

## **Chapitre 3 :**

**ESSAI D'EXAMINATIONS DE LA PERFORMANCE  
DU PROCESSUS STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE.**

**CAS : La SOCIÉTÉ NATIONALE DES VÉHICULES  
INDUSTRIELS, GROUPE SNVI, ET LA SOCIÉTÉ PRIVÈ NCA  
ROUÏBA.**

Ce présent chapitre est la dernière étape de notre recherche, nous allons procéder à la vérification empirique, sur le contexte algérien, des études théoriques auparavant traitées dans les deux précédents chapitres sur la performance du processus stratégique.

Ce chapitre se décompose en deux parties:

- La première partie traite l'état de l'art du management de processus stratégique en Algérie : dans ce cadre nous présenterons certains indicateurs et statistiques qui englobent la situation de management stratégique de nos entreprises ;
- Le second chapitre entame l'étude de cas pratique.

À la fin du chapitre, des conclusions sur les hypothèses fixées auparavant se présentent comme finalité de notre recherche.

Il faut noter que nous avons utilisé une bibliographie réduite et cela en raison de l'orientation partagée sur les perspectives et les résultats obtenus par la majorité des contributions académiques sur le contexte du management stratégique en Algérie.

## **Section 1 : La recherche académique sur le processus stratégique des entreprises en Algérie.**

Dans cette première section de notre étude de cas, nous nous intéressons aux deux points essentiels :

- La recherche académique en processus de prise de décision stratégique en Algérie ;
- L'analyse de l'état des lieux de nos entreprises en termes de mécanisme décisionnel à travers quelques statistiques actuelles.

Ces deux points cités au dessus nous permettront de construire une vision générale sur le management des processus de prise de décisions stratégiques en Algérie.

### **1. La contribution académique sur l'analyse des processus stratégiques en Algérie**

Au long de notre recherches bibliographiques sur les études entamées autour de processus décisionnel au sein des entreprises algériennes (publiques et privés), nous avons remarqué le nombre limité des contributions sur ce sujet. La plupart des travaux peuvent être englobés dans l'un des champs suivants <sup>(1)</sup> :

- Les thèmes liés à l'entrepreneuriat, l'éthique et la culture des entreprises et des individus ;
- Les études sociologiques sur le comportement des dirigeants ;
- L'organisation, la performance et la capacité compétitive des entreprises, notamment les PME/PMI ;
- Le management public ;
- Les stratégies des entreprises algériennes (publiques et privés) dans sa dimension contenue ainsi que l'intelligence économique.

Cependant, rare sont les contributions qui part à la compréhension de mécanisme de prise de décision stratégique dans l'entreprise algérienne, dans son volé processus. Cette orientation académique est due à maints facteurs :

---

<sup>(1)</sup> MELLIANI Berrahou : « *Les groupes industriels en Algérie : une évolution dans la configuration stratégique des entreprises publiques* », thèse doctorale université de Tlemcen, 2009/2010.

1). La nature de la relation université - entreprise : l'éloignement entre le monde scientifique académique et les entreprises algériennes rend l'accès à l'information opérationnelle difficile. <sup>(1)</sup>

2). La jeunesse de la pensée entrepreneuriale en Algérie <sup>(2)</sup>, qui n'a pas encore connue une maturité en management et en management stratégique. Sachant que c'est à partir des années 1999-2001 que la véritable démarche entrepreneuriale a commencé au niveau local, après la fin de la période de transaction dictée depuis les années 1990 <sup>(3)</sup> ;

- La forte croissance de l'économie algérienne, à partir des années 2001, elle a favorisée l'émergence des TPE/PME/PMI comme phénomène démographique important dans le tissu économique national<sup>(4)</sup>, ce qui explique la quasi-orientation des travaux académiques à l'analyse de ce type d'organisation. En revanche, la structure qui caractérise les entreprises (PME/PMI), rend l'étude de leur comportement décisionnel difficile<sup>(5)</sup>. Dans ce cadre, on remarque l'influence dominante de profil psychologique et sociologique de l'entrepreneur-dirigeant, qui essaye de garder son entreprise simpliste de structure et de forme pour les raisons suivantes :

- La contribution de la rente pétrolière à la rentabilité de la majorité des entreprises, d'une manière directe ou indirecte, telle que le secteur de BTP, dont le marché est public. Cette situation de dépendance qui assure un grand rendement financier avec des marges importantes aux entreprises. De ce fait, les entrepreneurs ne cherchent guère l'amélioration de leur performance organisationnelle. BEN ABDESLAM souligne, dans ce cadre, « *il n'est pas improbable que la plupart de nos modèles de gestion, de nos outils managériaux, de nos réflexions stratégiques et de nos enseignements ne concernent finalement que des entités minoritaires et atypiques dont l'essence même relève d'abord des économies d'échelle et des économies de champs.* » <sup>(6)</sup> d'origine de la disponibilité de grande masse monétaire dû aux revenus pétroliers ;

- La culture des dirigeants, leur faible formation dans le domaine de la stratégie d'entreprise. ALLIOUAT & NEKKA ont souligné dans ce contexte : « *les entrepreneurs*

---

<sup>(1)</sup> SI LEKHAL Karim, KORICHI Youcef, GABOUSSA Ali : « *Les PME en Algérie : État des lieux, contraintes et perspectives* », مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 04 / ديسمبر 2013, Pp1-21.P19 ;

<sup>(2)</sup> SLAIMI Fayrouz & BENDIABDELLAH Abdesslam : « *Le Management par la Qualité, condition sine qua non d'intégration des entreprises algériennes, dans la mondialisation économique* », Revue Économie et Management N° 1 85 1, novembre 2012 ;

<sup>(3)</sup> SLAOUTI Abdenour : « *Quelles stratégies pour la création et le développement de PME innovantes en Algérie* », Business management review, Vol 2, 2011, P 112 ;

<sup>(4)</sup> MESBAH Abdelmadjid (EHEC) : « *Le commerce extérieur en Algérie : enjeux de réseaux pour une croissance économique durable.* », revu de CNRC, Mars 2015, Pp 14-18 ;

<sup>(5)</sup> BOUKROU Algéia, Op Cit 2011, P13 ;

<sup>(6)</sup> BENABDESLEM Brahim, Business management review, Vol 2, 2011.

*algériens ont développé, pour ceux qui se maintiennent à des niveaux appréciables, des capacités dynamiques de compromis et de conventions de comportements qui permettent de passer outre les environnements hostiles en interne et en externe de l'entreprise»* <sup>(1)</sup>, ces capacités dynamiques sont spécialisées dans la gestion non formalisée, dont l'organisation est souvent dépassée ;

- L'aspect familial qui domine la propriété de l'entreprise algérienne caractérisé par une gestion conflictuelle, absconse d'une vision stratégique.
- L'orientation vers le marché informel : les marges de bénéfices importants générer du marché informel incitent les entrepreneurs à suivre une gestion archaïque, ambiguë, loin de toute réflexion stratégique.

Les caractéristiques de l'entreprise algérienne citées ci-dessus sont les facteurs qui incitent la recherche académique à se limiter dans l'analyse de processus de prise de décision stratégique.

À partir des années 2003 les recherches sur les processus sont multipliées, avec l'adaptation croissante de la normalisation et la certification comme outil d'organisation au sein de certains groupes public et entreprises privées <sup>(2)</sup>. Le management stratégique en Algérie connaît amélioration à travers les démarches qualité d'amélioration continue.

À partir de la même période ; 2001-2003 ; l'Algérie connaissait une pénétration rapide des firmes multinationales dans divers secteurs <sup>(3)</sup>, après avoir été limitée dans le secteur énergétique. Cette nouvelle tendance des FMN à engendrer de multiples changements :

- Les FMN (firme multinationale) ont possédé des visions et des stratégies fortes et sérieuses sur le long terme, ce qui a menacé l'existence des entreprises locales. Pour faire face, les entrepreneurs ont été obligés de s'adapter, en développant de réflexions stratégiques.

---

<sup>(1)</sup> ALIOUAT Boualem & Hadj NEKKA : « *Identité, valeurs et légitimité au sein des PME algériennes : une approche conventionnaliste de leur réussite en milieu hostile* », Business management review, MDI Alger, Vol 2, 2011, P24 ;

<sup>(2)</sup> SLAIMI Fayrouz & BENDIABDELLAH Abdesslam : « *Le Management par la Qualité, condition sine qua non d'intégration des entreprises algériennes, dans la mondialisation économique* », Revue Économie et Management N° 1 85, 1er novembre 2012 ;

<sup>(3)</sup> CHERIET Foued, LE ROY Frédéric et RASTOIN Jean-Louis : « *Les alliances stratégiques asymétriques entre multinationales et PME : le cas de Danone - Djurdjura en Algérie* », Revue internationale P.M.E. vol. 21, N° 1, 2008, Pp35-68.

Cependant, la vulnérabilité de l'expérience et de la compétence de l'entreprise algérienne ont minimisé son champ de manœuvre. Dans ce cadre, deux grandes stratégies ont été suivies<sup>(1)</sup> :

- Le recours à la stratégie d'innovation et la modernisation de la chaîne de production ainsi que du mode de prise de décision : peut d'entreprise qui peuvent entamer des processus d'innovation dans leurs organisations, notamment celles des produits litières, et de technologiques, imposée par la concurrence féroce ;
- L'adaptation de stratégie de coopération avec les FMN : en exploitant le performant réseau de commercialisation doté les entreprises locales.

