quelle est votre tranche d'âge ?

| [20 ans - 35ans] |]35 ans -50 ans] |]50 ans – 65 ans] | 65 ans et plus |
|-------------------------|-------------------------|--------------------------|-----------------------|
| | | | |

Q3 : Quel est votre niveau d'études ?

| Primaire | Moyen | Secondaire | Formation professionnelle | Universitaire |
|-----------------|--------------|-------------------|----------------------------------|----------------------|
| | | | | |

Q4 : Vous-êtes :

| Dirigeant-propriétaire | Dirigeant-Non propriétaire |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| | |

Q5 : Parmi ces éléments, quel est le plus important pour vous ? classez ces éléments selon leur importance (1 : très important. 3 : moins important)

| Pérennité de l'entreprise | Indépendance de la gestion (autonomie dans la prise des décisions, contre l'ouverture du capital...) | Croissance de l'activité (croissance du CA, de l'actif...) |
|----------------------------------|---|---|
| | | |

Je vous remercie infiniment de votre disponibilité et votre précieuse collaboration

Annexe N° 02

Le Questionnaire de l'étude

« Après purification »

Merci de bien vouloir nous consacrer quelques instants pour répondre aux questions qui vont suivre.

Les résultats globaux de cette enquête seront utilisés pour la préparation d'une thèse de DOCTORAT intitulée « **FACTEURS DÉTERMINANTS ET LEVIERS DE LA COMPÉTITIVITÉ DES PME ALGÉRIENNES** ».

Afin de permettre une meilleure validité scientifique, les réponses doivent provenir du plus haut responsable de l'entreprise, disponible.

Il s'agit d'un travail scientifique, la confidentialité et l'anonymat des informations seront scrupuleusement respectés.

MERCI D'AVANCE DE VOTRE PRÉCIEUSE COLLABORATION.

SECTION I : Évaluation de la compétitivité de votre entreprise (25 items)

En s'intéressant aux différents types de compétitivité (compétitivité commerciale, financière, sociale, managériale et technique), veuillez évaluer la compétitivité de votre entreprise par rapport à la moyenne du secteur d'activité au cours des trois dernières années.

Merci d'utiliser l'échelle de mesure ci-dessous :

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------------------------|------------------------|---------|-------------------------|------------------------------|
| Très inférieur à la moyenne | Inférieur à la moyenne | Moyenne | Supérieure à la moyenne | Très supérieure à la moyenne |

A. Compétitivité commerciale (7items)

| Veuillez cocher la case appropriée pour chacun des indicateurs suivants : | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|---|---|---|---|---|
| • Politique produit | | | | | | |
| CC1 | Part de marché | | | | | |
| CC2 | Volume des ventes | | | | | |
| • Politique prix | | | | | | |
| CC5 | Votre rapport qualité-prix | | | | | |
| CC6 | La concurrentialité de vos prix | | | | | |
| • Politique de distribution et force de vente | | | | | | |
| CC9 | Qualification et expérience des vendeurs | | | | | |
| • Politique communication | | | | | | |
| CC10 | Efficacité de la publicité | | | | | |

| | | | | | | |
|------|----------------------------|--|--|--|--|--|
| CC11 | Efficacité de la promotion | | | | | |
|------|----------------------------|--|--|--|--|--|

B. Compétitivité financière (5 items)

| Veuillez cocher la case appropriée pour chacun des indicateurs suivants : | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Création de valeur | | | | | | |
| CF1 | Taux de rentabilité économique | | | | | |
| CF3 | La productivité des employés (valeur ajoutée/ nombre des employés) | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Équilibre financiers | | | | | | |
| CF5 | Évolution du fonds de roulement | | | | | |
| CF6 | Votre capacité d'endettement (dettes financières/capitaux propres) | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Solvabilité et prévention des risques | | | | | | |
| CF8 | Ratio de liquidité réduite (actifs liquidables à moins d'un an moins les stocks/dettes exigibles à moins d'un an) | | | | | |

C. Compétitivité managériale (3 items)

| Veuillez cocher la case appropriée pour chacun des indicateurs suivants : | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|---|---|---|---|---|
| CM1 | Compétences en coordination et contrôle | | | | | |
| CM3 | Niveau et style de leadership (animation, motivation, engagement...) | | | | | |
| CM5 | Capacité à intégrer et à impliquer les acteurs de l'environnement | | | | | |

D. Compétitivité technique (4 items)

| Veuillez cocher la case appropriée pour chacun des indicateurs suivants : | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|---|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Capacité de production | | | | | | |
| CT1 | Votre taux d'utilisation des capacités de production | | | | | |
| CT3 | Rythme de renouvellement des équipements | | | | | |
| CT4 | Certifications aux normes qualité | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> Capacité de recherche | | | | | | |
| CT6 | Relations de votre entreprise avec les institutions de recherche | | | | | |

E. Compétitivité sociale (6 items)

| Veuillez cocher la case appropriée pour chacun des indicateurs suivants : | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> Attractivité | | | | | | |
| CS1 | Efficacité des recrutements | | | | | |
| CS4 | Protection sociale et avantages sociaux | | | | | |

| | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Efficacité sociale | | | | | |
| CS5 | Climat général du travail dans votre entreprise | | | | |
| CS7 | Adéquation entre les effectifs et les besoins | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Fidélité | | | | | |
| CS8 | Taux d'absentéisme | | | | |
| CS9 | Le taux de départs (turnover) | | | | |

SECTION II : Les facteurs internes de la compétitivité de la PME Algérienne (33 items)

A. Les facteurs internes immatériels de la compétitivité de la PME (26 items)

Veillez noter les éléments suivants (Les facteurs internes immatériels de la compétitivité de la PME) en fonction de leur degré d'importance sur la compétitivité de votre entreprise.

Merci d'utiliser l'échelle de mesure ci-dessous.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------|------------------|---------------------|--------------|--------------------------|
| Pas du tout important (e) | Pas important(e) | Plutôt important(e) | Important(e) | Extrêmement important(e) |

| Veillez cocher la case appropriée pour chacun des éléments suivants : | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|--|---|---|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Les compétences de la direction (dirigeant) (4 items) | | | | | | |
| FIIM.CD1 | Les compétences managériales et techniques du dirigeant. | | | | | |
| FIIM.CD2 | L'expérience du dirigeant. | | | | | |
| FIIM.CD3 | Les objectifs du dirigeant | | | | | |
| FIIM.CD4 | Le type et le niveau de formation du dirigeant | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Marketing et gestion commerciale (5 items) | | | | | | |
| FIIM. MGC1 | Avoir le client au centre de vos préoccupations. | | | | | |
| FIIM. MGC4 | Avoir des produits/services différenciés en termes de qualité par rapport à vos concurrents. | | | | | |
| FIIM. MGC5 | Avoir un panel de produits/services diversifié | | | | | |
| FIIM. MGC6 | Le taille et les compétences de votre force de vente. | | | | | |
| FIIM. MGC7 | Avoir une bonne coordination entre le service (département) commercial/marketing et les autres services dans votre entreprise. | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Gestion de la production (3 items) | | | | | | |
| FIIM.GP1 | L'optimisation du temps de fabrication des produits. | | | | | |
| FIIM.GP4 | La normalisation des produits. | | | | | |
| FIIM.GP5 | La minimisation des coûts de revient. | | | | | |
| <ul style="list-style-type: none"> • La gestion de la qualité (3 items) | | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|
| FIIM.GQ1 | La formalisation et la documentation de la qualité technique de vos produits. | | | | | |
| FIIM.GQ3 | La certification aux normes qualité. | | | | | |
| FIIM.GQ4 | L'amélioration continue de vos processus de production. | | | | | |
| • Organisation et management général (3 items) | | | | | | |
| FIIM.OMG1 | Le degré de spécialisation des individus dans l'entreprise. | | | | | |
| FIIM.OMG2 | L'existence des outils de contrôle de gestion tels que : les tableaux de bord, les budgets, la comptabilité analytique. | | | | | |
| FIIM.OMG3 | L'existence des outils de communication interne. | | | | | |
| • La gestion financière (4 items) | | | | | | |
| FIIM.GF1 | L'existence de stratégies financières pour soutenir la politique de l'entreprise. | | | | | |
| FIIM.GF2 | L'existence d'un service financier autonome par rapport au service comptabilité. | | | | | |
| FIIM.GF3 | L'existence des outils de contrôle et de suivi financier tels que : les reporting financiers, les plans de financements... | | | | | |
| FIIM.GF5 | Le maintien d'une bonne relation avec les institutions financières. | | | | | |
| • La gestion des ressources humains (4 items) | | | | | | |
| FIIM.GRH2 | Le recrutement de personnes autonomes et créatives pour les postes techniques | | | | | |
| FIIM.GRH3 | La motivation matérielle de vos salariés par une rémunération attractive par rapport aux concurrents. | | | | | |
| FIIM.GRH4 | La motivation immatérielle des employés par des actions d'estime et de récompense telle que la promotion à des postes supérieurs. | | | | | |
| FIIM.GRH6 | L'accompagnement technique et social des salariés | | | | | |

B. Les facteurs internes matériels de la compétitivité de la PME (7 items)

Veillez noter les éléments suivants (Les facteurs internes matériels de la compétitivité de la PME) en fonction de leur degré d'importance sur la compétitivité de votre entreprise.

Merci d'utiliser l'échelle de mesure ci-dessous.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---------------------------|------------------|---------------------|--------------|--------------------------|
| Pas du tout important (e) | Pas important(e) | Plutôt important(e) | Important(e) | Extrêmement important(e) |

| | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|
| Veillez cocher la case appropriée pour chacun des éléments suivants : | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| • La modernisation des équipements (3 items) | | | | | |

| | | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|--|
| FIM.ME1 | Modernisation des équipements de production | | | | | |
| FIM.ME3 | Modernisation des équipements de transport et de logistique | | | | | |
| FIM.ME4 | Modernisation des équipements informatiques et des systèmes d'information | | | | | |
| • Capacité technologique et acquisition des TIC (4 items) | | | | | | |
| FIM.TIC1 | Acquisition et intégration des solutions informatiques de gestion de la production, de dessin, de fabrication et de logistique. | | | | | |
| FIM.TIC3 | Acquisition et intégration des solutions informatiques de gestion de la fonction commerciale. | | | | | |
| FIM.TIC4 | Acquisition des brevets et des licences. | | | | | |
| FIM.TIC6 | Dépenses sur la recherche et développement | | | | | |

SECTION III : Les facteurs externes de la compétitivité de la PME (23 items)

Selon votre perception de l'environnement de votre entreprise. veuillez indiquer votre accord ou désaccord avec les propositions suivantes.

