

**Stratégies des petites et moyennes entreprises  
avec étude du cas algérien**

**BOUADAM Kamel, Maître Assistant Chargé de Cours**  
Faculté Des Sciences Économiques Et de Gestion,  
Université Ferhat Abbas, Sétif, Algérie

<p>Résumé. Actuellement, nul ne doute de la contribution et de l'apport des PME à l'emploi. Seulement, la connaissance de leurs comportements stratégiques reste assez limitée. Malgré l'extrême diversité des situations des différentes PME, une démarche séquentielle des différentes options stratégiques est nécessaire. Il s'agit alors d'affronter méthodiquement ces différentes stratégies afin de faire face à la compétitivité, pour assurer la survie et le maintien au sein de l'économie mondiale. Cela pourrait se faire sans complexe si les PME adoptent de manière organisée ces différentes stratégies qui s'offrent à elles.</p>	<p>ملخص: لا يشك أحد، في الوقت الراهن، في مدى ما تسهم به وما تقدمه المؤسسات المتوسطة والصغيرة في مجال التشغيل، تعبئة الموارد، دور المبادلات الدولية الخ... لكن معرفة سلوكياتها الاستراتيجية تبقى جد محدودة. وهذا رغم التنوع الشديد لأوضاع مختلف هذه المؤسسات. لذا يتوجب القيام بتنظيم لمختلف الاختيارات الاستراتيجية التي يتطلب التعامل معها بصورة منهجية لمواجهة المنافسة الشديدة التي يمكن أن تتعرض إليها في أي وقت، ضمنا لبقائها في حلبة الاقتصاد العالمي. كل هذا يبقى جد ممكن لو أن هذه المؤسسات تتبنى بكيفية منظمة، وبدون عقدة، هذه الاستراتيجيات التي تتاح لها. دراسة تجربة المؤسسات الصغيرة الجزائرية رغم حداثةها تمكننا من معرفة العوائق التي تحيط بها.</p>
--	--

**Introduction**

Il faut noter, de nos jours le retour en force des entreprises de petite et moyenne dimension (PME) et leur contribution croissante à l'emploi. La connaissance de leurs comportements stratégiques reste donc utile à de plus amples études.

Nous essaierons, dans un premier temps, d'ordonner de manière séquentielle les différentes options stratégiques qui s'offrent aux PME. Une analyse de ces options constituera la première section de cet article.

Un deuxième aspect, plus analytique retiendra notre attention. Il s'agit de savoir comment ces options stratégiques sont prises par les dirigeants de PME. En d'autres termes, et en tenant compte de l'extrême diversité de l'univers des PME, quel est le type de démarche stratégique utilisée par la majorité des dirigeants? Comment expliquer, en particulier, leur réticence devant une démarche planificatrice tant soit peu formalisée? Peut on proposer des suggestions pour faire progresser et éclairer les dirigeants pour une meilleure adaptation et survie dans les

conditions actuelles de l'économie mondiale souvent complexes et hostiles aux PME, et en particulier les PME Algériennes.

Une discussion de toutes ces questions constituera l'essentiel de la seconde et troisième section de cet article.

### **1. Quelles stratégies pour la PME?**

La diversité des options stratégiques impose des classifications. Par exemple, A.C. Martinet classe toutes les stratégies possibles en quatre catégories: stratégies « intra industries » {manœuvres prises pour redresser sa situation dans un secteur donné}, « inter industries » {incursion dans des domaines d'activité ou « métiers » étrangers}, « interentreprises » {obtention d'un avantage concurrentiel grâce à une modification des relations avec des partenaires appartenant au même secteur d'activité} et, enfin, stratégies « d'internationalisation »<sup>1</sup>. Cette classification par nature des options stratégiques s'applique à toutes les entreprises, y compris les PME concernées par tous ces types de manœuvres, même si elles paraissent réservées aux grandes entreprises. On sait par exemple que les opérations d'acquisition de sociétés sont devenues fréquentes dans le processus de développement de certaines PME françaises {phénomène dit de « capitalisme en grappe »<sup>2</sup>.

Il serait utile de la compléter par une classification séquentielle mettant en avant l'idée que les options stratégiques de la PME sont avant tout des choix destinés à maximiser les chances de survie de l'entreprise. on peut envisager trois « axes de survie », étant bien entendu que ce terme peut recouvrir des stratégies aussi offensives que défensives: attaquer est parfois le meilleur moyen de se défendre. C'est pourquoi nous mettrons au premier rang les stratégies d'innovation, seules capables de créer un potentiel de survie, et de protéger dans la durée les positions de la PME. Mais celle-ci se gardera toujours, en raison de sa taille limitée, des facteurs de vulnérabilité. Nous appellerons stratégies de renforcement les options destinées à atténuer, ou à supprimer, ces facteurs de vulnérabilité. Si ces derniers restent trop menaçant, il faudra, par des stratégies redéploiement, trouver de nouveaux terrains d'action pour l'entreprise<sup>3</sup>.

#### **1.1. Les stratégies d'innovation**

Innover constitue pour les PME un impératif essentiel, et ce pour

deux raisons principales. La première commune à toutes les entreprises quelle que soit leur taille, est que l'innovation constitue le moyen privilégié de créer (ou de recréer) un potentiel « entrepreneurial » de développement à long terme.

La deuxième raison, spécifique aux PME, « concerne leur capacité de concurrence », c'est à dire leur pouvoir réel de survie face aux autres entreprises (souvent de plus grande taille) et, plus généralement, aux forces adverses de l'environnement. Or, dans ce combat, la disparité de ressources est plus flagrante: elle s'oppose en particulier à ce que les PME puissent utiliser « l'arme des grands », c'est à dire le recours aux économies d'échelle, à la diminution des coûts de revient grâce à l'expérience accumulée. Innover consiste à rompre le combat et à le porter sur un terrain plus propice aux PME.