Les répercussions des stratégies de coopérations sur les entreprises algériennes avec les FMN peuvent être résumées comme suite :

- Un changement statutaire et organisationnel des entreprises locales afin de favoriser l'actionnariat et l'ouverture du capital : dans ce cadre les FMN ont obligé les entreprises locales à instaurer des pratiques de transparence et de traçabilité afin de mieux contrôler la circulation de l'argent. Et assuré la clarté de processus de top management. Cela a engendré une nette amélioration dans la traçabilité de processus de prise de décision stratégique<sup>(2)</sup> ;
- La domination des centres de pouvoir par les FMN<sup>(3)</sup>, par la nomination des directeurs centraux des activités stratégiques, telles que les finances, la R&D et le marketing. Ces pratiques ont créé des difficultés énormes aux entrepreneurs algériens, afin de maîtriser l'information et de garder leurs visions et leurs pouvoirs de décision sur leurs organisations ;
- La dépendance des entreprises locales à leurs alliés des FMN, en termes de technologie, de logistique et de compétences ;
- Comme le montrent plusieurs études de cas, les FMN ralentissent les processus d'apprentissage au niveau de processus de prise de décision stratégique des entreprises locales. Afin de garder leur domination sur le très long terme.

Alors que, malgré la nette amélioration d'après les contrats de coopérations par les entreprises locales (alliance stratégique, licence, Sous-traitance...etc.) en termes de la compétitivité de l'organisation et de compétence opérationnelle des ressources humaines,

---

<sup>(1)</sup> BOUADAM Kamel : « *Stratégies des petites et moyennes entreprises avec étude du cas algérien.* », Revue des Sciences économiques et de Gestion, N°2, 2003, Pp 69-88 ;

<sup>(2)</sup> CHERIET Foued, Op Cit, 2008, Pp 34-38 ;

<sup>(3)</sup> BOUADAM Kamel, Ibid, N°2, 2003, Pp 89.

toutes les actions de performance du processus décisionne sont en faveur des FMN. En maîtrisant l'information et la vision stratégique par les FMN, les entrepreneurs algériens restent limités dans leurs réflexions stratégiques, en se focalisant sur le court terme. Ce qui rend les entreprises algériennes sans un vrai management stratégique. <sup>(1)</sup>

En ce qui concerne les démarches qualité entamées par les entreprises algérienne, notamment les groupes publics, la plupart n'ont pas été suivies par les processus d'amélioration continue <sup>(2)</sup>, ce dernier est la finalité de toute forme de normalisation et de certification. Ce qui a rendu ces stratégies, suivies par les groupes publics et entreprises privés, non efficaces dans la performance des processus créés, notamment le processus stratégique.

En Algérie l'environnement des entreprises est très difficile en termes de coût de transaction et de coordination prohibitive par les entrepreneurs, <sup>(3)</sup> ces derniers dominent l'information stratégique afin de gagner de pouvoir et de confidentialité au sein de leurs organisations. Mais, dans un environnement instable, la stratégie de l'entreprise nécessite des instruments qui permettent d'évaluer la cohérence de couple (produit-marché), pour cela, et afin de détecter la rentabilité des projets, les cadres sous-responsables utilisent des indicateurs proches d'exploitation, ces derniers (cadres) ne tiennent pas en compte de la politique financière et fiscale définie par le top management. Ce qui engendre une absence de synergie et de fluidité dans le processus de prise de décision stratégique au sein des entreprises algériennes. Donc, parmi les raisons de l'échec de la stratégie ainsi que les projets reviennent à la qualité de l'information.

Les difficultés managériales citées au-dessus ne favorisent pas l'émergence d'une réflexion stratégique des firmes algériennes, il faut noter que la petite taille de ces entreprises leur assurent une grande rapidité dans la prise de décision, ainsi qu'une flexibilité face aux changements environnementaux. <sup>(4)</sup>

Notant que dans le contexte algérien, il y a une rareté de compétence spécialisée en management stratégique, ce qui limite le processus d'apprentissage en stratégie d'entreprise. En plus de limites de la compétence, les FMN s'engagent à ralentir le processus

---

<sup>(1)</sup> MABTOUL Abdelkader : « *Situation économique de l'Algérie : état des lieux.* », Le Matin DZ, 26/09/2012 ;

<sup>(2)</sup> SLAIMI Fayrouz, Op Cit, 2012, P 86;

<sup>(3)</sup> LEVRATTO Nadine « *L'échec des PME : mieux le comprendre pour mieux le prévenir* », Business management review, Vol 2, 2011 P24.

<sup>(4)</sup> HAMADOUCHE Ahmed : « *la firme financiarisée et son impact sur l'économie nationale : une revue de la littérature* », les cahiers de CREAD, N°83/84, 2008 ;

d'apprentissage stratégique de leurs associés. Des raisons parmi lesquelles l'entreprise algérienne cesse de se développer, en termes d'innovation, d'organisation et de performance stratégique d'une manière générale.

Les problèmes évoqués au dessus créent une incapacité de nos entreprises à entamer des démarches d'internationalisation. Malgré que le suivi de cette dernière (stratégie d'internationalisation) permet une grande évolution de ressources et de croissance.

Certes, l'internationalisation est le résultat d'une politique gouvernementale qui favorise l'orientation vers les marchés étrangers, l'internationalisation nécessite néanmoins une organisation dotée des instruments capables de maîtriser l'information à l'échelle internationale. <sup>(1)</sup> Tel que : un service juridique, management et marketing international, cellule de veille de planification et de lobbying...etc.

Comme nous l'avons vue au chapitre 2, théoriquement l'internationalisation impose le renforcement du processus de prise de décision stratégique, en intégrant : soit des outils et des instruments sophistiqués, soit des capacités dynamiques pour un nouveau souffle de management stratégique au profil de l'entreprise <sup>(2)</sup>.

## **2. État des lieux des entreprises algériennes en termes de prise de décision : Indicateurs statistiques.**

L'incapacité de nos entreprises à s'internationaliser s'explique par plusieurs indicateurs, parmi les plus remarquables, notant la focalisation sur les activités dont les exigences normatives ou de la qualité sont minimales. Cela explique la nature de l'organisation des entreprises algériennes qui s'orientent vers les structures statutaires simples, le tableau suivant résume la répartition des entreprises selon le type d'organisation.

### **2.1. Répartition en fonction de type d'organisations**

**Tableau N°10 :** répartition des entreprises algériennes en fonction de type d'organisations.

Type d'établissement	Nombre d'entités	%
Personne physique	888 794	95%
Personne morale	45 456	5 %

---

<sup>(1)</sup> MESBAH Abdelmadjid, Op Cit, 2015, p18 ;

<sup>(2)</sup> GHOMARI Abdessamed Réda: «*Approche méthodologique d'acquisition de connaissances agrégées à base d'Agents cognitifs coopérants pour les systèmes d'aide à la décision stratégique*», Thèse doctorale en informatique, École nationale Supérieure d'Informatique (ex : INI), Alger, 2015.



Total	934 250	
-------	---------	--

Sources : revue de l'ONS statistiques 2011.

En remarque clairement que le tissu économique est fortement dominé par les personnes physiques (95%), alors que les personnes morales représentent près de 5%. Ce résultat est révélateur d'une économie basée essentiellement sur des micros entités TPE. La domination des TPE est un frein d'internationalisation et d'exportation, vu la taille réduite de ces entités, ils ne peuvent bénéficier des économies d'échelles qui permettent de diversifier et d'élargir la gamme de produits<sup>(1)</sup> Parmi les 5% de personne morale, nous constatent plus de 90% sont des PME/PMI, dont 95% d'entre elles sont formés de micros entreprises morales (entre 1 et 9 employés). Alors que 32% parmi ces PME/PMI opèrent dans l'industrie manufacturière de faible valeur ajoutée (distribution, agroalimentaire commerce...etc.)<sup>(2)</sup>.

## 2.2. Répartition en fonction d'activités.

Le tableau suivant résume la répartition de ces entreprises selon le secteur d'activité :

**Tableau N°11** : la répartition de ces entreprises selon les grandes activités.

Secteur d'activité	Nombre d'entités	%
Commerce	511 700	55%
Services	317 988	34%
Industrie	95 445	26.1%
Construction	9 117	14.5%
Total	934 250	

Sources : ONS 2011.

La répartition des entreprises par grands secteurs d'activités montre une prédominance du secteur commercial avec un total de 511 700 entreprises soit près de 55 % de l'ensemble. Plus de 84% de l'activité se concentre sur le commerce de détail. Le reste est partagé entre le commerce de gros et le commerce d'automobiles et de motocycles<sup>(3)</sup>.

En seconde position vient le secteur des services représentant 34,0%. La panoplie des activités relevant des services est très large. En revanche, 26,1% des entreprises de ce secteur exercent

<sup>(1)</sup> Revue de SNRC : « *Le registre de commerce indicateur et statistique.* », revue de CNRC, mars 2015, Pp60-89;

<sup>(2)</sup> MESBAH Abdelmadjid, Op Cit, 2015, Pp 14-18.

<sup>(3)</sup> ONS : « *Le premier recensement économique : résultat de la première phase.* », revue de l'ONS série statistiques économiques, N°172, 2011-2012. Pp14-35.

leur activité dans le transport. Le reste de l'entreprise est partagé entre la restauration, la télécommunication et activité juridique comptable et médicales.