Merci d'utiliser l'échelle de mesure ci-dessous.

| | | | | |
|----------------------|--------------|-----------------|----------|-----------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pas du tout d'accord | Pas d'accord | Plutôt-d'accord | D'accord | Parfaitement d'accord |

| Veuillez cocher la case appropriée pour chacun des éléments suivants : | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|---|
| • La complexité de l'environnement (5 items) | | | | | | |
| FEE.CE3 | Pour améliorer la compétitivité de notre entreprise, les nouvelles technologies devraient être maîtrisées. | | | | | |
| FEE.CE4 | Notre entreprise est en relation avec de nombreuses autres entreprises pour la production et la distribution de ses produits. | | | | | |
| FEE.CE5 | Il n'est pas toujours évident d'identifier l'origine d'un changement dans l'environnement de notre entreprise. | | | | | |
| FEE.CE6 | Le savoir-faire de notre entreprise ne peut être formalisé. | | | | | |
| FEE.CE7 | L'environnement de notre entreprise est complexe. | | | | | |
| • Le dynamisme et l'instabilité de l'environnement (6 items) | | | | | | |
| FEE.DE1 | Le niveau d'instabilité de notre environnement technologique est élevé. | | | | | |
| FEE.DE3 | Le niveau d'instabilité dans notre environnement socioculturel est élevé (exemple : nouveaux groupes de pression, syndicats patronaux... etc.). | | | | | |
| FEE.DE4 | Le niveau d'instabilité de l'environnement politique et réglementaire est élevé (exemple : nouvelles lois, fréquences | | | | | |

| | | | | | | | |
|---|---|--|--|--|--|--|--|
| | de changements de gouvernements, changements du cadre réglementaire et juridique... etc.). | | | | | | |
| FEE.DE6 | De nouveaux concurrents apparaissent souvent dans notre secteur d'activité. | | | | | | |
| FEE.DE7 | Le cycle de vie des produits/services de notre entreprise change souvent. | | | | | | |
| FEE.DE8 | L'environnement de notre entreprise est instable. | | | | | | |
| • L'incertitude de l'environnement (3 items) | | | | | | | |
| FEE.IE1 | Notre entreprise n'a pas toujours les bonnes informations pour prendre des décisions. | | | | | | |
| FEE.IE4 | Nos prévisions sur les acteurs environnementaux sont souvent loin de la réalité. | | | | | | |
| FEE.IE5 | L'environnement de notre entreprise est incertain. | | | | | | |
| • La turbulence de l'environnement (3 items) | | | | | | | |
| FEE.TE1 | Le volume des ventes de notre entreprise fluctue beaucoup d'une année à l'autre. | | | | | | |
| FEE.TE3 | Les changements de l'environnement de notre entreprise se produisent à intervalles courts. | | | | | | |
| FEE.TE5 | L'environnement de notre entreprise est turbulent. | | | | | | |
| • L'environnement concurrentiel (6 items) | | | | | | | |
| FEE.EC1 | La concurrence directe dans notre secteur d'activité est élevée. | | | | | | |
| FEE.EC2 | Le pouvoir de négociation des fournisseurs est élevé. | | | | | | |
| FEE.EC3 | Le pouvoir de négociation des clients est élevé. | | | | | | |
| FEE.EC4 | Nos concurrents peuvent facilement offrir sur le marché des produits/services similaires à nos produits/services. | | | | | | |
| FEE.EC5 | Les produits/services provenant du marché informel représente une grande menace pour notre entreprise. | | | | | | |
| FEE.EC6 | Les possibilités d'entrées des autres entreprises sur notre secteur d'activité sont élevées. | | | | | | |

Merci pour vos réponses

Veillez renseigner la fiche signalétique anonyme suivante :

SECTION IV : Fiche signalétique de l'entreprise

A. Entreprise

Q1 : Quelle est la forme de propriété de votre entreprise ?

| | | |
|-----------------|---------------|--------------|
| Publique | Privée | Mixte |
| | | |

Q2 : Quel est le statut juridique de votre entreprise ?

| | | | | |
|-------------|-------------|------------|------------|--------------|
| SARL | EURL | SPA | SNC | AUTRE |
| | | | | |

Q3 : Votre entreprise est-elle :

| | |
|------------------|----------------------|
| Familiale | Non-familiale |
| | |

Q4 : Localisation de votre entreprise.

| Est | Ouest | Nord | Sud |
|------------|--------------|-------------|------------|
| | | | |

Q5 : Effectifs de votre entreprise

| [1-9] | [10-49] | [50-250] | Plus de 250 salariés |
|--------------|----------------|-----------------|-----------------------------|
| | | | |

Q6 : Quel est le niveau du Chiffre d'affaires de votre entreprise ?

| TPE | PE | ME | GE |
|--|--|--|--|
| Inférieur à 40 millions de dinars | Entre 40 millions de dinars et 400 millions de dinars | Entre 400 millions de dinars et 4 milliards de dinars | Supérieur à 4 milliards de dinars |
| | | | |

Q7 : À quel niveau se situe le total du bilan annuel de votre entreprise ?

| TPE | PE | ME | GE |
|--|--|--|---|
| Inférieur à 20 millions de dinars | Entre 20 millions de dinars et 200 millions de dinars | Entre 200 millions de dinars et 1 milliards de dinars | Supérieur à 1 milliard de dinars |
| | | | |

Q8 : Quel est le type d'activité de votre entreprise

| | |
|---|--|
| Industrie | |
| Service | |
| Commerce et distribution | |
| Technologies de l'information et de communication TIC | |

Q9 : Votre entreprise évolue dans un marché :

| Local | National | National et international |
|--------------|-----------------|----------------------------------|
| | | |

B. Entrepreneur

Q1 : Vous êtes ?

| Homme | Femme |
|--------------|--------------|
| | |

Q2 : Quelle est votre tranche d'âge ?

| [20 ans - 35ans] | [35 ans -50 ans] | [50 ans – 65 ans] | 65 ans et plus |
|-------------------------|-------------------------|--------------------------|-----------------------|
| | | | |

Q3 : Quel est votre niveau d'études ?

| Primaire | Moyen | Secondaire | Formation professionnelle | Universitaire |
|-----------------|--------------|-------------------|----------------------------------|----------------------|
| | | | | |

Q4 : Vous-êtes :

| Dirigeant-propriétaire | Dirigeant-Non propriétaire |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| | |

Q5 : Parmi ces éléments, quel est le plus important pour vous ? classez ces éléments selon leur importance (1 : très important. 3 : moins important)

| Pérennité de l'entreprise | Indépendance de la gestion (autonomie dans la prise des décisions, contre l'ouverture du capital...) | Croissance de l'activité (croissance du CA, de l'actif...) |
|----------------------------------|---|---|
| | | |

Je vous remercie infiniment de votre disponibilité et votre précieuse collaboration

Annexe N° 03

Résultats de l'analyse en composantes principales « ACP »

- L'échelle de mesure « Compétitivité commerciale »

Indice KMO et test de Bartlett

| | | |
|--|------------------|---------|
| Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage. | | ,657 |
| Test de sphéricité de Bartlett | Khi-deux approx. | 156,238 |
| | ddl | 21 |
| | Signification | ,000 |

Qualités de représentation

| | Initiales | Extraction |
|------|-----------|------------|
| CC1 | 1,000 | ,842 |
| CC2 | 1,000 | ,848 |
| CC5 | 1,000 | ,892 |
| CC6 | 1,000 | ,840 |
| CC9 | 1,000 | ,646 |
| CC10 | 1,000 | ,855 |
| CC11 | 1,000 | ,855 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance Totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales | | |
|------------|---------------------------|------------------|----------|
| | Total | % de la variance | % cumulé |
| 1 | 3,355 | 47,928 | 47,928 |
| 2 | 1,280 | 18,285 | 66,214 |
| 3 | 1,143 | 16,335 | 82,549 |
| 4 | ,595 | 8,503 | 91,052 |
| 5 | ,280 | 3,994 | 95,046 |
| 6 | ,202 | 2,892 | 97,937 |
| 7 | ,144 | 2,063 | 100,000 |

Statistiques de fiabilité

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,818 | 7 |

- **L'échelle de mesure « Compétitivité financière »**

Indice KMO et test de Bartlett

| | | |
|--|------------------|---------|
| Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage. | | ,826 |
| Test de sphéricité de Bartlett | Khi-deux approx. | 119,244 |
| | ddl | 10 |
| | Signification | ,000 |

Qualités de représentation

| | Initiales | Extraction |
|-----|-----------|------------|
| CF1 | 1,000 | ,669 |
| CF3 | 1,000 | ,674 |
| CF5 | 1,000 | ,763 |
| CF6 | 1,000 | ,654 |
| CF8 | 1,000 | ,709 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Sommes extraites du carré des chargements | | |
|------------|---------------------------|------------------|----------|---|------------------|----------|
| | Total | % de la variance | % cumulé | Total | % de la variance | % cumulé |
| 1 | 3,469 | 69,385 | 69,385 | 3,469 | 69,385 | 69,385 |
| 2 | ,530 | 10,591 | 79,976 | | | |
| 3 | ,430 | 8,592 | 88,568 | | | |
| 4 | ,357 | 7,140 | 95,709 | | | |
| 5 | ,215 | 4,291 | 100,000 | | | |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Statistiques de fiabilité

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,887 | 5 |

- L'échelle de mesure « Compétitivité managériale »

Indice KMO et test de Bartlett

| | | |
|--|------------------|--------|
| Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage. | | ,730 |
| Test de sphéricité de Bartlett | Khi-deux approx. | 71,752 |
| | ddl | 3 |
| | Signification | ,000 |

Qualités de représentation

| | Initiales | Extraction |
|-----|-----------|------------|
| CM1 | 1,000 | ,763 |
| CM3 | 1,000 | ,849 |
| CM5 | 1,000 | ,814 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Sommes extraites du carré des chargements | | |
|------------|---------------------------|------------------|----------|---|------------------|----------|
| | Total | % de la variance | % cumulé | Total | % de la variance | % cumulé |
| 1 | 2,425 | 80,850 | 80,850 | 2,425 | 80,850 | 80,850 |
| 2 | ,353 | 11,760 | 92,610 | | | |
| 3 | ,222 | 7,390 | 100,000 | | | |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,881 | 3 |

- L'échelle de mesure « Compétitivité technique »

Indice KMO et test de Bartlett

| | | |
|--|------------------|--------|
| Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage. | | ,773 |
| Test de sphéricité de Bartlett | Khi-deux approx. | 42,265 |
| | ddl | 6 |
| | Signification | ,000 |

Qualités de représentation

| | Initiales | Extraction |
|-----|-----------|------------|
| CT1 | 1,000 | ,554 |
| CT3 | 1,000 | ,634 |
| CT4 | 1,000 | ,589 |
| CT6 | 1,000 | ,594 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Sommes extraites du carré des chargements | | |
|------------|---------------------------|------------------|----------|---|------------------|----------|
| | Total | % de la variance | % cumulé | Total | % de la variance | % cumulé |
| 1 | 2,371 | 59,265 | 59,265 | 2,371 | 59,265 | 59,265 |
| 2 | ,614 | 15,339 | 74,603 | | | |
| 3 | ,549 | 13,726 | 88,329 | | | |
| 4 | ,467 | 11,671 | 100,000 | | | |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,765 | 4 |

- L'échelle de mesure « Compétitivité sociale »

Indice KMO et test de Bartlett

| | | |
|--|------------------|---------|
| Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage. | | ,797 |
| Test de sphéricité de Bartlett | Khi-deux approx. | 102,257 |
| | ddl | 15 |
| | Signification | ,000 |

Qualités de représentation

| | Initiales | Extraction |
|-----|-----------|------------|
| CS1 | 1,000 | ,698 |
| CS4 | 1,000 | ,713 |
| CS5 | 1,000 | ,575 |
| CS7 | 1,000 | ,791 |
| CS8 | 1,000 | ,830 |
| CS9 | 1,000 | ,775 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Sommes extraites du carré des chargements | | |
|------------|---------------------------|------------------|----------|---|------------------|----------|
| | Total | % de la variance | % cumulé | Total | % de la variance | % cumulé |
| 1 | 3,201 | 53,354 | 53,354 | 3,201 | 53,354 | 53,354 |
| 2 | 1,181 | 19,682 | 73,037 | 1,181 | 19,682 | 73,037 |
| 3 | ,549 | 9,157 | 82,194 | | | |
| 4 | ,437 | 7,288 | 89,482 | | | |
| 5 | ,362 | 6,033 | 95,516 | | | |
| 6 | ,269 | 4,484 | 100,000 | | | |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,815 | 6 |

- **L'échelle de mesure « Modernisation des équipements »**

Indice KMO et test de Bartlett

| | | |
|--|------------------|--------|
| Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage. | | ,678 |
| Test de sphéricité de Bartlett | Khi-deux approx. | 75,055 |
| | ddl | 3 |
| | Signification | ,000 |

Qualités de représentation

| | Initiales | Extraction |
|---------|-----------|------------|
| FIM.ME1 | 1,000 | ,879 |
| FIM.ME3 | 1,000 | ,686 |
| FIM.ME4 | 1,000 | ,821 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Sommes extraites du carré des chargements | | |
|------------|---------------------------|------------------|----------|---|------------------|----------|
| | Total | % de la variance | % cumulé | Total | % de la variance | % cumulé |
| 1 | 2,386 | 79,522 | 79,522 | 2,386 | 79,522 | 79,522 |
| 2 | ,451 | 15,034 | 94,555 | | | |
| 3 | ,163 | 5,445 | 100,000 | | | |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Statistiques de fiabilité

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,864 | 3 |

- **L'échelle de mesure « Capacité technologique et acquisition des TIC »**

Indice KMO et test de Bartlett

| | | |
|--|------------------|---------|
| Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage. | | ,814 |
| Test de sphéricité de Bartlett | Khi-deux approx. | 149,119 |
| | ddl | 6 |
| | Signification | ,000 |

Qualités de représentation

| | Initiales | Extraction |
|----------|-----------|------------|
| FIM.TIC1 | 1,000 | ,852 |
| FIM.TIC3 | 1,000 | ,851 |
| FIM.TIC4 | 1,000 | ,833 |
| FIM.TIC6 | 1,000 | ,771 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Sommes extraites du carré des chargements | | |
|------------|---------------------------|------------------|----------|---|------------------|----------|
| | Total | % de la variance | % cumulé | Total | % de la variance | % cumulé |
| 1 | 3,308 | 82,708 | 82,708 | 3,308 | 82,708 | 82,708 |
| 2 | ,361 | 9,019 | 91,726 | | | |
| 3 | ,206 | 5,138 | 96,864 | | | |
| 4 | ,125 | 3,136 | 100,000 | | | |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Statistiques de fiabilité

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,924 | 4 |

- L'échelle de mesure « Compétences de la direction (dirigeant) »

Indice KMO et test de Bartlett

| | | |
|--|------------------|--------|
| Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage. | | ,751 |
| Test de sphéricité de Bartlett | Khi-deux approx. | 93,702 |
| | ddl | 6 |
| | Signification | ,000 |

Qualités de représentation

| | Initiales | Extraction |
|----------|-----------|------------|
| FIIM.CD1 | 1,000 | ,613 |
| FIIM.CD2 | 1,000 | ,804 |
| FIIM.CD3 | 1,000 | ,732 |
| FIIM.CD4 | 1,000 | ,709 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Sommes extraites du carré des chargements | | |
|------------|---------------------------|------------------|----------|---|------------------|----------|
| | Total | % de la variance | % cumulé | Total | % de la variance | % cumulé |
| 1 | 2,859 | 71,465 | 71,465 | 2,859 | 71,465 | 71,465 |
| 2 | ,625 | 15,633 | 87,097 | | | |
| 3 | ,320 | 7,999 | 95,096 | | | |
| 4 | ,196 | 4,904 | 100,000 | | | |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,865 | 4 |

- **L'échelle de mesure « Marketing et gestion commerciale »**

Indice KMO et test de Bartlett

| | | |
|--|------------------|--------|
| Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage. | | ,697 |
| Test de sphéricité de Bartlett | Khi-deux approx. | 98,473 |
| | ddl | 10 |
| | Signification | ,000 |

Qualités de représentation

| | Initiales | Extraction |
|-----------|-----------|------------|
| FIIM.MGC1 | 1,000 | ,652 |
| FIIM.MGC4 | 1,000 | ,840 |
| FIIM.MGC5 | 1,000 | ,795 |
| FIIM.MGC6 | 1,000 | ,841 |
| FIIM.MGC7 | 1,000 | ,830 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Sommes extraites du carré des chargements | | |
|------------|---------------------------|------------------|----------|---|------------------|----------|
| | Total | % de la variance | % cumulé | Total | % de la variance | % cumulé |
| 1 | 2,852 | 57,038 | 57,038 | 2,852 | 57,038 | 57,038 |
| 2 | 1,106 | 22,119 | 79,157 | 1,106 | 22,119 | 79,157 |
| 3 | ,549 | 10,976 | 90,133 | | | |
| 4 | ,309 | 6,183 | 96,316 | | | |
| 5 | ,184 | 3,684 | 100,000 | | | |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,797 | 5 |

- **L'échelle de mesure « Gestion de la production »**

Indice KMO et test de Bartlett

| | | |
|--|------------------|--------|
| Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage. | | ,716 |
| Test de sphéricité de Bartlett | Khi-deux approx. | 49,486 |
| | ddl | 3 |
| | Signification | ,000 |

Qualités de représentation

| | Initiales | Extraction |
|----------|-----------|------------|
| FIIM.GP1 | 1,000 | ,708 |
| FIIM.GP4 | 1,000 | ,781 |
| FIIM.GP5 | 1,000 | ,750 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Sommes extraites du carré des chargements | | |
|------------|---------------------------|------------------|----------|---|------------------|----------|
| | Total | % de la variance | % cumulé | Total | % de la variance | % cumulé |
| 1 | 2,239 | 74,640 | 74,640 | 2,239 | 74,640 | 74,640 |
| 2 | ,433 | 14,438 | 89,079 | | | |
| 3 | ,328 | 10,921 | 100,000 | | | |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Statistiques de fiabilité

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,830 | 3 |

- L'échelle de mesure « Gestion de la qualité »

Indice KMO et test de Bartlett

| | | |
|--|------------------|--------|
| Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage. | | ,754 |
| Test de sphéricité de Bartlett | Khi-deux approx. | 88,288 |
| | ddl | 3 |
| | Signification | ,000 |

Qualités de représentation

| | Initiales | Extraction |
|----------|-----------|------------|
| FIIM.GQ1 | 1,000 | ,858 |
| FIIM.GQ3 | 1,000 | ,825 |
| FIIM.GQ4 | 1,000 | ,862 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Sommes extraites du carré des chargements | | |
|------------|---------------------------|------------------|----------|---|------------------|----------|
| | Total | % de la variance | % cumulé | Total | % de la variance | % cumulé |
| 1 | 2,545 | 84,823 | 84,823 | 2,545 | 84,823 | 84,823 |
| 2 | ,259 | 8,640 | 93,463 | | | |
| 3 | ,196 | 6,537 | 100,000 | | | |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,904 | 3 |

- L'échelle de mesure « Organisation et management général »

Indice KMO et test de Bartlett

| | | |
|--|------------------|--------|
| Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage. | | ,628 |
| Test de sphéricité de Bartlett | Khi-deux approx. | 77,196 |
| | ddl | 3 |
| | Signification | ,000 |

Qualités de représentation

| | Initiales | Extraction |
|-----------|-----------|------------|
| FIIM.OMG1 | 1,000 | ,618 |
| FIIM.OMG2 | 1,000 | ,895 |
| FIIM.OMG3 | 1,000 | ,819 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Sommes extraites du carré des chargements | | |
|------------|---------------------------|------------------|----------|---|------------------|----------|
| | Total | % de la variance | % cumulé | Total | % de la variance | % cumulé |
| 1 | 2,332 | 77,730 | 77,730 | 2,332 | 77,730 | 77,730 |
| 2 | ,534 | 17,791 | 95,521 | | | |
| 3 | ,134 | 4,479 | 100,000 | | | |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,852 | 3 |

- **L'échelle de mesure « Gestion financière »**

Indice KMO et test de Bartlett

| | | |
|--|------------------|--------|
| Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage. | | ,735 |
| Test de sphéricité de Bartlett | Khi-deux approx. | 76,590 |
| | ddl | 6 |
| | Signification | ,000 |

Qualités de représentation

| | Initiales | Extraction |
|----------|-----------|------------|
| FIIM.GF1 | 1,000 | ,620 |
| FIIM.GF2 | 1,000 | ,814 |
| FIIM.GF3 | 1,000 | ,693 |
| FIIM.GF5 | 1,000 | ,561 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Sommes extraites du carré des chargements | | |
|------------|---------------------------|------------------|----------|---|------------------|----------|
| | Total | % de la variance | % cumulé | Total | % de la variance | % cumulé |
| 1 | 2,688 | 67,195 | 67,195 | 2,688 | 67,195 | 67,195 |
| 2 | ,624 | 15,595 | 82,790 | | | |
| 3 | ,481 | 12,024 | 94,814 | | | |
| 4 | ,207 | 5,186 | 100,000 | | | |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Statistiques de fiabilité

| | |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,833 | 4 |

- **L'échelle de mesure « Gestion des ressources humains »**

Indice KMO et test de Bartlett

| | | |
|--|------------------|---------|
| Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage. | | ,818 |
| Test de sphéricité de Bartlett | Khi-deux approx. | 107,779 |
| | ddl | 6 |
| | Signification | ,000 |