### 2.3. Répartition en fonction du cadre juridique

La structure juridique de l'ensemble des entreprises est répartie comme suit <sup>(1)</sup> :

**Tableau N°12** : répartition des entreprises selon le type de structure et secteurs juridique.

Structure juridique	Répartition en %	
SARL	50.4%	
EURL	35%	
S.N.C	8%	
SPA	5%	
Secteur juridique	Nombre d'entités	%
Public	16 718	,8%
Privé	915 316	98%
Autres	2 216	0,2%
Total	934 250	100 %

Source : ONS 2011.

En constate que les SPA ne représentent que peut près de 5%, alors que ce mode d'organisation permet d'une meilleure orientation au sein de marché. .

La majorité des entreprises sont de type SARL, cela explique une orientation familiale vers le marché public, puisque ce mode d'entreprise est très concurrentiel pour les appels d'offres publiques.

### 2.4. Répartition des entreprises par secteur d'activité et année de création

Le tableau suivant sur l'évolution des entreprises par période confirme l'idée de la jeunesse de tissu économique algérien. Parmi les 934 250 entreprises existantes actuellement, soit 76.6 % ont été créés entre la période 2000-2001, soit 7160626 entreprises, alors que 17% des entreprises ont apparu suit au programme d'ajustement structurel dicté des années 1990-1999.le tableau suivant résume ces répartitions.

<sup>(1)</sup> ONS, Ibid., N°172, 2011-2012. Pp14-35.

**Tableau N°13** : répartition des entreprises algériennes en fonction de l'année de création.

	Avant 1980	1980-1989	1990-1999	2000-20110
Construction	3.8	6.3	21.3	68.7
Commerce	2.1	3.8	17.2	77.0
Industrie	2.9	4.7	15.9	76.5
Services	21	4.6	16.9	76.4
Total	2.2	4.2	17.0	76.6

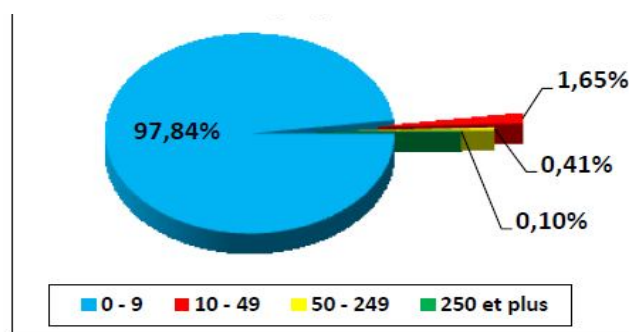
Source : ONS série statistique économique, 2011.

### 2.5. Répartition des entités économiques selon les tranches d'effectifs.

En fonction des informations recueillies, nous avons constaté une très forte concentration des entreprises au niveau de la tranche d'effectif 0-9 occupés. En effet, sur les 934 250 entreprises existantes, près de 914 106 se situent sur la tranche d'effectifs 0-9 salariés, soit 97,8% de l'ensemble des entités économiques <sup>(1)</sup>.

Il y a lieu de noter que seules 932 entités économiques emploient 250 employés ou plus. Le schéma suivant résume la répartition des entreprises en fonction des effectifs :

**Schéma N°10** : répartition des entreprises en fonction de nombre d'emplois occupés.



Source : ONS, 2011.

### 2.6. Constatations

Nous avons remarqué, lors de notre brève analyse de contexte entrepreneurial en Algérie, que la tendance managériale est fortement dominée par les approches cognitives. La culture des entrepreneurs algériens s'intéresse beaucoup à la manière de s'échapper à deux systèmes, le système fiscal et le système bancaire, au détriment de la croissance de l'activité. Cela apparaît dans la forte adaptation de la personne physique comme forme juridique, cette dernière est considérée comme le moins imposable par le contribuable. D'autres pratiques

<sup>(1)</sup> ONS, 2011.

stratégiques sont généralement exercées par les entrepreneurs, telles que l'orientation vers le marché informel, l'adaptation de structure simple et la focalisation sur les secteurs de forte rentabilité, comme les services et le commerce, mais apportent une faible valeur ajoutée pour l'économie nationale. De ces faits, l'entreprise algérienne se focalise sur le marché local, elle ne peut développer une économie d'échelle avec des normes et de la qualité, qui permettent de s'attaquer au marché international.

D'un autre côté, nous avons confirmé la jeunesse des entreprises algériennes, dont majoritairement ont été créées à partir des années 2000. Cela explique la vulnérabilité de la firme algérienne vis-à-vis au développement de la réflexion stratégique dans le domaine de management et management stratégique.

Les pratiques des dirigeants sont toujours orientées sur le court terme, l'objectif est de répondre à un besoin social avant tout, c'est l'enrichissement. Du point de vue sociologique nous avons deux raisons de ce comportement :

- L'entrepreneur pense que l'économie algérienne est éphémère, alors que les risques de crise, de défaillance de chantage et de disparition sont importants, ce manque de confiance les pousse à investir dans les domaines les plus sûrs, en dehors de leur activité économique, l'immobilier-terrain, ou les investissements dont la liquidation est facile ;
- La seconde raison, c'est la situation économique difficile vécue par l'entrepreneur auparavant. Afin de mettre fin à une telle situation, l'entreprise est devenue le meilleur moyen pour gagner de l'argent et investir dans l'acquisition des biens à l'extérieure de l'économie.

Donc, cela rend l'entrepreneur loin d'une vision stratégique de construction des organisations modernes capables de s'internationaliser.

Ce qui est remarquable, c'est l'apport des FMN dans l'amélioration de la performance managériale de leurs alliés locaux. Notamment dans la modernisation de la chaîne de production, de la traçabilité, de processus décisionnel, la compétence de la main-d'œuvre...etc. Cette influence a touché aussi la concurrence, qui s'est adaptée aux nouvelles barres de compétitivité imposées par les FNM.

Dans ce cadre, nous avons constaté qu'au niveau de la société familiale, la nouvelle génération de gestionnaires qui détient le pouvoir essaie de moderniser la gouvernance de leurs firmes. Ses efforts sont dus à leurs formations universitaires (les nouveaux gestionnaires), surtout l'internationale. On peut distinguer que les champions nationaux sont

gérées, dans la plus part des cas, par le membre de la famille qui est bénéficiaire d'une formation à l'étranger. Cependant, la culture de la gestion familiale, ainsi que la compétence faible des subordonnés résultants de la politique archaïque de recrutement entamé depuis long temps, rendent les actions de ces derniers trop limités.

Tous ces facteurs impliquent des entreprises de faible réflexion stratégique, dont le processus décisionnel médiocre.

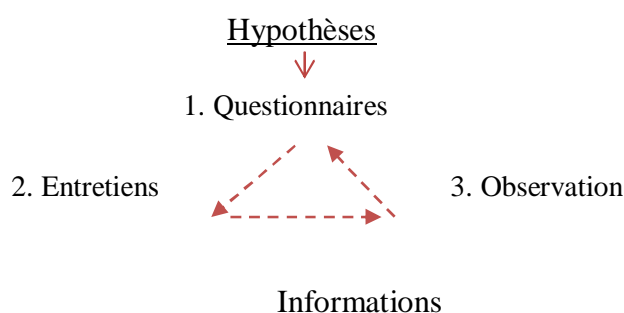
### 3. Méthodologie de l'analyse empirique

Comme nous l'avons expliqué à l'introduction générale, nous avons suivi la méthode abductive comme démarche d'analyse scientifique. Cette méthode consiste à ce qui suit :

- Effectuer des analyses théoriques et fixer les hypothèses via les expériences empiriques et académiques précédentes ;
- Distribuer un questionnaire afin de construire une idée initiale sur les questions étudiées et ajuster les hypothèses ;
- Suite au résultat des questionnaires, entamer des entretiens et des observations sur le terrain afin de valider les résultats obtenus ;
- Confirmer ou infirmer les hypothèses fixées.

Parmi les avantages de cette méthode, c'est qu'elle permet la triangulation des démarches, et l'utilisation de divers instruments d'analyse, afin d'obtenir un résultat.

#### Triangulations des approches d'analyse



Information	Libellé	Totale
La durée de notre stage	5 mois : Juin -novembre 2015. Moyenne de 2 jours par semaine pour chaque entreprise lieu de notre stage	4 jours par semaine
Le nombre de questionnaires	35 pour SNVI et 38 pour Rouïba jus	73 questionnaires
Nombre de personnes entretenues	32 au niveau de SNVI et 27 pour Rouïba jus	59 Acteurs

La moyenne d'expériences des dirigeants.	9 ans	-
--	-------	---

Remarque : les deux entreprises n'ont fourni aucun document, en raison de la confidentialité de tous les documents demandés.

## **Section 2 : Étude de cas : le groupe SNVI et le groupe NCA Rouïba.**

Pour la dernière section de notre travail, nous allons entamer une étude empirique sur deux entreprises, le groupe public, SNVI et le groupe Privé Rouïba jus. Pour cela nous avons suivi les étapes suivantes :

- Une brève présentation des deux groupes : et une présentation approfondie dans les annexes 1 et 2 ;
- Une analyse de la structure organisationnelle, et une comparaison des organisations des deux groupes ;
- Analyse des résultats des questionnaires et les entretiens ;
- Présenter une conclusion sur la nature et la performance du processus stratégique de ces deux groupes.