Qualités de représentation

| | Initiales | Extraction |
|-----------|-----------|------------|
| FIIM.GRH2 | 1,000 | ,741 |
| FIIM.GRH3 | 1,000 | ,727 |
| FIIM.GRH4 | 1,000 | ,801 |
| FIIM.GRH6 | 1,000 | ,804 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Sommes extraites du carré des chargements | | |
|------------|---------------------------|------------------|----------|---|------------------|----------|
| | Total | % de la variance | % cumulé | Total | % de la variance | % cumulé |
| 1 | 3,073 | 76,832 | 76,832 | 3,073 | 76,832 | 76,832 |
| 2 | ,424 | 10,610 | 87,442 | | | |
| 3 | ,285 | 7,132 | 94,574 | | | |
| 4 | ,217 | 5,426 | 100,000 | | | |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,897 | 4 |

- **L'échelle de mesure « Complexité de l'environnement »**

Indice KMO et test de Bartlett

| | | |
|--|------------------|---------|
| Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage. | | ,763 |
| Test de sphéricité de Bartlett | Khi-deux approx. | 136,695 |
| | ddl | 21 |
| | Signification | ,000 |

Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Sommes extraites du carré des chargements | | |
|------------|---------------------------|------------------|----------|---|------------------|----------|
| | Total | % de la variance | % cumulé | Total | % de la variance | % cumulé |
| 1 | 2,649 | 52,980 | 52,980 | 2,649 | 52,980 | 52,980 |
| 2 | ,969 | 19,384 | 72,364 | | | |
| 3 | ,795 | 15,894 | 88,259 | | | |
| 4 | ,394 | 7,877 | 96,136 | | | |
| 5 | ,193 | 3,864 | 100,000 | | | |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Qualités de représentation

| | Initiales | Extraction |
|---------|-----------|------------|
| FEE.CE3 | 1,000 | ,809 |
| FEE.CE4 | 1,000 | ,773 |
| FEE.CE5 | 1,000 | ,785 |
| FEE.CE6 | 1,000 | ,698 |
| FEE.CE7 | 1,000 | ,556 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,787 | 5 |

- L'échelle de mesure « Dynamisme et l'instabilité de l'environnement »

Indice KMO et test de Bartlett

| | | |
|--|------------------|--------|
| Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage. | | ,712 |
| Test de sphéricité de Bartlett | Khi-deux approx. | 93,556 |
| | ddl | 15 |
| | Signification | ,000 |

Qualités de représentation

| | Initiales | Extraction |
|---------|-----------|------------|
| FEE.DE1 | 1,000 | ,709 |
| FEE.DE3 | 1,000 | ,702 |
| FEE.DE4 | 1,000 | ,741 |
| FEE.DE6 | 1,000 | ,403 |
| FEE.DE7 | 1,000 | ,824 |
| FEE.DE8 | 1,000 | ,719 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Sommes extraites du carré des chargements | | |
|------------|---------------------------|------------------|----------|---|------------------|----------|
| | Total | % de la variance | % cumulé | Total | % de la variance | % cumulé |
| 1 | 3,048 | 50,802 | 50,802 | 3,048 | 50,802 | 50,802 |
| 2 | 1,050 | 17,498 | 68,299 | 1,050 | 17,498 | 68,299 |
| 3 | ,829 | 13,816 | 82,115 | | | |
| 4 | ,453 | 7,551 | 89,666 | | | |
| 5 | ,385 | 6,417 | 96,083 | | | |
| 6 | ,235 | 3,917 | 100,000 | | | |

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,803 | 6 |

- **L'échelle de mesure « Incertitude de l'environnement »**

Indice KMO et test de Bartlett

| | | |
|--|------------------|--------|
| Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage. | | ,730 |
| Test de sphéricité de Bartlett | Khi-deux approx. | 68,273 |
| | ddl | 3 |
| | Signification | ,000 |

Qualités de représentation

| | Initiales | Extraction |
|---------|-----------|------------|
| FEE.IE1 | 1,000 | ,805 |
| FEE.IE4 | 1,000 | ,758 |
| FEE.IE5 | 1,000 | ,839 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Sommes extraites du carré des chargements | | |
|------------|---------------------------|------------------|----------|---|------------------|----------|
| | Total | % de la variance | % cumulé | Total | % de la variance | % cumulé |
| 1 | 2,402 | 80,075 | 80,075 | 2,402 | 80,075 | 80,075 |
| 2 | ,360 | 11,996 | 92,071 | | | |
| 3 | ,238 | 7,929 | 100,000 | | | |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,875 | 3 |

- **L'échelle de mesure « Turbulence de l'environnement »**

Indice KMO et test de Bartlett

| | | |
|--|------------------|--------|
| Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage. | | ,738 |
| Test de sphéricité de Bartlett | Khi-deux approx. | 93,295 |
| | ddl | 3 |
| | Signification | ,000 |

Qualités de représentation

| | Initiales | Extraction |
|---------|-----------|------------|
| FEE.TE1 | 1,000 | ,817 |
| FEE.TE3 | 1,000 | ,894 |
| FEE.TE5 | 1,000 | ,847 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Sommes extraites du carré des chargements | | |
|------------|---------------------------|------------------|----------|---|------------------|----------|
| | Total | % de la variance | % cumulé | Total | % de la variance | % cumulé |
| 1 | 2,558 | 85,269 | 85,269 | 2,558 | 85,269 | 85,269 |
| 2 | ,283 | 9,421 | 94,690 | | | |
| 3 | ,159 | 5,310 | 100,000 | | | |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,913 | 3 |

- L'échelle de mesure « Environnement concurrentiel »

Indice KMO et test de Bartlett

| | | |
|--|------------------|---------|
| Indice de Kaiser-Meyer-Olkin pour la mesure de la qualité d'échantillonnage. | | ,769 |
| Test de sphéricité de Bartlett | Khi-deux approx. | 150,870 |
| | ddl | 15 |
| | Signification | ,000 |

Qualités de représentation

| | Initiales | Extraction |
|---------|-----------|------------|
| FEE.EC1 | 1,000 | ,662 |
| FEE.EC2 | 1,000 | ,567 |
| FEE.EC3 | 1,000 | ,762 |
| FEE.EC4 | 1,000 | ,546 |
| FEE.EC5 | 1,000 | ,520 |
| FEE.EC6 | 1,000 | ,646 |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Variance totale expliquée

| Composante | Valeurs propres initiales | | | Sommes extraites du carré des chargements | | |
|------------|---------------------------|------------------|----------|---|------------------|----------|
| | Total | % de la variance | % cumulé | Total | % de la variance | % cumulé |
| 1 | 3,704 | 61,731 | 61,731 | 3,704 | 61,731 | 61,731 |
| 2 | ,927 | 15,448 | 77,179 | | | |
| 3 | ,638 | 10,627 | 87,806 | | | |
| 4 | ,347 | 5,790 | 93,596 | | | |
| 5 | ,205 | 3,425 | 97,021 | | | |
| 6 | ,179 | 2,979 | 100,000 | | | |

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

Statistiques de fiabilité

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,867 | 6 |

Annexe N° 04

Tests de normalité

| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|-----------|-------|-------|-------|--------|----------|--------|
| FIIM.OMG3 | 1,000 | 5,000 | -,689 | -4,393 | -,263 | -,838 |
| FIIM.OMG2 | 1,000 | 5,000 | -,637 | -4,061 | -,666 | -2,123 |
| FIIM.OMG1 | 1,000 | 5,000 | -,611 | -3,896 | -,299 | -,954 |
| FIIM.GRH2 | 1,000 | 5,000 | -,744 | -4,746 | -,370 | -1,180 |
| FIIM.GRH3 | 1,000 | 5,000 | -,652 | -4,156 | -,148 | -,471 |
| FIIM.GRH4 | 1,000 | 5,000 | -,759 | -4,837 | -,263 | -,838 |
| FIIM.GRH6 | 1,000 | 5,000 | -,778 | -4,962 | -,043 | -,136 |
| FIIM.GF1 | 1,000 | 5,000 | -,722 | -4,607 | -,346 | -1,105 |
| FIIM.GF2 | 1,000 | 5,000 | -,226 | -1,444 | -,977 | -3,116 |
| FIIM.GF3 | 1,000 | 5,000 | -,457 | -2,916 | -,802 | -2,556 |
| FIIM.GF5 | 1,000 | 5,000 | -,787 | -5,019 | ,019 | ,062 |
| FIIM.GQ1 | 1,000 | 5,000 | -,866 | -5,524 | ,131 | ,417 |
| FIIM.GQ3 | 1,000 | 5,000 | -,604 | -3,854 | -,717 | -2,285 |
| FIIM.GQ4 | 1,000 | 5,000 | -,839 | -5,348 | -,084 | -,269 |
| FIIM.GP1 | 1,000 | 5,000 | -,591 | -3,766 | -,311 | -,991 |
| FIIM.GP4 | 1,000 | 5,000 | -,720 | -4,591 | -,124 | -,397 |
| FIIM.GP5 | 1,000 | 5,000 | -,780 | -4,976 | -,220 | -,701 |
| FIIM.MGC5 | 1,000 | 5,000 | -,676 | -4,308 | -,133 | -,425 |
| FIIM.MGC6 | 1,000 | 5,000 | -,370 | -2,359 | -,616 | -1,965 |
| FIIM.MGC7 | 1,000 | 5,000 | -,752 | -4,797 | -,339 | -1,082 |
| FIIM.CD1 | 1,000 | 5,000 | -,897 | -5,719 | ,240 | ,765 |
| FIIM.CD2 | 1,000 | 5,000 | -,958 | -6,110 | ,420 | 1,339 |
| FIIM.CD3 | 1,000 | 5,000 | -,998 | -6,364 | ,359 | 1,145 |
| FIIM.CD4 | 1,000 | 5,000 | -,879 | -5,606 | ,270 | ,862 |
| FEE.EC1 | 1,000 | 5,000 | -,418 | -2,663 | -,659 | -2,103 |
| FEE.EC2 | 1,000 | 5,000 | -,261 | -1,662 | -,707 | -2,255 |
| FEE.EC3 | 1,000 | 5,000 | -,464 | -2,957 | -,527 | -1,680 |
| FEE.EC4 | 1,000 | 5,000 | -,376 | -2,395 | -,926 | -2,953 |
| FEE.EC5 | 1,000 | 5,000 | -,349 | -2,225 | -1,363 | -4,347 |
| FEE.EC6 | 1,000 | 5,000 | -,437 | -2,788 | -,889 | -2,835 |
| FEE.TE1 | 1,000 | 5,000 | -,210 | -1,342 | -,778 | -2,479 |
| FEE.TE3 | 1,000 | 5,000 | -,112 | -,714 | -,706 | -2,252 |
| FEE.TE5 | 1,000 | 5,000 | -,062 | -,393 | -,946 | -3,015 |
| FEE.IE1 | 1,000 | 5,000 | ,006 | ,041 | -1,018 | -3,247 |
| FEE.IE4 | 1,000 | 5,000 | ,100 | ,640 | -,913 | -2,911 |
| FEE.IE5 | 1,000 | 5,000 | -,018 | -,116 | -1,158 | -3,693 |
| FEE.DE1 | 1,000 | 5,000 | ,012 | ,079 | -1,013 | -3,229 |
| FEE.DE3 | 1,000 | 5,000 | ,077 | ,492 | -1,038 | -3,309 |
| FEE.DE4 | 1,000 | 5,000 | -,728 | -4,644 | -,517 | -1,650 |
| FEE.DE7 | 1,000 | 5,000 | -,048 | -,309 | -,958 | -3,054 |
| FEE.DE8 | 1,000 | 5,000 | -,177 | -1,130 | -1,116 | -3,559 |