### **1. Présentation des entreprises lieux de notre stage.**

- *La SONACOM/ la société nationale des véhicules industriels SNVI* : La SNVI est une entreprise publique, créée en 1967, a pour vocation la conception, la fabrication, la commercialisation et le soutien après-vente d'une gamme de produits composée de <sup>(1)</sup> :

- Camions et camions tracteurs ;
- Autocars et autobus ;
- Carrosseries industrielles.

Forme juridique : Entreprise Publique Économique, Société par Actions (EPE, SPA). De capital social de 2.200.000.000 de dinars, entièrement détenu par l'État.

Aujourd'hui le groupe SNVI est constitué de plusieurs filiales :

- Filiale de fonderie de Rouïba ;
- Filiale de véhicules industriels de Rouïba ;
- Filiale carrosserie industrielle de Rouïba ;
- Filiales carrosserie industrielles de Tiaret ;
- Filiale construction de matériel et équipement ferroviaire (FERROVIAL » Annaba.

Le groupe SNVI à entamé des prises de participation, ainsi que des partenariats avec plusieurs acteurs tels que :

- Le groupe industriel AABAR (Émiraties Arabes Unis) ;

---

<sup>(1)</sup> Document interne de l'entreprise. SNVI

- Le groupe DAIMLER de détenu par Mercedes-Benz ;
- Renault Algérie Production.

**Remarque** : pour plus de détail sur le métier du groupe, ainsi son historique, son évolution, les partenariats effectués et ses filiales veuillez consulter l'Annexe N°1.

- **La NCA Rouïba :**

NCA Rouïba est une entreprise familiale créée en 1966, spécialisé en conservation de légumes. À partir des années 1999, avec l'arrivée de nouveau patron, L'entreprise Rouïba jus à entamé deux démarches stratégiques :

- L'orientation à la production de jus, et son conditionnement comme métier principal ;
- Mettre en place des normes de gestion, de production et de conditionnement conformément aux normes ISO 9001, 14001 et 22000, une certification qui s'appuie également sur une démarche de World Class Manufacturing ;
- Une diversification d'investissement : prise de participations et achat de licence.

En 2005 la NCA Rouïba ouvre son capital de l'entreprise à la société non résidente Africa invest found <sup>(1)</sup>. À partir de ce moment-là l'entreprise entame une importante stratégie de gouvernance qui a rendu Rouïba jus une société performante sur son marché. Mais cette prise de participation est terminer en 2013, suit à l'introduction de la NCA Rouïba à la bourse d'Algérie.

En 2010 l'entreprise introduit la nouvelle technologie de conditionnement en Algérie : PET packaging, et accapare peu près de 25 % du marché national des jus.

En 2013 l'entreprise s'introduit en bourse et devient l'une des premières entreprises privées Algériennes cotées à la bourse d'Alger.

Aujourd'hui Rouïba jus compte plus de 400 employés, avec un chiffre d'affaires qui tourne autour de 40 Millions d'Euros.

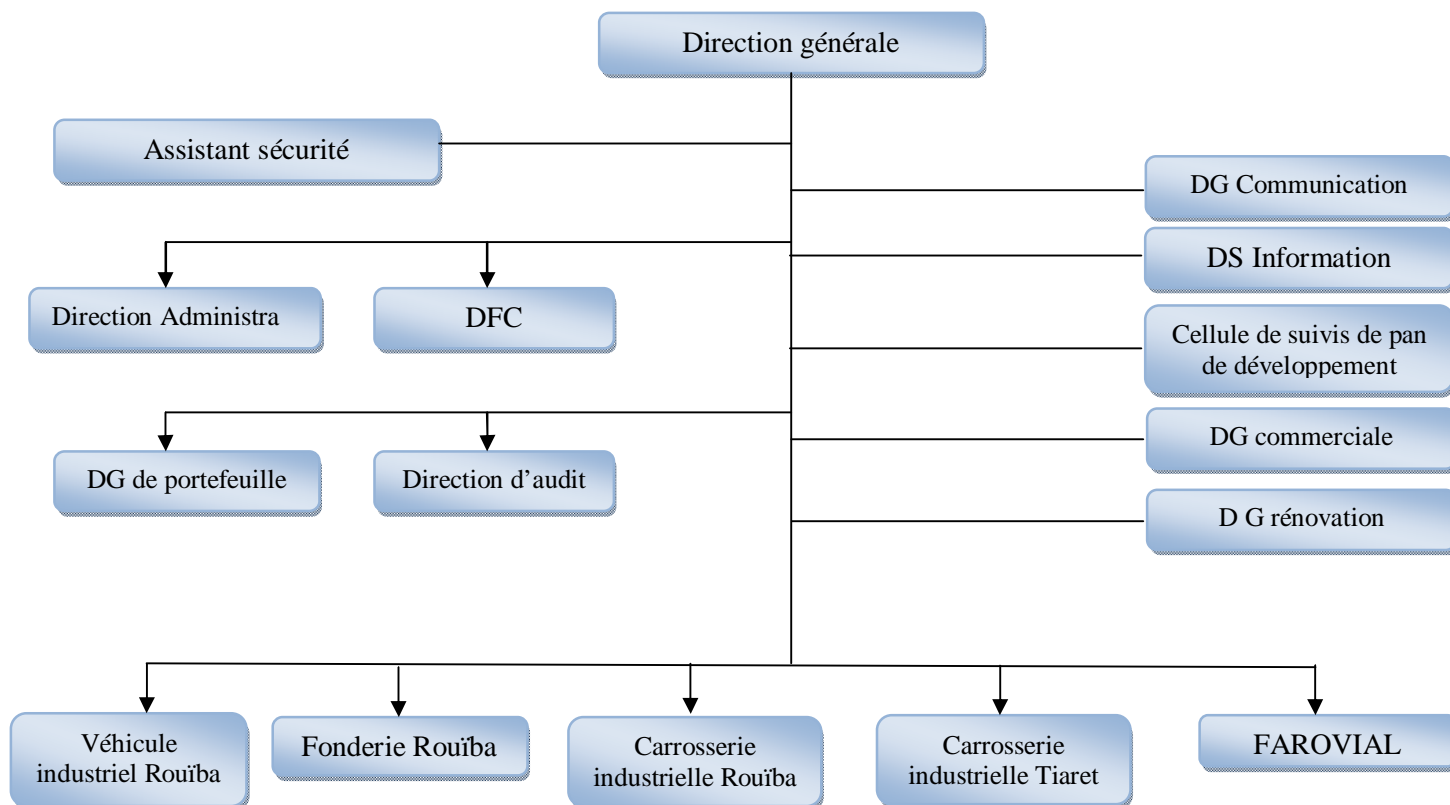
---

<sup>(1)</sup> Fonds de capitaux propres privés couvrant le Maghreb et l'Afrique subsaharien. Les actionnaires de ce fonds sont : FMO (agence de développement néerlandaise), BIO (fonds de développement belge), BEI (banque européenne d'investissement), IBTC Chartered Bank et Oikocrédit ;

## 2. l'organisation des deux groupes.

- *L'organisation du groupe SNVI* : l'organisation du groupe est comme suite <sup>(1)</sup> :

**Schéma N°13** : l'organigramme de la société mère du groupe SNVI.



Source : [www.SNVI-groupe.dz](http://www.SNVI-groupe.dz) (mars 2016)

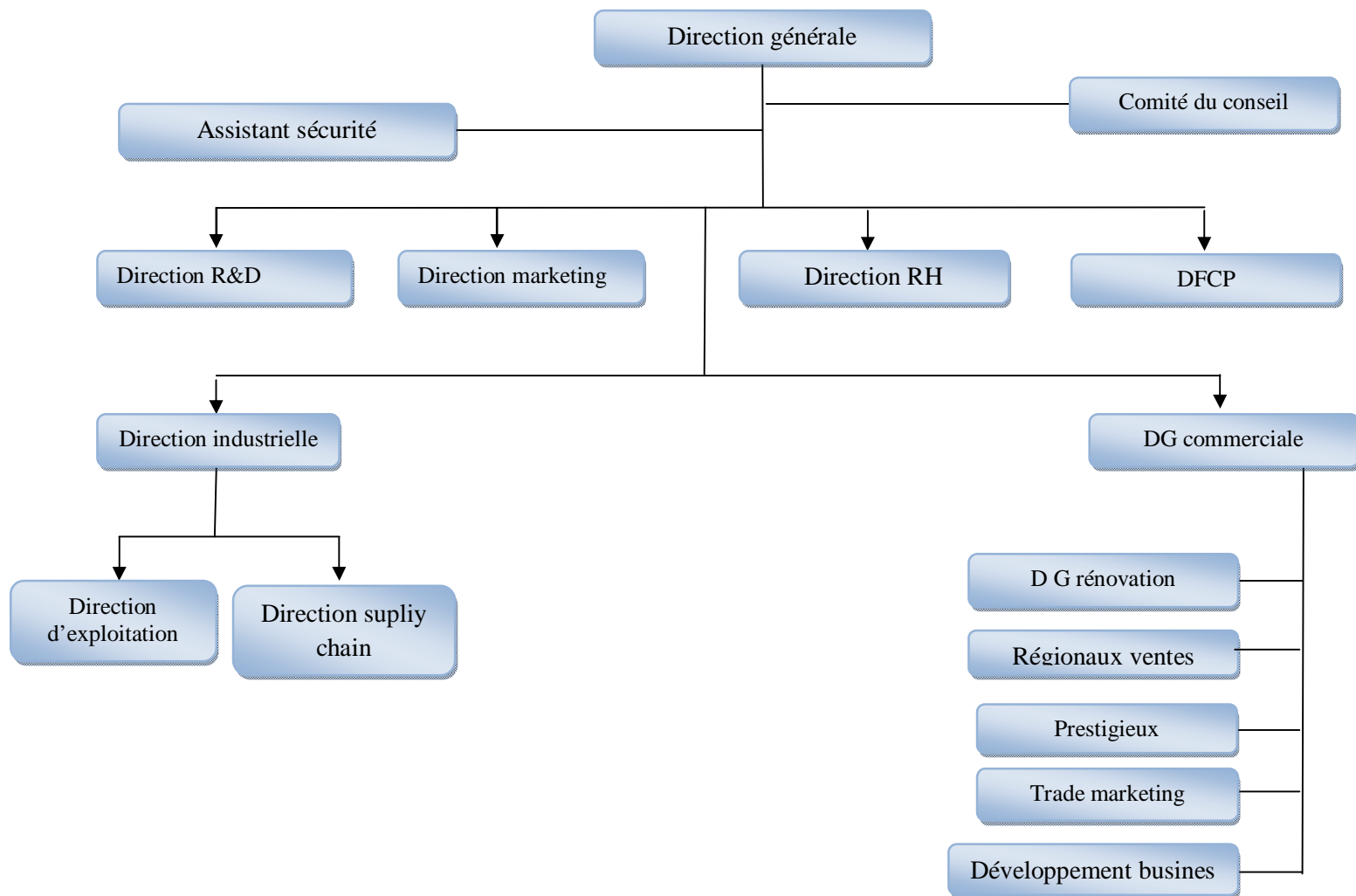
- *L'organisation de la NCA Rouïba* :

- La structure financière : 64 % du capital est détenu par la famille OUTHMANI, 36 % du capital est détenu par AFRICA Found, jusqu'au 2013 l'année de l'introduction de NCA à la bourse d'Algérie. ;
- Les prises de participations : SELECTAIRE SPA, LAPAPRO SPA ; alliance assurance Algérie, Alegria international, AfIA international ;
- La stratégie de gouvernance : nous pouvons résumer les pratiques de gouvernance de la NCA Rouïba. Assemblé générale qui se tient selon le besoin et un Conseil d'administration composé de 11 administrateurs élus par l'assemblé générale, pour une duré de 6ans. Le groupe engage en outre un ensemble de cabinets de consulting et d'audit afin de gagner de clarté d'information.

<sup>(1)</sup> Site internet du groupe.



**Schéma N° 14** : organigramme de la NCA Rouïba



Source : document interne de l'entreprise

■ *La comparaison entre la structure organisationnelle des deux entreprises :*

Pour la SNVI nous constatant l'existence d'une seule cellule de suivis de plans de développement durable. En revanche le rôle majeur de cette cellule est d'évaluer les stratégies déjà mises en place par les différents conseils d'administration. De l'autre côté concernant le groupe NCA Rouïba, nous distinguons plusieurs comités :

- Un comité stratégique : mis en place en 2005, il effectue des évaluations chaque mois. Il ne possède aucun pouvoir décisionnel, mais de conseille uniquement ;
- Un comité d'audit : installé fin 2010, son rôle est de suivre la performance de l'entreprise, ainsi veillée sur l'efficacité de la politique qualité suivie par l'entreprise ;
- Le comité de nomination : chargé de recrutement de cadre et cadre supérieures ;

- Un comité de rémunération : définir les stratégies de rémunérations pour les employés et pour les actionnaires :
- Un comité pour l'éthique, l'environnement : composé majoritairement de conseillers externes, chargé de suivre le respect des normes de réductions.

Donc malgré la taille incomparable entre les deux entreprises, la société privée, petite par rapport au groupe SNVI, dispose d'un nombre très important de comités. Cela indique (théoriquement) que la synergie organisationnelle au sein de NCA Rouïba est plus importante par rapport au groupe SNVI. Ainsi, on suppose que les décisions sont plus rationnelles dans l'entrepriée privée, que le groupe public.

**3. les résultats de notre recherche empirique:** les questionnaires, les entretiens et les observations sur le terrain.

### 3.1 Au niveau du groupe SNVI

Information : (CI : consultant interne, CE Consultant externe, RM : responsable marketing).

Pour certains tableaux la base ne représente pas obligatoirement le 100% en totalité des proportions.

**Q1.** Pour le degré d'influence des dirigeants dans la prise de décision stratégique.

1. DG des Filiales	5. CI	9. DC
2. DFC	6. CE	10. responsable de portefeuille
3. DCG	7. RH	11. Cellule de suivis
4. R&D	8. RM	

- Au niveau du groupe SNVI, les DG des filiales possèdent une influence considérable sur la prise de décision stratégique. Cependant, après les entretiens, nous avons confirmé la domination des DFC au détriment des DG des filiales. Cela reflète une domination de la décision financière dans l'orientation stratégique du groupe ;

- En ce qui concerne les R&D, selon les questionnaires ils occupent la 4<sup>ème</sup> place, mais à travers les entretiens, nous avons remarqué que les R&D ne possèdent pas une grande influence sur la décision stratégique du groupe SNVI ;

- Il faut noter l'influence considérable des consultants externes sur la décision stratégique du groupe;

- Les ressources humaines occupent les derniers rangs dans la prise de décision stratégique, ce classement reflète la gestion opérationnelle purement archaïque des RH au niveau du groupe SNVI.

**Q2.** La signification de terme stratégie. (La base de calcul c'est 100% pour chaque indicateur)

Nbr entrete	%	Items
100%	60%	Confidentielle.
100%	45%	Collaboration.
1 00%	34%	Complexe.
100%	25%	Risquée.
100%	17%	Flou.

A travers les entretiens, nous avons constaté une faible communication stratégique entre les acteurs contribuant à la création de la stratégie du groupe. Cela explique la domination du terme confidentiel. En revanche les taches sont limitées pour chacun, c'est pour cela qu'ils considèrent (les acteurs) que la stratégie comme collaborative. Mais l'absence d'une idée sur l'enchaînement du processus stratégique rend les acteurs loin de comprendre l'importance des interactions. Cela explique la raison pour laquelle 34 % des membres considèrent que la stratégie est complexe.

En revanche, les 25 % qui caractérisent les stratégies comme risquées ce sont les PDG et les DG des filiales, puisqu'à la fin ce sont eux qui assument les conséquences de chaque décision stratégique.

**Q3.** Niveau de la prise de décision stratégique.

Nbr Entr	%	Items (base 100% pour chaque indicateur seul)
100%	48%	À certaines hiérarchies uniquement.
100%	34%	La stratégie du groupe est le résultat d'un consensus.
100%	23%	La majorité des acteurs fournissent uniquement les informations.

Les résultats des questionnaires, ainsi que ceux des entretiens ont montré la forte concentration de pouvoir décisionnel du groupe SNVI. Est manifesté par certaines catégories socioprofessionnelles telles que les syndicats. C'est pour cela que 34 % considèrent que la prise de décision est le résultat d'un consensus, mais la quasi-majorité des DG centraux ne fournissent que des reporting et des propositions et ne contribuent guère à la prise de décision stratégique (23 % sont d'accord pour cette opinion). Sauf les DFC, comme nous l'avons constaté auparavant, ils occupent une place importante dans la fixation des grandes lignes de la stratégie du groupe.

Remarque : les entretiens ont révélé l'existence des anciens conflits au niveau du groupe SNVI. Ce qui donne à certaines catégories le pouvoir absolu dans la détermination des grands axes stratégiques. Il faut noter que depuis la nouvelle restructuration de la société en groupe industriel ; les syndicats sont dispatchés entre les filiales et leurs influences s'est réduites proportionnellement sur l'orientation stratégique du groupe, à part celles qui concernent le volet social. Donc le partenaire social, longtemps détenteur du pouvoir, est totalement neutralisé.

#### **Q4.** Clarté du processus

100%	Libellé
45%	Processus difficile à schématisé, mais les taches sont claires.
20%	Facile à schématiser, mais les taches ne sont pas claires.
20%	Difficile à schématisé et les taches ne sont pas claires.
15%	Facile schématiser et les taches sont claires.

Comme nous l'avons constaté par les Q2, la communication entre les responsables centraux reste facile, ce qui rend la fixation d'une succession de procédures et de taches difficile. 43 % le considère comme tel. Généralement, cet indicateur reflète un manque de coordination entre les décideurs. En ce qui concerne les 17 % qui considèrent que les processus et les taches sont clairs, ce sont les DG et les PDG, seuls acteurs qui détiennent une vision globale sur le groupe, et cela, dans leurs cerveaux.

#### **Q5.** La durée de la fixation de la stratégie, ou plan de développement durable.

%	Items
68%	Longue.
17%	Très longue.
14%	Rapide.

Les résultats des questionnaires montrent que 68 % des acteurs considèrent que la durée de fixation de la stratégie est longue pour le groupe SNVI. Pour les entretiens, nous avons remarqué une nette critique sur la durée de fixation d'un plan stratégique.