| Variable | min | max | skew | c.r. | kurtosis | c.r. |
|----------|-------|-------|--------|--------|----------|--------|
| FEE.CE3 | 1,000 | 5,000 | -1,029 | -6,565 | ,328 | 1,045 |
| FEE.CE4 | 1,000 | 5,000 | -,617 | -3,932 | -,568 | -1,812 |
| FEE.CE5 | 1,000 | 5,000 | -,206 | -1,316 | -,673 | -2,147 |
| FEE.CE6 | 1,000 | 5,000 | -,140 | -,890 | -,988 | -3,149 |
| FIM.TIC1 | 1,000 | 5,000 | -,737 | -4,699 | -,354 | -1,128 |
| FIM.TIC3 | 1,000 | 5,000 | -,641 | -4,091 | -,449 | -1,433 |
| FIM.TIC4 | 1,000 | 5,000 | ,086 | ,549 | -1,128 | -3,595 |
| FIM.TIC6 | 1,000 | 5,000 | -,034 | -,218 | -1,135 | -3,619 |
| FIM.ME1 | 1,000 | 5,000 | -,507 | -3,232 | -,450 | -1,435 |
| FIM.ME3 | 1,000 | 5,000 | -,373 | -2,379 | -,732 | -2,335 |
| FIM.ME4 | 1,000 | 5,000 | -,725 | -4,621 | -,278 | -,887 |
| CS9 | 1,000 | 5,000 | ,529 | 3,374 | -,655 | -2,089 |
| CS8 | 1,000 | 5,000 | ,352 | 2,244 | -,696 | -2,220 |
| CS7 | 1,000 | 5,000 | -,230 | -1,467 | -,410 | -1,308 |
| CS5 | 1,000 | 5,000 | -,630 | -4,020 | ,186 | ,592 |
| CS4 | 1,000 | 5,000 | -,274 | -1,746 | -,823 | -2,625 |
| CS1 | 1,000 | 5,000 | -,093 | -,591 | -,828 | -2,641 |
| CT6 | 1,000 | 5,000 | ,879 | 5,608 | -,261 | -,834 |
| CT3 | 1,000 | 5,000 | -,056 | -,360 | -,810 | -2,582 |
| CT1 | 1,000 | 5,000 | -,221 | -1,407 | -,616 | -1,964 |
| CM5 | 1,000 | 5,000 | -,210 | -1,341 | -,557 | -1,777 |
| CM3 | 1,000 | 5,000 | -,466 | -2,972 | -,505 | -1,612 |
| CM1 | 1,000 | 5,000 | -,369 | -2,353 | -,442 | -1,410 |
| CF1 | 1,000 | 5,000 | -,081 | -,514 | -,448 | -1,430 |
| CF3 | 1,000 | 5,000 | -,131 | -,838 | -,647 | -2,064 |
| CF5 | 1,000 | 5,000 | ,062 | ,392 | -,509 | -1,624 |
| CF6 | 1,000 | 5,000 | ,110 | ,700 | -,828 | -2,641 |
| CF8 | 1,000 | 5,000 | ,114 | ,730 | -,447 | -1,425 |
| CC1 | 1,000 | 5,000 | -,019 | -,123 | -,977 | -3,116 |
| CC2 | 1,000 | 5,000 | ,009 | ,057 | -,723 | -2,306 |
| CC5 | 1,000 | 5,000 | -,424 | -2,706 | ,053 | ,168 |
| CC6 | 1,000 | 5,000 | -,252 | -1,609 | -,143 | -,456 |
| CC9 | 1,000 | 5,000 | -,436 | -2,782 | -,388 | -1,238 |
| CC10 | 1,000 | 5,000 | ,302 | 1,927 | -,596 | -1,901 |
| CC11 | 1,000 | 5,000 | ,135 | ,858 | -,705 | -2,249 |

Annexe N° 05

Outputs « Modèles de mesure »

- **Modèle du *First Order***

Regression Weights: (244 - Default model)

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|----------|------|------|----------|------|--------|------|--------|
| CC | <--- | COMP | ,918 | ,138 | 6,664 | *** | par_20 |
| CF | <--- | COMP | ,755 | ,111 | 6,810 | *** | par_21 |
| CM | <--- | COMP | 1,083 | ,135 | 8,048 | *** | par_22 |
| CT | <--- | COMP | 1,000 | | | | |
| CS | <--- | COMP | 1,055 | ,139 | 7,611 | *** | par_23 |
| CC11 | <--- | CC | 1,000 | | | | |
| CC10 | <--- | CC | ,967 | ,087 | 11,164 | *** | par_1 |
| CC9 | <--- | CC | 1,034 | ,155 | 6,670 | *** | par_2 |
| CC6 | <--- | CC | ,574 | ,119 | 4,813 | *** | par_3 |
| CC5 | <--- | CC | ,665 | ,117 | 5,665 | *** | par_4 |
| CC2 | <--- | CC | ,755 | ,143 | 5,270 | *** | par_5 |
| CC1 | <--- | CC | ,998 | ,166 | 6,019 | *** | par_6 |
| CF8 | <--- | CF | 1,000 | | | | |
| CF6 | <--- | CF | ,767 | ,100 | 7,702 | *** | par_7 |
| CF5 | <--- | CF | 1,157 | ,126 | 9,198 | *** | par_8 |
| CF3 | <--- | CF | 1,282 | ,134 | 9,565 | *** | par_9 |
| CF1 | <--- | CF | 1,264 | ,128 | 9,847 | *** | par_10 |
| CM1 | <--- | CM | 1,000 | | | | |
| CM3 | <--- | CM | 1,127 | ,066 | 17,022 | *** | par_11 |
| CM5 | <--- | CM | ,977 | ,068 | 14,324 | *** | par_12 |
| CT1 | <--- | CT | 1,000 | | | | |
| CT3 | <--- | CT | 1,008 | ,121 | 8,328 | *** | par_13 |
| CT6 | <--- | CT | ,756 | ,123 | 6,148 | *** | par_14 |
| CS1 | <--- | CS | 1,000 | | | | |
| CS4 | <--- | CS | 1,011 | ,101 | 10,031 | *** | par_15 |
| CS5 | <--- | CS | ,837 | ,084 | 10,002 | *** | par_16 |
| CS7 | <--- | CS | ,928 | ,087 | 10,666 | *** | par_17 |
| CS8 | <--- | CS | ,100 | ,095 | 1,052 | ,293 | par_18 |
| CS9 | <--- | CS | ,045 | ,097 | ,464 | ,643 | par_19 |
| FIM.ME4 | <--- | ME | 1,000 | | | | |
| FIM.ME3 | <--- | ME | ,910 | ,072 | 12,662 | *** | par_24 |
| FIM.ME1 | <--- | ME | ,934 | ,065 | 14,373 | *** | par_25 |
| FIM.TIC6 | <--- | TIC | 1,000 | | | | |
| FIM.TIC4 | <--- | TIC | ,982 | ,074 | 13,294 | *** | par_26 |
| FIM.TIC3 | <--- | TIC | 1,200 | ,095 | 12,662 | *** | par_27 |
| FIM.TIC1 | <--- | TIC | 1,150 | ,095 | 12,149 | *** | par_28 |

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-----------|------|-----|----------|------|--------|-----|--------|
| FEE.CE6 | <--- | CE | ,840 | ,224 | 3,744 | *** | par_29 |
| FEE.CE5 | <--- | CE | 1,231 | ,252 | 4,894 | *** | par_30 |
| FEE.CE4 | <--- | CE | 1,786 | ,284 | 6,281 | *** | par_31 |
| FEE.CE3 | <--- | CE | 1,000 | | | | |
| FEE.DE8 | <--- | DE | 1,000 | | | | |
| FEE.DE7 | <--- | DE | ,594 | ,083 | 7,117 | *** | par_32 |
| FEE.DE4 | <--- | DE | ,607 | ,082 | 7,371 | *** | par_33 |
| FEE.DE3 | <--- | DE | ,700 | ,085 | 8,216 | *** | par_34 |
| FEE.DE1 | <--- | DE | ,623 | ,082 | 7,613 | *** | par_35 |
| FEE.IE5 | <--- | IE | 1,000 | | | | |
| FEE.IE4 | <--- | IE | ,903 | ,062 | 14,669 | *** | par_36 |
| FEE.IE1 | <--- | IE | ,908 | ,063 | 14,332 | *** | par_37 |
| FEE.TE5 | <--- | TE | 1,000 | | | | |
| FEE.TE3 | <--- | TE | ,882 | ,057 | 15,430 | *** | par_38 |
| FEE.TE1 | <--- | TE | ,759 | ,063 | 12,088 | *** | par_39 |
| FEE.EC6 | <--- | EC | 1,000 | | | | |
| FEE.EC5 | <--- | EC | 1,056 | ,101 | 10,413 | *** | par_40 |
| FEE.EC4 | <--- | EC | ,955 | ,084 | 11,309 | *** | par_41 |
| FEE.EC3 | <--- | EC | ,680 | ,073 | 9,346 | *** | par_42 |
| FEE.EC2 | <--- | EC | ,607 | ,074 | 8,170 | *** | par_43 |
| FEE.EC1 | <--- | EC | ,756 | ,076 | 9,885 | *** | par_44 |
| FIIM.CD4 | <--- | CD | 1,000 | | | | |
| FIIM.CD3 | <--- | CD | 1,252 | ,099 | 12,660 | *** | par_45 |
| FIIM.CD2 | <--- | CD | 1,059 | ,075 | 14,055 | *** | par_46 |
| FIIM.CD1 | <--- | CD | 1,205 | ,100 | 12,086 | *** | par_47 |
| FIIM.MGC7 | <--- | MGC | 1,000 | | | | |
| FIIM.MGC6 | <--- | MGC | ,899 | ,057 | 15,703 | *** | par_48 |
| FIIM.MGC5 | <--- | MGC | ,764 | ,066 | 11,556 | *** | par_49 |
| FIIM.GP5 | <--- | GP | 1,000 | | | | |
| FIIM.GP4 | <--- | GP | ,992 | ,063 | 15,725 | *** | par_50 |
| FIIM.GP1 | <--- | GP | ,914 | ,063 | 14,506 | *** | par_51 |
| FIIM.GQ4 | <--- | GQ | 1,000 | | | | |
| FIIM.GQ3 | <--- | GQ | 1,046 | ,059 | 17,631 | *** | par_52 |
| FIIM.GQ1 | <--- | GQ | ,953 | ,050 | 18,885 | *** | par_53 |
| FIIM.GF5 | <--- | GF | 1,000 | | | | |
| FIIM.GF3 | <--- | GF | 1,206 | ,100 | 12,013 | *** | par_54 |
| FIIM.GF2 | <--- | GF | 1,009 | ,098 | 10,306 | *** | par_55 |
| FIIM.GF1 | <--- | GF | 1,242 | ,096 | 12,955 | *** | par_56 |
| FIIM.GRH6 | <--- | GRH | 1,000 | | | | |
| FIIM.GRH4 | <--- | GRH | 1,034 | ,054 | 19,308 | *** | par_57 |
| FIIM.GRH3 | <--- | GRH | ,924 | ,052 | 17,598 | *** | par_58 |
| FIIM.GRH2 | <--- | GRH | ,900 | ,062 | 14,473 | *** | par_59 |
| FIIM.OMG1 | <--- | OMG | 1,000 | | | | |
| FIIM.OMG2 | <--- | OMG | 1,428 | ,116 | 12,309 | *** | par_60 |