Selon les acteurs entretenus, plusieurs facteurs sont liés à la rigidité stratégique :

- Les conflits entre des DG et les diverses parties prenantes de l'entreprise ;
  - Les lenteurs des procédures, conseils et conseils administratives ;
  - Les refus des propositions par la tutelle ;
  - L'intervention de certains acteurs dans la prise de décision stratégique du groupe ;
- SNVI, tels que le ministère de l'Industrie et le MDN.

**Q6.** La rapidité de l'exécution de la stratégie.

%	Items	Les résultats des questionnaires ont montré que 55 % des acteurs
55%	En fonction de degré de complexité de la décision stratégique.	
33%	Longue.	
12%	Rapide.	

considèrent que la mise en place de la stratégie dépend de la nature des décisions prises. Cependant, 33 % des responsables voyant du processus d'exécution longue. En revanche, durant les entretiens nous avons conclu que la majorité des décisions stratégiques du groupe sont complexes, cela nous a permis de comprendre que la mise en place des décisions stratégiques est longue. Cette lenteur peut être justifiée aussi par la nature des procédures administratives, et la culture du management public de ce groupe.

Il faut noter que 12 % considèrent la mise en place des décisions stratégiques rapide, ce sont les financières (depuis les entretiens) vu la validation des budgets. Ces derniers considèrent que la stratégie est faite une fois les Business plans sont validés.

**Q10. Les** cellules de coordinations

%	libellé	Pour cette question, nous avons eu des résultats paradoxaux, entre les questionnaires et les entretiens. Alors que
43%	Il existe des cellules de coordination.	
28%	Entre les fonctions uniquement.	
28%	Entre les PDG et DG des filiales.	

peu près de 43 % des réponses sur les questionnaires ont signalé l'existence des cellules de coordinations. Cependant, peu près de 80 % des personnes entretenues ont confirmé l'absence des cellules d'une coordination. Nous avons expliqué cela comme suite :

- Sur les papiers expliquant l'organisation du groupe SNVI, il existe des fonctions administratives dont le rôle est intitulé, cellule de coordination. En réalité, ces cellules ne se tiennent que dans les moments de crises pour résoudre un problème urgent. Dans ce cadre on ne peut considérer une cellule de crise comme une cellule de coordination dans le but de construire une cohérence stratégique.

**Q14.** Les alliances stratégiques.

%	libellé	L'une des plus importantes questions posées est celle de l'origine de décision concernant les
77%	Décision étatique.	
23%	Décision stratégique du groupe.	

alliances, le choix de ces alliances et les processus de négociations. Une adéquation parfaite entre les résultats des questionnaires et ceux des entretiens : La quasi-majorité des dirigeants confirment que les décisions de partenariats ne retournent pas à l'entreprise, mais aux deux principaux acteurs :

- La tutelle : le ministère de l'Industrie ;
- Le MDN.

Prenant l'exemple de coopération avec le partenaire DAIMLER, du groupe Mercedes Benz. Ce dernier a effectué une série de lobbying au niveau de gouvernement, afin d'obtenir le marché. Alors que cette entreprise a rencontré des problèmes énormes pour accéder au marché algérien, via la voie commerciale. Cependant, il a réussi un contrat avec le MDN pour construire des camions (obsolètes). Le ministère de l'Industrie a imposé donc ce partenaire sur le SNVI. Alors que la majorité des dirigeants du groupe SNVI ont été contre cette coopération.

**Q15.** Les fonctions accaparées par les partenaires étrangers.

%	libellé
74%	R&D.
14%	Désigne marketing.
12%	Les finances.

Les questionnaires ont révélé que 74% des acteurs confirment l'idée que les R&D sont l'Object d'une domination et confidentiel pour l'entreprise étrangère.

Les entretiens ont confirmé que les groupes demeurent incapables d'influencer le partenaire étranger à céder les R&D et cela pour les raisons suivantes :

- Suite à la pratique de lobbying, le partenaire étranger possède un grand pouvoir de négociation ;
- La FMN Daimler détient une technologie non maîtrisée au niveau local ;
- La FMN Daimler garde ses unités de recherche et développement au pays mère ;
- Le groupe SNVI ne fait que l'assemblage de pièces importées depuis les usines de partenaire à l'étranger.

**Q16.** L'introduction de nouvelle technologie.

Cette question est complémentaire à sa précédente, nous voulons confirmer l'idée de l'inefficacité des partenariats signés dans la planification du processus stratégique interne de l'entreprise.

%	libellé
77%	Technologie nouvelle uniquement en Algérie, et pas ailleurs
22%	Fin de cycle dans cette économie d'origine
11%	Aucune valeur ajoutée pour l'entreprise. Uniquement une nouvelle gamme de produits

77% ont confirmé que la technologie importée par leurs alliés étrangers n'est pas nouvelle à l'échelle mondiale, alors 22% révèle que cette technologie est généralement en fin de cycle dans son pays d'origine.

De leur part, les résultats des entretiens ont montré que les alliés font le maximum pour garder la SNVI en retard permanente et une dépendance dans sa chaîne de valeur et son processus d'innovation. Ces réponses confirment notre analyse théorique qui stimule que les FMN essayés de garder leurs alliés loin d'un vrai avancé technologique.

**Q17.** Réussite des alliances

%	libellé
72%	Partiellement à court terme.
17%	Pas de tout.
11%	Réussite.

Comme conclusion aux deux précédentes questions, cette question révèle que 72% des dirigeants considèrent que leurs stratégies d'alliances non pas été efficace que sur le court

terme, c'est à dire sur les résultats commerciaux et le chiffre d'affaires.

D'après les entretiens, les stratégies d'alliances non servies que les objectifs commerciaux des alliés externes. 17% des acteurs considèrent que le vrai objectif du groupe est de maîtriser une technologie nouvelle, ou de développer une capacité d'innovation importante. À la fin le groupe de bénéficier de rein de tout concernant ces deux objectifs.

Pour les entretiens, la plupart confirment que ce sont les objectifs de la tutelle qui sont atteints, majoritairement l'image.

**Q18.** La question d'internationalisation.

%	libellé
54%	Oui. Il existe une capacité stratégique et une volonté.
48%	Oui, en fonction de la tutelle.
5,7%	Pas notre objectif.
5,7%	Il n'est y a pas de compétences distincte

Pour les questions liées à la volonté de s'internationaliser,

nous avons eu des résultats corrélés entre les questionnaires et les entretiens. 90% des acteurs pensent que l'internationalisation est une opportunité pour le groupe. 52% de cette population considéré que le groupe possède les capacités stratégiques, en revanche 5% uniquement pensent qu'il n'existe pas de capacité stratégique. En outre, 48% ont considéré que la décision d'internationalisation est une nécessité, mais elle dépend essentiellement de la tutelle et le gouvernement en général.

Ce qui est remarquable au niveau des entretiens, nous avons constaté une forte volonté et la confiance des dirigeants pour une réussite à l'internationale.

**Q19.** L'existence des instruments d'internationalisation

%	Libellé
57.14%	Pas d'instruments.
11%	Existence des bureaux d'études externes.

57.14% des dirigeants pensent que la SNVI ne possède pas les

instruments nécessaires pour une internationalisation efficace, alors 42% des acteurs ont confirmé que le groupe s'appuie sur les bureaux d'études externes dans toutes ses décisions stratégiques.

**Q21** : le partage de la vision commune

%	Libellé
28%	Oui.
25%	Partiellement.
20%	Uniquement les objectifs qualitatifs.
20%	Uniquement les objectifs attribués à sa fonction.

La question portant sur le partage et la vision à révéler une absence d'une vision commune entre les

acteurs. Les résultats des questionnaires ont montré que 28% uniquement connaissent la vision réelle du groupe. Généralement, ce sont les PDG et les DG des filiales. 25% possèdent une idée partielle, cela reflète les idées des responsables centraux.



Pour les entretiens, la question de la vision est vue comme un élime banale, sans importance. Alors que la plupart des personnes entretenues ne possèdent pas une vision commune sur la future de l'entreprise. Selon notre constatation sur le terrain, cette situation revient aux :

- La majorité des décisions stratégiques reviennent à l'État ;
- La forte centralisation de la décision rend le partage de la vision comme élément confidentielle ;
- Le manque de coordination et la communication stratégique.

### 3.2 Au niveau du groupe NCA Rouïba.

**Remarque :** pour la majorité des tableaux, la base des repenses n'est pas à la référence des 100% des repenses.

**Q1.** Pour le degré d'influence des dirigeants dans la prise de décision stratégique

- |                            |        |                                 |
|----------------------------|--------|---------------------------------|
| 1. DG membre de la famille | 5. DFC | 9. RH                           |
| 2. R&D                     | 6. DM  | 10. responsable de portefeuille |
| 3. Ci                      | 7. DCG | 11. cellule de suivis           |
| 4. DC                      | 8. Ce  |                                 |

Comme l'indique le questionnaire, les membres de la famille, dirigeants, occupent la première place dans le processus décisionnel, ce qui est remarquable dans ce cas, le Responsable de R&D ainsi que le responsable commercial possèdent une influence considérable. Selon les entretiens, les recherches et développements constituent un facteur clé de succès pour le groupe, en revanche, l'aspect commercial est levier de compétitivité du groupe. Cela explique l'influence considérable dans le mécanisme décisionnel du groupe ;

En revanche le DFC, ainsi que le responsable marketing, ne sont que des exécuteurs d'une stratégie fixée auparavant ;

Dans ce cadre, nous constatons l'absence de l'influence de RH, sachant que c'est le même cas pour le groupe SNVI.