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|--------------------|----------|------|--------|-----|--------|
| FIIM.OMG3 <--- OMG | 1,313 | ,106 | 12,437 | *** | par_61 |

Standardized Regression Weights: (244 - Default model)

| | Estimate |
|-------------------|----------|
| CC <--- COMP | ,963 |
| CF <--- COMP | ,746 |
| CM <--- COMP | ,758 |
| CT <--- COMP | ,867 |
| CS <--- COMP | ,793 |
| CC11 <--- CC | ,537 |
| CC10 <--- CC | ,521 |
| CC9 <--- CC | ,586 |
| CC6 <--- CC | ,376 |
| CC5 <--- CC | ,463 |
| CC2 <--- CC | ,421 |
| CC1 <--- CC | ,503 |
| CF8 <--- CF | ,627 |
| CF6 <--- CF | ,424 |
| CF5 <--- CF | ,740 |
| CF3 <--- CF | ,784 |
| CF1 <--- CF | ,823 |
| CM1 <--- CM | ,849 |
| CM3 <--- CM | ,906 |
| CM5 <--- CM | ,786 |
| CT1 <--- CT | ,678 |
| CT3 <--- CT | ,680 |
| CT6 <--- CT | ,469 |
| CS1 <--- CS | ,739 |
| CS4 <--- CS | ,701 |
| CS5 <--- CS | ,699 |
| CS7 <--- CS | ,750 |
| CS8 <--- CS | ,073 |
| CS9 <--- CS | ,032 |
| FIM.ME4 <--- ME | ,848 |
| FIM.ME3 <--- ME | ,721 |
| FIM.ME1 <--- ME | ,788 |
| FIM.TIC6 <--- TIC | ,689 |
| FIM.TIC4 <--- TIC | ,671 |
| FIM.TIC3 <--- TIC | ,919 |
| FIM.TIC1 <--- TIC | ,861 |
| FEE.CE6 <--- CE | ,336 |
| FEE.CE5 <--- CE | ,536 |
| FEE.CE4 <--- CE | ,711 |

| | Estimate |
|--------------------|----------|
| FEE.CE3 <--- CE | ,495 |
| FEE.DE8 <--- DE | ,794 |
| FEE.DE7 <--- DE | ,501 |
| FEE.DE4 <--- DE | ,521 |
| FEE.DE3 <--- DE | ,584 |
| FEE.DE1 <--- DE | ,538 |
| FEE.IE5 <--- IE | ,829 |
| FEE.IE4 <--- IE | ,833 |
| FEE.IE1 <--- IE | ,818 |
| FEE.TE5 <--- TE | ,866 |
| FEE.TE3 <--- TE | ,847 |
| FEE.TE1 <--- TE | ,703 |
| FEE.EC6 <--- EC | ,801 |
| FEE.EC5 <--- EC | ,680 |
| FEE.EC4 <--- EC | ,735 |
| FEE.EC3 <--- EC | ,617 |
| FEE.EC2 <--- EC | ,551 |
| FEE.EC1 <--- EC | ,649 |
| FIIM.CD4 <--- CD | ,720 |
| FIIM.CD3 <--- CD | ,870 |
| FIIM.CD2 <--- CD | ,783 |
| FIIM.CD1 <--- CD | ,825 |
| FIIM.MGC7 <--- MGC | ,814 |
| FIIM.MGC6 <--- MGC | ,792 |
| FIIM.MGC5 <--- MGC | ,695 |
| FIIM.GP5 <--- GP | ,826 |
| FIIM.GP4 <--- GP | ,863 |
| FIIM.GP1 <--- GP | ,813 |
| FIIM.GQ4 <--- GQ | ,886 |
| FIIM.GQ3 <--- GQ | ,844 |
| FIIM.GQ1 <--- GQ | ,875 |
| FIIM.GF5 <--- GF | ,731 |
| FIIM.GF3 <--- GF | ,774 |
| FIIM.GF2 <--- GF | ,671 |
| FIIM.GF1 <--- GF | ,831 |
| FIIM.GRH6 <--- GRH | ,883 |
| FIIM.GRH4 <--- GRH | ,883 |
| FIIM.GRH3 <--- GRH | ,841 |
| FIIM.GRH2 <--- GRH | ,752 |
| FIIM.OMG1 <--- OMG | ,685 |
| FIIM.OMG2 <--- OMG | ,870 |
| FIIM.OMG3 <--- OMG | ,881 |

- **Modèle du *Second Order***

Regression Weights: (244 - Default model)

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|------|------|------|----------|------|--------|------|-------|
| CC | <--- | COMP | ,966 | ,145 | 6,670 | *** | |
| CF | <--- | COMP | ,806 | ,118 | 6,823 | *** | |
| CM | <--- | COMP | 1,046 | ,138 | 7,606 | *** | |
| CT | <--- | COMP | 1,000 | | | | |
| CS | <--- | COMP | 1,084 | ,145 | 7,469 | *** | |
| CC11 | <--- | CC | 1,000 | | | | |
| CC10 | <--- | CC | ,951 | ,084 | 11,279 | *** | |
| CC9 | <--- | CC | ,964 | ,147 | 6,561 | *** | |
| CC6 | <--- | CC | ,570 | ,116 | 4,910 | *** | |
| CC5 | <--- | CC | ,665 | ,114 | 5,824 | *** | |
| CC2 | <--- | CC | ,768 | ,140 | 5,487 | *** | |
| CC1 | <--- | CC | ,984 | ,160 | 6,131 | *** | |
| CF8 | <--- | CF | 1,000 | | | | |
| CF6 | <--- | CF | ,770 | ,100 | 7,731 | *** | |
| CF5 | <--- | CF | 1,153 | ,125 | 9,186 | *** | |
| CF3 | <--- | CF | 1,294 | ,134 | 9,640 | *** | |
| CF1 | <--- | CF | 1,254 | ,128 | 9,828 | *** | |
| CM1 | <--- | CM | 1,000 | | | | |
| CM3 | <--- | CM | 1,124 | ,067 | 16,861 | *** | |
| CM5 | <--- | CM | ,973 | ,068 | 14,284 | *** | |
| CT1 | <--- | CT | 1,000 | | | | |
| CT3 | <--- | CT | ,996 | ,123 | 8,082 | *** | |
| CT6 | <--- | CT | ,770 | ,125 | 6,165 | *** | |
| CS1 | <--- | CS | 1,000 | | | | |
| CS4 | <--- | CS | 1,016 | ,100 | 10,147 | *** | |
| CS5 | <--- | CS | ,820 | ,083 | 9,878 | *** | |
| CS7 | <--- | CS | ,925 | ,086 | 10,716 | *** | |
| CS8 | <--- | CS | ,110 | ,095 | 1,156 | ,248 | |
| CS9 | <--- | CS | ,059 | ,096 | ,617 | ,537 | |

Standardized Regression Weights: (244 - Default model)

| | | | Estimate |
|------|------|------|----------|
| CC | <--- | COMP | ,976 |
| CF | <--- | COMP | ,785 |
| CM | <--- | COMP | ,720 |
| CT | <--- | COMP | ,855 |
| CS | <--- | COMP | ,800 |
| CC11 | <--- | CC | ,550 |
| CC10 | <--- | CC | ,525 |
| CC9 | <--- | CC | ,560 |

| | Estimate |
|-------------|----------|
| CC6 <--- CC | ,383 |
| CC5 <--- CC | ,474 |
| CC2 <--- CC | ,439 |
| CC1 <--- CC | ,508 |
| CF8 <--- CF | ,627 |
| CF6 <--- CF | ,425 |
| CF5 <--- CF | ,737 |
| CF3 <--- CF | ,791 |
| CF1 <--- CF | ,817 |
| CM1 <--- CM | ,851 |
| CM3 <--- CM | ,905 |
| CM5 <--- CM | ,785 |
| CT1 <--- CT | ,679 |
| CT3 <--- CT | ,672 |
| CT6 <--- CT | ,478 |
| CS1 <--- CS | ,742 |
| CS4 <--- CS | ,708 |
| CS5 <--- CS | ,688 |
| CS7 <--- CS | ,751 |
| CS8 <--- CS | ,081 |
| CS9 <--- CS | ,043 |

Regression Weights: (244 - Default model)

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-------------------|----------|------|--------|-----|-------|
| TIC <--- FITAN | ,700 | | | | |
| ME <--- FITAN | 1,000 | | | | |
| FIM.ME4 <--- ME | 1,000 | | | | |
| FIM.ME3 <--- ME | ,911 | ,078 | 11,656 | *** | |
| FIM.ME1 <--- ME | ,961 | ,072 | 13,252 | *** | |
| FIM.TIC6 <--- TIC | 1,000 | | | | |
| FIM.TIC4 <--- TIC | ,982 | ,075 | 13,125 | *** | |
| FIM.TIC3 <--- TIC | 1,206 | ,098 | 12,331 | *** | |
| FIM.TIC1 <--- TIC | 1,175 | ,098 | 12,016 | *** | |

Standardized Regression Weights: (244 - Default model)

| | Estimate |
|-------------------|----------|
| TIC <--- FITAN | ,746 |
| ME <--- FITAN | 1,055 |
| FIM.ME4 <--- ME | ,840 |
| FIM.ME3 <--- ME | ,716 |
| FIM.ME1 <--- ME | ,803 |
| FIM.TIC6 <--- TIC | ,682 |
| FIM.TIC4 <--- TIC | ,664 |

| | | | Estimate |
|----------|------|-----|----------|
| FIM.TIC3 | <--- | TIC | ,914 |
| FIM.TIC1 | <--- | TIC | ,871 |

Regression Weights: (244 - Default model)

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-----------|------|---------|----------|------|--------|-----|-------|
| CD | <--- | FIINTAN | ,665 | ,070 | 9,536 | *** | |
| MGC | <--- | FIINTAN | 1,039 | ,083 | 12,533 | *** | |
| GP | <--- | FIINTAN | ,926 | ,080 | 11,616 | *** | |
| GQ | <--- | FIINTAN | 1,000 | | | | |
| GF | <--- | FIINTAN | ,881 | ,076 | 11,608 | *** | |
| GRH | <--- | FIINTAN | ,870 | ,077 | 11,321 | *** | |
| OMG | <--- | FIINTAN | ,804 | ,078 | 10,292 | *** | |
| FIIM.CD4 | <--- | CD | 1,000 | | | | |
| FIIM.CD3 | <--- | CD | 1,257 | ,102 | 12,345 | *** | |
| FIIM.CD2 | <--- | CD | 1,058 | ,077 | 13,799 | *** | |
| FIIM.CD1 | <--- | CD | 1,222 | ,102 | 11,945 | *** | |
| FIIM.MGC7 | <--- | MGC | 1,000 | | | | |
| FIIM.MGC6 | <--- | MGC | ,903 | ,059 | 15,413 | *** | |
| FIIM.MGC5 | <--- | MGC | ,764 | ,068 | 11,234 | *** | |
| FIIM.GP5 | <--- | GP | 1,000 | | | | |
| FIIM.GP4 | <--- | GP | ,970 | ,063 | 15,485 | *** | |
| FIIM.GP1 | <--- | GP | ,908 | ,062 | 14,615 | *** | |
| FIIM.GQ4 | <--- | GQ | 1,000 | | | | |
| FIIM.GQ3 | <--- | GQ | 1,043 | ,060 | 17,278 | *** | |
| FIIM.GQ1 | <--- | GQ | ,957 | ,051 | 18,654 | *** | |
| FIIM.GF5 | <--- | GF | 1,000 | | | | |
| FIIM.GF3 | <--- | GF | 1,181 | ,099 | 11,931 | *** | |
| FIIM.GF2 | <--- | GF | ,986 | ,097 | 10,192 | *** | |
| FIIM.GF1 | <--- | GF | 1,227 | ,094 | 13,002 | *** | |
| FIIM.GRH6 | <--- | GRH | 1,000 | | | | |
| FIIM.GRH4 | <--- | GRH | 1,039 | ,054 | 19,288 | *** | |
| FIIM.GRH3 | <--- | GRH | ,918 | ,053 | 17,312 | *** | |
| FIIM.GRH2 | <--- | GRH | ,891 | ,063 | 14,206 | *** | |
| FIIM.OMG1 | <--- | OMG | 1,000 | | | | |
| FIIM.OMG2 | <--- | OMG | 1,437 | ,119 | 12,077 | *** | |
| FIIM.OMG3 | <--- | OMG | 1,326 | ,108 | 12,226 | *** | |

Standardized Regression Weights: (244 - Default model)

| | | | Estimate |
|-----|------|---------|----------|
| CD | <--- | FIINTAN | ,787 |
| MGC | <--- | FIINTAN | ,942 |
| GP | <--- | FIINTAN | ,844 |
| GQ | <--- | FIINTAN | ,849 |

| | | | Estimate |
|-----------|------|---------|----------|
| GF | <--- | FIINTAN | ,968 |
| GRH | <--- | FIINTAN | ,773 |
| OMG | <--- | FIINTAN | ,924 |
| FIIM.CD4 | <--- | CD | ,715 |
| FIIM.CD3 | <--- | CD | ,869 |
| FIIM.CD2 | <--- | CD | ,777 |
| FIIM.CD1 | <--- | CD | ,832 |
| FIIM.MGC7 | <--- | MGC | ,813 |
| FIIM.MGC6 | <--- | MGC | ,794 |
| FIIM.MGC5 | <--- | MGC | ,694 |
| FIIM.GP5 | <--- | GP | ,835 |
| FIIM.GP4 | <--- | GP | ,853 |
| FIIM.GP1 | <--- | GP | ,816 |
| FIIM.GQ4 | <--- | GQ | ,886 |
| FIIM.GQ3 | <--- | GQ | ,841 |
| FIIM.GQ1 | <--- | GQ | ,878 |
| FIIM.GF5 | <--- | GF | ,739 |
| FIIM.GF3 | <--- | GF | ,767 |
| FIIM.GF2 | <--- | GF | ,663 |
| FIIM.GF1 | <--- | GF | ,831 |
| FIIM.GRH6 | <--- | GRH | ,885 |
| FIIM.GRH4 | <--- | GRH | ,889 |
| FIIM.GRH3 | <--- | GRH | ,838 |
| FIIM.GRH2 | <--- | GRH | ,747 |
| FIIM.OMG1 | <--- | OMG | ,680 |
| FIIM.OMG2 | <--- | OMG | ,869 |
| FIIM.OMG3 | <--- | OMG | ,884 |

Regression Weights: (244 - Default model)

| | | | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|---------|------|-------|----------|------|-------|------|-------|
| CE | <--- | FEEXT | ,232 | ,081 | 2,873 | ,004 | |
| DE | <--- | FEEXT | 1,581 | ,228 | 6,931 | *** | |
| IE | <--- | FEEXT | 1,696 | ,239 | 7,100 | *** | |
| TE | <--- | FEEXT | 1,566 | ,220 | 7,105 | *** | |
| EC | <--- | FEEXT | 1,000 | | | | |
| FEE.CE6 | <--- | CE | 1,881 | ,582 | 3,231 | ,001 | |
| FEE.CE5 | <--- | CE | 2,796 | ,856 | 3,266 | ,001 | |
| FEE.CE4 | <--- | CE | 2,089 | ,523 | 3,994 | *** | |
| FEE.CE3 | <--- | CE | 1,000 | | | | |
| FEE.DE8 | <--- | DE | 1,000 | | | | |
| FEE.DE7 | <--- | DE | ,510 | ,078 | 6,526 | *** | |
| FEE.DE4 | <--- | DE | ,560 | ,077 | 7,258 | *** | |
| FEE.DE3 | <--- | DE | ,652 | ,080 | 8,194 | *** | |

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-----------------|----------|------|--------|-----|-------|
| FEE.DE1 <--- DE | ,558 | ,077 | 7,278 | *** | |
| FEE.IE5 <--- IE | 1,000 | | | | |
| FEE.IE4 <--- IE | ,918 | ,063 | 14,570 | *** | |
| FEE.IE1 <--- IE | ,911 | ,065 | 14,047 | *** | |
| FEE.TE5 <--- TE | 1,000 | | | | |
| FEE.TE3 <--- TE | ,874 | ,058 | 15,129 | *** | |
| FEE.TE1 <--- TE | ,751 | ,063 | 11,946 | *** | |
| FEE.EC6 <--- EC | 1,000 | | | | |
| FEE.EC5 <--- EC | 1,062 | ,103 | 10,319 | *** | |
| FEE.EC4 <--- EC | ,965 | ,086 | 11,229 | *** | |
| FEE.EC3 <--- EC | ,682 | ,074 | 9,249 | *** | |
| FEE.EC2 <--- EC | ,607 | ,075 | 8,067 | *** | |
| FEE.EC1 <--- EC | ,761 | ,078 | 9,813 | *** | |

Standardized Regression Weights: (244 - Default model)

| | Estimate |
|-----------------|----------|
| CE <--- FEEXT | ,450 |
| DE <--- FEEXT | ,813 |
| IE <--- FEEXT | ,884 |
| TE <--- FEEXT | ,828 |
| EC <--- FEEXT | ,584 |
| FEE.CE6 <--- CE | ,454 |
| FEE.CE5 <--- CE | ,735 |
| FEE.CE4 <--- CE | ,503 |
| FEE.CE3 <--- CE | ,299 |
| FEE.DE8 <--- DE | ,842 |
| FEE.DE7 <--- DE | ,456 |
| FEE.DE4 <--- DE | ,510 |
| FEE.DE3 <--- DE | ,578 |
| FEE.DE1 <--- DE | ,511 |
| FEE.IE5 <--- IE | ,824 |
| FEE.IE4 <--- IE | ,841 |
| FEE.IE1 <--- IE | ,815 |
| FEE.TE5 <--- TE | ,870 |
| FEE.TE3 <--- TE | ,844 |
| FEE.TE1 <--- TE | ,699 |
| FEE.EC6 <--- EC | ,797 |
| FEE.EC5 <--- EC | ,681 |
| FEE.EC4 <--- EC | ,739 |
| FEE.EC3 <--- EC | ,616 |
| FEE.EC2 <--- EC | ,549 |
| FEE.EC1 <--- EC | ,651 |

Annexe N° 06

Outputs « Modèles structurels »

- **Modèle du *First Order***

Model Fit Summary

- **CMIN**

| Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|--------------------|------|-----------|------|------|---------|
| Default model | 554 | 8708,069 | 5298 | ,000 | 1,644 |
| Saturated model | 5852 | ,000 | 0 | | |
| Independence model | 152 | 30304,082 | 5700 | ,000 | 5,317 |

- **RMR, GFI**

| Model | RMR | GFI | AGFI | PGFI |
|--------------------|------|-------|------|------|
| Default model | ,086 | ,702 | ,671 | ,636 |
| Saturated model | ,000 | 1,000 | | |
| Independence model | ,352 | ,152 | ,129 | ,148 |

- **Baseline Comparisons**

| Model | NFI | RFI | IFI | TLI | CFI |
|--------------------|--------|------|--------|------|-------|
| | Delta1 | rho1 | Delta2 | rho2 | |
| Default model | ,713 | ,691 | ,864 | ,851 | ,861 |
| Saturated model | 1,000 | | 1,000 | | 1,000 |
| Independence model | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

- **Parsimony-Adjusted Measures**

| Model | PRATIO | PNFI | PCFI |
|--------------------|--------|------|------|
| Default model | ,929 | ,662 | ,801 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 1,000 | ,000 | ,000 |