**Q2.** La signification de terme stratégie.

%	Items
70%	Collaboration.
63%	Confidentielle.
13%	Rapidité.
22%	Complexe.

En ce qui concerne la signification de la stratégie pour les dirigeants du groupe. Le questionnaire révèle que : 70 % des acteurs le considèrent que la stratégie est le résultat d'une collaboration de l'ensemble des acteurs. Les entretiens révèlent que les taches sont commentaires entre les acteurs.

Pour 63% des acteurs, la stratégie est un phénomène complexe, durant les entretiens nous avons remarqué que la confidentialité de la stratégie est liée à la concurrence, et non aux acteurs internes. Autrement dit, la stratégie du groupe représente un atout à cacher, face à la concurrence

En revanche 13% des acteurs pense que la stratégie se réalise d'une manière rapide au niveau du groupe. Et 22%, la considèrent comme complexe.

En fonction des entretiens, nous avons remarqué que la vision de la stratégie au niveau du groupe est différente par rapport au groupe public dans les cas de confidentialité et la rapidité de construction de la stratégie.

En revanche les 25% qui caractérisent les stratégies comme risque se sont les PDG et les DG des filiales, puisqu'à la fin se sont eux qui paient les conséquences de chaque décision stratégique.

**Q3.** Niveau de la prise de décision stratégique.

N° entre	%	Items
100%	90%	À certaines hiérarchies uniquement.
100%	78%	La majorité des acteurs fournissent uniquement les informations.
100%	3%	La stratégie du groupe est le résultat d'un consensus.

En ce qui concerne la prise de décision, la question révèle que 90% des acteurs considèrent que la prise de décision est attachée à certaines hiérarchies uniquement. Alors que 78% des acteurs constatent que les directeurs centraux fournissent uniquement l'information, sous forme de reporting.

Pour les entretiens, nous avons conclu que seuls deux types d'acteurs peuvent prendre une décision stratégique au niveau de l'entreprise :

- Les membres de la famille autorisée par le règlement ;
- Les acteurs les plus compétents qui ont gagné la confiance de la famille.

En revanche, la décision au niveau du groupe Rouïba jus est considérablement influencée par les consultants externes. Ces derniers sont attachés directement au PDG et aux DG des filiales.

**Q4.** La clarté du processus décisionnel.

%	Items
<b>54%</b>	Difficile à schématisé et les taches ne sont pas claires.
<b>42%</b>	Processus difficile à schématisé, mais les taches sont claires.
<b>4%</b>	Facile à schématiser, mais les taches ne sont pas claires.

À propos de la facilitation de schématiser le processus décisionnel, les résultats de questionnaires ont montré que 54% des acteurs considèrent que le processus des taches sont difficile à schématisé et les taches sont aussi difficile à vérifier. Alors, que 42% considèrent que la schématisation est difficile, amis les taches sont claires, alors que 4% qui peuvent donner un schéma global sur le processus décision du groupe Rouïba jus.

En fonction des entretiens, nous avons constaté que les grandes lignes de la stratégie sont fixées aléatoirement, à travers de multiples propositions.

**Q5.** La durée de fixation d'une stratégie, ou plan de développement durable.

%	Items
<b>70%</b>	Courte.
<b>31%</b>	Longue.

Les résultats des questionnaires montrent que 70% des acteurs considèrent que la durée de fixation de grandes stratégies est courte pour le groupe Rouïba jus.

La majorité des entretenus ont insisté sur la flexibilité qu'un groupe doit avoir dans la fixation de ces grandes stratégies. 31% uniquement pensent que le processus stratégique est long. En revanche, la question Q6. Montre que l'exécution de la stratégie dépende de deux facteurs :

- Le degré de complexité de la décision stratégique ;
- L'influence de bureau d'étude externe.

**Q10.** Les cellules de coordinations

%	libellé
58%	Il existe des cellules de coordination.
33%	Uniquement entre les membres de la famille.

Les résultats de questionnaires distinguent 33% des acteurs qui considèrent que la coordination est limitée au niveau du groupe Rouïba jus. Alors que 58% pense que le groupe possède de fortes pratiques de coordination.

Au niveau des entretiens, aucune coordination formelle n'existe, mais les responsables coordonnent oralement via des rencontres non officielles.

**Q11.** Les alliances stratégiques

%	libellé
60%	Décision familiale.
40%	Décision stratégique du groupe.

La majorité des acteurs ont signalé que les alliances sont faites via des décisions familiales et non des décisions

stratégiques.

D'après les entretiens, nous avons remarqué, la majorité des opérations d'alliance sont faites de l'une des manières suivantes :

- Une communication directe entre les deux entreprises ;
- Une proposition d'un acteur interne donné.

**Q12.** Les fonctionne accaparé par les partenaires étrangères.

%	Libellé
80 %	R&D.
10 %	Désigne marketing.
10%	Les finances.

La R&D reste la fonction la plus maitrisable par les alliés, alors que le groupe privé constaté une grande défaillance dans la détention de cette fonction vitale. Selon les entretiens les FMN ne focalisant pas

sur les services financiers ou marketing, en revanche, ils gardent l'innovation dans la société mère afin qu'ils puissent monopoliser l'activité du groupe.

**Q13.** L'introduction de nouvelle technologie.

Cette question et complémentaire à sa précédente, nous voulons confirmer l'idée de l'efficacité des partenariats signés en ors processus stratégique de l'entreprise sont inefficace.

%	libellé
77%	Technologie nouvelle uniquement en Algérie, et pas ailleurs.
43%	Nouvelle dans le monde.

Au contraire des relations des acteurs des entreprises publiques SNVI, 43% des acteurs considèrent que la technologie importée est nouvelle dans le monde entier, alors 77% entre eux considèrent qu'elle est nouvelle uniquement en Algérie.

**Q14.** Réussite des alliances.

%	libellé
60%	Réussite.
30%	Court terme.
10%	Pas de tout.

En ce qui concerne la réussite des partenariats, les responsables considèrent que les objectifs tracés sont atteints. Mais via les entretiens, nous avons une forte tendance des dirigeant vers les résultats opérationnels sur le court terme. Nous avons remarqué que le groupe gère partiellement ses stratégies de coopération d'une manière rationnelle.

**Q15.** La question d'internationalisation.

En ce qui concerne la question d'internationalisation, nous avons constaté, via les questionnaires, une forte volonté pour une internationalisation. 93% sont pour une internationalisation au pays voisin et en Afrique. 17% considère que le groupe possède les instruments nécessaires et la compétence pour s'internationaliser, et 12% favorisent les bureaux d'études externes.

**Q16.** Le partage de la vision commune.

%	Libellé
33%	Oui.
28%	Partiellement.
39%	Uniquement les objectifs attribués à sa fonction.

Pour le partage du vison : 33% connaissent la vision du groupe, alors que 28% possèdent une idée initiale, en revanche, 40% connaissent uniquement les objectifs attribués à leurs fonctions.

**3.2. Conclusions de la nature de processus stratégique des deux entreprises**

Les résultats des questionnaires, et les entretiens nous a permettait, de construire la vision suivante :

**Tableau N°16 :** La nature du processus stratégique du groupe Société national des véhicules industriels SNVI.

Dimension informationnelle				Dimension organisationnelle			Dimension comportementale		
La qualité de l'info	Le partage de l'info	La vitesse de réalisation	La vitesse d'exécution	La centralisation	La formalisation	La complexité	Les conflits	La communication	La Qualité des décisions
<b>Faible (-)</b>	<b>Faible (-)</b>	<b>Faible (-)</b>	<b>Faible (-)</b>	<b>Forte (+)</b>	<b>Faible (-)</b>	<b>Forte (+)</b>	<b>Forts (+)</b>	<b>Faible (-)</b>	<b>Faible (-)</b>

Selon ses résultats, et en fonction de ces modèles nous constatons que le processus stratégique du groupe Société nationale de véhicules industriels est de nature : processus stratégique sporadic proche de processus limité

**Tableau N°17 :** La nature du processus stratégique du groupe Rouïba Jus.

Dimension informationnelle				Dimension organisationnelle			Dimension comportementale		
La qualité de l'info	Le partage de l'info	La vitesse de réalisation	La vitesse d'exécution	La centralisation	La formalisation	La complexité	Les conflits	La communication	La Qualité des décisions
<b>Moyenne*(+)</b>	<b>Faible (-)</b>	<b>Forte (+)</b>	<b>Forte (+)</b>	<b>Forte (+)</b>	<b>Faible (-)</b>	<b>Faible (-)</b>	<b>Moyennes</b>	<b>Forte (+)</b>	<b>Forte (+)</b>

Selon ses résultats, et en fonction de ces modèles, nous constatons que le processus stratégique du groupe Société national de véhicules industriels est de nature : **processus stratégique limité.**

\* : information opérationnelle

**Conclusion sur l’approche stratégique suivie par les deux groupes :**

- Pour le groupe SNVI : nous avons constaté via la liste des instruments stratégiques utilisés au niveau des filiales ainsi que la société mère ce qui suit (depuis les entretiens, les questionnaires et l’observation directe):

N° entr	%	libellé
100%	77%	Business plans.
100%	45%	Modèle de gestion de portefeuille.
100%	34%	Planification stratégique.
100%	21%	Tableau de bord.