- **NCP**

| Model | NCP | LO 90 | HI 90 |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|
| Default model | 3410,069 | 3157,833 | 3669,962 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 24604,082 | 24062,357 | 25152,508 |

- **FMIN**

| Model | FMIN | F0 | LO 90 | HI 90 |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|
| Default model | 17,142 | 6,713 | 6,216 | 7,224 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 59,654 | 48,433 | 47,367 | 49,513 |

- **RMSEA**

| Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| Default model | ,036 | ,034 | ,037 | 1,000 |
| Independence model | ,092 | ,091 | ,093 | ,000 |

- **AIC**

| Model | AIC | BCC | BIC | CAIC |
|--------------------|-----------|-----------|-----|------|
| Default model | 9816,069 | 10299,966 | | |
| Saturated model | 11704,000 | 16815,490 | | |
| Independence model | 30608,082 | 30740,848 | | |

- **ECVI**

| Model | ECVI | LO 90 | HI 90 | MECVI |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|
| Default model | 19,323 | 18,826 | 19,835 | 20,276 |
| Saturated model | 23,039 | 23,039 | 23,039 | 33,101 |
| Independence model | 60,252 | 59,186 | 61,332 | 60,513 |

- **HOELTER**

| Model | HOELTER .05 | HOELTER .01 |
|--------------------|----------------|----------------|
| Default model | 321 | 325 |
| Independence model | 100 | 101 |

- **Modèle du *Second Order***

Model Fit Summary

- **CMIN**

| Model | NPAR | CMIN | DF | P | CMIN/DF |
|--------------------|------|-----------|------|------|---------|
| Default model | 384 | 9219,172 | 5468 | ,000 | 1,686 |
| Saturated model | 5852 | ,000 | 0 | | |
| Independence model | 152 | 30304,082 | 5700 | ,000 | 5,317 |

- **RMR, GFI**

| Model | RMR | GFI | AGFI | PGFI |
|--------------------|------|-------|------|------|
| Default model | ,108 | ,689 | ,667 | ,643 |
| Saturated model | ,000 | 1,000 | | |
| Independence model | ,352 | ,152 | ,129 | ,148 |

- **Baseline Comparisons**

| Model | NFI Delta1 | RFI rho1 | IFI Delta2 | TLI rho2 | CFI |
|--------------------|---------------|-------------|---------------|-------------|-------|
| Default model | ,696 | ,683 | ,849 | ,841 | ,848 |
| Saturated model | 1,000 | | 1,000 | | 1,000 |
| Independence model | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

- **Parsimony-Adjusted Measures**

| Model | PRATIO | PNFI | PCFI |
|-----------------|--------|------|------|
| Default model | ,959 | ,667 | ,813 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 |

| Model | PRATIO | PNFI | PCFI |
|--------------------|--------|------|------|
| Independence model | 1,000 | ,000 | ,000 |

- **NCP**

| Model | NCP | LO 90 | HI 90 |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|
| Default model | 3751,172 | 3490,067 | 4019,898 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 24604,082 | 24062,357 | 25152,508 |

- **FMIN**

| Model | FMIN | F0 | LO 90 | HI 90 |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|
| Default model | 18,148 | 7,384 | 6,870 | 7,913 |
| Saturated model | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| Independence model | 59,654 | 48,433 | 47,367 | 49,513 |

- **RMSEA**

| Model | RMSEA | LO 90 | HI 90 | PCLOSE |
|--------------------|-------|-------|-------|--------|
| Default model | ,037 | ,035 | ,038 | 1,000 |
| Independence model | ,092 | ,091 | ,093 | ,000 |

- **AIC**

| Model | AIC | BCC | BIC | CAIC |
|--------------------|-----------|-----------|-----|------|
| Default model | 9987,172 | 10322,580 | | |
| Saturated model | 11704,000 | 16815,490 | | |
| Independence model | 30608,082 | 30740,848 | | |

- **ECVI**

| Model | ECVI | LO 90 | HI 90 | MECVI |
|-----------------|--------|--------|--------|--------|
| Default model | 19,660 | 19,146 | 20,189 | 20,320 |
| Saturated model | 23,039 | 23,039 | 23,039 | 33,101 |

| Model | ECVI | LO 90 | HI 90 | MECVI |
|--------------------|--------|--------|--------|--------|
| Independence model | 60,252 | 59,186 | 61,332 | 60,513 |

• **HOELTER**

| Model | HOELTER .05 | HOELTER .01 |
|--------------------|----------------|----------------|
| Default model | 312 | 316 |
| Independence model | 100 | 101 |

Annexe N° 07

Outputs « Tests des hypothèses et sous-hypothèses »

- **Modèle du *First Order***

Regression Weights: (244 - Default model)

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|---------------|----------|------|--------|------|-------|
| COMP <--- ME | ,055 | ,043 | 1,255 | ,209 | |
| COMP <--- TIC | -,013 | ,040 | -,321 | ,748 | |
| COMP <--- CE | ,354 | ,174 | 2,037 | ,042 | |
| COMP <--- DE | -,008 | ,040 | -,191 | ,848 | |
| COMP <--- IE | ,001 | ,036 | ,028 | ,977 | |
| COMP <--- TE | -,105 | ,039 | -2,712 | ,007 | |
| COMP <--- EC | -,123 | ,041 | -3,012 | ,003 | |
| COMP <--- CD | ,260 | ,058 | 4,514 | *** | |
| COMP <--- MGC | ,141 | ,054 | 2,622 | ,009 | |
| COMP <--- GP | -,002 | ,038 | -,058 | ,954 | |
| COMP <--- GQ | ,112 | ,037 | 3,014 | ,003 | |
| COMP <--- GF | -,200 | ,053 | -3,778 | *** | |
| COMP <--- GRH | -,013 | ,036 | -,363 | ,717 | |
| COMP <--- OMG | ,218 | ,055 | 3,963 | *** | |

- **Modèle du *Second Order***

Regression Weights: (244 - Default model)

Liens directs

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|-------------------|----------|------|--------|------|-------|
| COMP <--- FITAN | -,027 | ,119 | -,231 | ,817 | |
| COMP <--- FEEXT | -,236 | ,078 | -3,026 | ,002 | |
| COMP <--- FIINTAN | ,439 | ,125 | 3,517 | *** | |

Liens indirects

Regression Weights: (244 - Default model)

| | Estimate | S.E. | C.R. | P | Label |
|--------------------|----------|------|--------|------|-------|
| FIINTAN <--- FITAN | ,864 | ,082 | 10,500 | *** | |
| COMP <--- FITAN | -,028 | ,119 | -,236 | ,814 | |
| COMP <--- FEEXT | -,236 | ,078 | -3,036 | ,002 | |
| COMP <--- FIINTAN | ,439 | ,125 | 3,522 | *** | |

Indirect Effects (244 - Default model)

| | FITAN | FEEXT | FIINTAN | COMP | OMG |
|---------|-------------|-------|---------|------|------|
| FIINTAN | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| COMP | ,380 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

Total Effects (244 - Default model)

| | FITAN | FEEXT | FIINTAN | COMP |
|---------|-------------|-------|-------------|------|
| FIINTAN | ,864 | ,000 | ,000 | ,000 |
| COMP | ,352 | -,236 | ,439 | ,000 |

Résumé

Cette thèse vise à étudier la compétitivité de la PME algérienne. Elle conclue que celle-ci se détermine d'une part, sur le plan interne par les ressources et les compétences dont dispose la PME ainsi par son comportement stratégique vis-à-vis de la concurrence. D'autre part, la compétitivité de la PME est liée aux conditions et aux caractéristiques de l'environnement dans lequel elle exerce ses activités. C'est dans cette optique que cette thèse tente d'identifier et d'analyser les facteurs exerçant un impact sur la compétitivité de la PME algérienne pour ensuite proposer des leviers pouvant créer des processus et des mécanismes permettant d'améliorer durablement leur compétitivité. Pour ce faire, cette thèse s'appuie sur la littérature spécialisée pour construire un modèle théorique adapté aux contextes de la PME algérienne, ce modèle a été testé et analysé empiriquement par des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires. Les résultats statistiques obtenus sur un échantillon de 244 PME montrent que les ressources immatérielles et compétences internes de la PME occupent la première position en tant que facteurs les plus influents sur la compétitivité de celle-ci, ensuite par les facteurs de l'environnement qui peuvent avoir également un effet déterministe sur la compétitivité de la PME.

Mots clés : PME ; Compétitivité ; Ressources internes ; Environnement ; Facteurs.

الملخص

تهدف هذه الأطروحة إلى دراسة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتوضح هذه الأخيرة من جهة أن القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تتحدد داخليًا من خلال الموارد والمهارات المتاحة لها وسلوكها الاستراتيجي تجاه المنافسة. من ناحية أخرى، ترتبط القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة بظروف وخصائص البيئة أو المحيط الذي تنشط فيه. ومن هذا المنطلق، تحاول هذه الأطروحة تحديد وتحليل العوامل التي من المحتمل أن تؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وهذا من أجل اقتراح أدوات يمكن أن تخلق عمليات وآليات تجعل من الممكن تحسين القدرة التنافسية لهذه المؤسسات بشكل مستدام. للقيام بذلك، اعتمدنا على النظريات والأدبيات المتخصصة لبناء نموذج نظري يتكيف مع سياق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية وقمنا بتحليل هذا النموذج بالاعتماد على تحليلات العوامل الاستكشافية والتأكيديّة. أظهرت النتائج الإحصائية التي تم الحصول عليها على عينة من 244 مؤسسة صغيرة ومتوسطة أن الموارد والمهارات الداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تحتل المرتبة الأولى كعوامل للقدرة التنافسية، تليها العوامل البيئية التي يمكن أن يكون لها تأثير حتمي ومباشر على القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، التنافسية، الموارد الداخلية، المحيط، العوامل.

Abstract

This thesis aims to study the competitiveness of the Algerian SME. It concludes that it is determined on the one hand, internally by the resources and skills available to the SME and by its strategic behavior vis-à-vis the competition. On the other hand, the competitiveness of the SME is linked to the conditions and characteristics of the environment in which it operates. It is in this perspective that this thesis attempts to identify and analyze the factors impacting the competitiveness of the Algerian SME and then propose levers that can create processes and mechanisms to improve their competitiveness in a sustainable manner. To do this, this thesis relies on the specialized literature to build a theoretical model adapted to the context of the Algerian SME, this model was tested and analyzed empirically by exploratory and confirmatory factorial analysis. The statistical results obtained on a sample of 244 SMEs show that the intangible resources and internal skills of the SME occupy the first position as the most influential factors on the competitiveness of the latter, followed by the factors of the environment which can also have a deterministic effect on the competitiveness of the SME.

Key words: SMEs; Competitiveness; Internal resources; Environment; Factors.