Comme conclusion, le groupe SNVI suit l’approche classique du management fond sur les instruments

d’analyses et la planification stratégique. Donc on suppose que des éléments tels que le leadership, le transfert du savoir et la focalisation sur la compétence innovatrice sont loin d’être réalisés par le groupe.

- Pour le groupe Rouïba Jus : (100% pour chaque indicateur)

%	libellé
70%	PASTEL, SWOT.
65%	Veille stratégique.
79%	Facteurs clés de succès.
90%	Outils de gouvernance.
10%	DAS.

Via les instruments utilisés, nous constatent une focalisation sur les outils de veille et de la transparence. Depuis les entretiens nous avons

rencontré une énorme difficulté à fixer la nature de l’approche suivie par le groupe.



### 3.3. Constatations

L'étude comparative entre les indicateurs de performances de processus de prise de décision stratégique des deux groupes montre ce qui suit :

*La dimension informationnelle :*

En ce qui concerne la qualité de l'information, le groupe privé possède un fort avantage par rapport au groupe public. Et pourtant, le degré de partage de l'information est faible dans les deux organisations. Aussi le groupe privé dépasse largement le groupe public en termes de la constitution de la stratégie et la vitesse de l'exécution. Ces résultats reviennent aux divers éléments :

- Au niveau du groupe privé, il existe un style de management non formalisé, avec utilisation de la communication verbale, des ordres par mobile ou par e-mail ;
- Il existe des procédures administratives longues dans le groupe public, tel que la signature d'une décision par plus de trois dirigeants dans certains cas.

*La dimension organisationnelle :* Pour l'organisation des deux groupes, nous avons constaté les mêmes caractéristiques entre leurs structures :

- Le degré de la centralisation de la décision stratégique est très fort ;
- La formalisation des procédures, des tâches et des interactions est faible pour les deux organisations ;
- La seule différence, c'est le degré de la complexité organisationnel, notant dans ce cadre, la société privé NCA Rouïba possède une organisation proportionnellement simple par rapport au groupe public ;

Via les observations menées sur le terrain, nous avons remarqué un phénomène partagé entre les deux organisations : les organigrammes montrent des fonctions qui n'existent pas en réalité, tel que la cellule de suivis pour le groupe SNVI et la cellule stratégie pour le groupe Rouïba jus.

A travers les résultats obtenus par les questionnaires ainsi que les entretiens, nous qualifions la structure organisationnelle et l'organisation de deux groupes comme non

performante. Cela est dû au dysfonctionnement existant sans logique donné dans l'enchaînement du processus décisionnel.

*La dimension comportementale :*

Au sein des deux groupes, les conflits sont importants. Les décisions deviennent de nature politique, et l'exécution des décisions est toujours manquée. Cependant, au niveau du groupe privé NCA Rouïba, nous avons remarqué des efforts considérables pour instaurer une stratégie de gouvernance au sein de l'entreprise.

Comme conclusion à l'évaluation des trois dimensions cité au dessus, nous avons les résultats suivants :

- Les dirigeants des deux groupes ont tendance à travailler dans un climat peu formaliser au sein de leurs organisations ;
- Les dirigeants sont influencés par les conflits infinis.

En conséquence de ces deux éléments, les décisions prises sont obligé de respecter plusieurs contraintes psychosociologiques. À cet effet, la focalisation sur les instruments d'analyse est minime, l'aspect d'analyse de ces deux entreprises est limité autour des conseillers et consultants externes. Pour cela, les décisions prises restent loin des considérations purement analytiques, ils sont influencés par des tendances sociales, comportementales et conflictuelles.

Les dirigeants et les cadres dirigeants vivent dans un environnement hostile et instable, cela créa plusieurs phénomènes :

- Le développement d'un comportement bureaucratique ;
- Manque de communication stratégique, et partage d'expérience ;
- Une faible capacité d'accumulation de savoir résultante aux deux points précédents.

Nous avons essayé de comprendre l'impact des stratégies de coopérations, notamment les alliances stratégiques, sur le processus de prise de décisions de l'entreprise. Les questionnaires n'ont pas été efficaces. Les observations sur le terrain nous ont permettait de voir le changement engendré par les mécanismes d'alliance

stratégique sur les deux groupes, privés et publics. Nous pouvons résumer les changements comme suite :

- Le premier élément c'est la répartition du pouvoir : dans ce cadre une asymétrie d'information se construit. Cette asymétrie conduit au renforcement des éléments de contrôle et de communication afin d'atteindre un consensus. Cependant l'avancée technologique des alliés externes, laisse toujours les entreprises locales incapables d'obtenir une valeur ajoutée ou un savoir nouveau. Cela, engendre une dépendance totale, en plus il créa une dépendance partielle des activités des filiales locales.

- Nous avons remarqué aussi, que la réussite commerciale des entreprises résultat des alliances, pousse les entreprises locales à devenir dépendance dans leurs activités annexes, telles que la logistique, et le marketing. À court terme cela représente des bénéfices importants, mais sur le long terme, les entreprises locales deviennent un instrument au service des FMN, d'une manière directe ou indirecte.

#### **4. Repense aux hypothèses fixées au début de notre travail de recherche**

L'étude de cas sur les deux société, la NCA Rouïba et le groupe SNVI, nous a permettre d'obtenir les conclusion suivante pour les hypothèse fixé auparavant :

En ce qui concerne la première hypothèse relevant de la question sur la nature du processus décisionnel au niveau d'une firme algérienne. Nous avons supposé que les managers gèrent et cadres supérieure des entreprises lieux de notre stage exploitent les trois méthodes : l'analytique, intuitive et les pratiques quotidiennes : nous avons les conclusions suivantes : les processus stratégiques des deux groupes sont limités et adaptent des instruments classiques, et leurs décisions se focalisent sur le court terme. Donc, l'adaptation des trois approches peut être réalisé, mais d'une manière non formalisée, pour cela il est difficile à validé l'approche analytique, mais la démarche cognitive d'élaboration de la stratégie est plus adaptative au contexte des entreprises lieux de notre stage ;

Pour la deuxième hypothèse concernant la question de participation des acteurs, nous avons considérer que la fixation des grandes lignes est très limitée au nombre restreint des dirigeants. Cette hypothèse a été confirmée, vu la non-implication importante des cadres supérieures dans la constitution de la stratégie. Et cela soit dans

l'entreprise publique SNVI ou bien le groupe Rouïba jus. Notant que la mobilisation dépende de degré de compétence des dirigeants, cela concerne les groupes publics, en revanche au niveau du groupe privé, la mobilisation dépend de la motivation des patrons du groupe ;

L'hypothèse concernant l'influence des stratégies de coopération sur le processus décisionnel de l'entreprise. Notre hypothèse consiste qu'un dysfonctionnement dans l'une des dimensions : informationnelle, organisationnelle ou comportemental-cognitive, risque de perde le pouvoir sur la coopération. Sur le terrain, nous avons confirmé cette hypothèse : le processus stratégique des deux entreprises qui ont entamé des stratégies de coopération ont subi des pertes, non seulement de pouvoir, mais des objectifs et de la vision de leurs stratégies d'alliance. Cette perte de pouvoir est due à la défaillance de l'une ou de la totalité des dimensions citées et étudier auparavant.

La performance du processus décisionnel assure à l'entreprise la maîtrise de la stratégie de ses alliances, même sans la maîtrise du pouvoir administrative via les conseils d'administration. Notant dans ce cadre, que nos firmes étudiées sont loin de favoriser la recherche et développement comme axe de prise de décision, malgré leur conscience incontestable de la vitalité de cette fonction.

Pour la dernière hypothèse fixée, concernant l'impact de la stratégie d'internationalisation sur la performance des processus stratégiques des groupes, et entreprise. Nous avons remarqué que la majorité des cadres, cadres supérieures et managers ont accentué sur le fait que toutes stratégies d'internationalisation portent trois avantages importants :

- L'internationalisation permet une grande rentabilité ;
- L'internationalisation impose la mise en place des mécanismes développés pour faire face au contexte international ;
- Des procédures de traçabilité, de clarté et de norme sont mises en place, ce qui contribue à l'amélioration de la rationalité et la rapidité de la décision stratégique ;
- L'internationalisation permet à l'entreprise de s'échapper aux crises surgissant sur l'économie locale.

Pour cela, et en plus de notre observation sur le terrain, nous concluons que les stratégies d'internationalisation permettent des avantages importants au profit de l'amélioration du processus décisionnel des entreprises locales.

Nous avons essayé, par ce troisième chapitre, de nous accentuer sur le management des processus stratégiques en Algérie, via un diagnostic effectué sur : premièrement les recherches académiques dans le domaine, ensuite une étude opérationnelle (comparative) sur les deux groupes, public (SNVI) et privé (Rouïba jus).

Nous avons essayé, en outre, de mettre en place notre accumulation théorique, faite dans les deux précédents chapitres, sur le terrain.

Notre conclusion sur le top management des entreprises visitées reste modeste, nous considérons que leurs managements stratégiques sont obsolètes. Loin des nouvelles techniques de Knowledge management, ou de la gestion de l'innovation, ou bien de veille et l'intelligence économique. Nos firmes ne maîtrisent pas encore l'information financière.

De ce fait, les entreprises publiques ou privées (étudiés) sont loin d'un management stratégique moderne, approprié au contexte algérien.