En résumé, les petites entreprises doivent opposer l'innovation à l'expérience des grandes sociétés<sup>4</sup>.

### **1.1.1. Les PME et l'innovation**

Les PME sont-elles particulièrement innovatrices? On connaît les contributions de la PME à l'innovation. Il a été établi scientifiquement que plus de la moitié des grandes innovations du XXe siècle sont le fait d'inventeurs indépendants et de petites entreprises. Après la seconde guerre mondiale, les petites et moyennes entreprises n'ont cessé d'apporter leur contribution dans ce domaine {découverte des procédés du polaroid, de la xérogaphie, par exemple}. Mais seulement on peut poser la question de savoir non pas s'il existe des PME innovatrices, mais si toutes les PME sont innovatrices. Les réponses sont le plus souvent nuancées: l'univers des PME s'avère extrêmement hétérogène face à des critères essentiels de compétitivité tels que l'innovation, le degré d'infiltration internationale, ou même un minimum d'aptitudes au management stratégique<sup>5</sup>.

L'innovation est-elle réservée aux PME travaillant dans des secteurs pointe? Il est vrai que certains secteurs d'activité se prêtent plus que d'autres à l'innovation. Des industries comme l'instrumentation scientifique ou médicale ne connaissent guère d'accalmies en ce qui concerne le taux d'innovation. Celui-ci constitue un critère central de compétitivité dans les PME à haute technologie, ce qui explique un

regain d'intérêt des chercheurs à leurs égard. L'innovation est un impératif au moins aussi vital que dans les secteurs de pointe. Y sont généralement privilégiées les innovations de type technologique, débouchant sur une amélioration des processus de production.

Les PME innovatrices sont elles plus fragiles que les autres? Un responsable d'entreprise peut s'inquiéter de la tournure que prend son compte de résultats, après la mise en place d'un gros programme de modernisation. Avec des charges d'amortissement multipliées par exemple par trois, c'est aussi par trois qu'il faut multiplier les marges pour ne pas avoir des pertes en fin d'année. Ces gains de productivité ont demandé des sacrifices au personnel: que se passerait-il si ces représentants devenaient moins coopératifs? Les difficultés de financement des PME à fort degré d'innovation sont également bien connues. L'association risque-innovation, enfin, a bel et bien entraîné pas mal de dépôts de bilan et cessations d'activité de bon nombre de PME.

Sans aller jusqu'à établir une corrélation parfaite entre l'innovation et le risque, il y a certainement plus d'une raison pour plaider en faveur de l'association. Est-ce à dire qu'il faille renoncer à l'innovation par peur du risque? Le problème doit plutôt être posé en termes de politiques appropriées de gestion du risque inhérent à l'innovation.

### **1.1.2. Quelques propositions pour la conduite d'une stratégie d'innovation**

Les PME semblent vouloir chercher elles-mêmes des innovations. Celles-ci doivent être puiser dans l'environnement technologique. Des banques de données couvrent le domaine des brevets, aussi beaucoup de nouvelles technologies sont mises au point par des grands groupes, qui ne sont pas toujours réticents quant à leur diffusion auprès d'unités de plus petite dimension. Cependant de telles innovations ne sauraient se concrétiser sans un soutien financier, condition sine qua none pour que l'innovation porteuse d'avenir surpasse le cadre technologique. Sans vouloir diminuer l'importance de la dimension technologique, fondamentale dans beaucoup de secteurs, nous voulons mettre l'accent sur la nécessité d'une vision globale de l'innovation, dont la technologie n'est qu'un des aspects. Innover, c'est aussi « définir » son activité de manière originale, par rapport au passé et à la concurrence.

Il faudrait associer les notions de créativité, d'organisation pour que l'entrepreneur participe à la création de valeurs nouvelles pour la société, grâce au repérage et à l'exploitation incessante d'opportunités<sup>6</sup> Il faut souligner que l'innovation est aussi synonyme de résistance au changement, la nécessité d'une préparation du personnel à l'innovation et à la participation active à ce processus.

Le risque essentiel pour une PME est de ne pas voir aboutir le projet d'innovation au stade industriel. La mise au point de l'innovation est une source de coûts dont l'accumulation peut devenir considérable, et aucune recette n'est applicable. Alors « procéder par filtres successifs est meilleure assurance contre le risque d'innovation »<sup>7</sup>. Il en résulte qu'un processus très scrupuleux s'impose au cours des différentes phases du processus d'innovation. L'idée- ou le concept, selon l'état d'avancement du processus- ne doit pas passer à l'étape suivante si elle n'a pas entièrement donné satisfaction à l'étape précédente.

Il faut dès le début du processus prévoir les dépenses inutiles pour une meilleure maîtrise du coût du projet.

## **1.2. Les stratégies de renforcement**

Nous entendons par stratégies de renforcement celles qui, en dehors de l'innovation, ont pour objet de diminuer ou de supprimer durablement un ou plusieurs facteurs de vulnérabilité de la PME. Cette définition large implique une très grande variété de manœuvres possibles, dont certaines, comme l'intégration verticale ou les stratégies de collaboration interentreprises, ne seront pas isolées en tant que telles, mais englobées dans deux catégories principales: les stratégies de spécialisation et les stratégies de la dépendance.

Sur le plan horizontal, les PME se trouvent en concurrence avec des unités de plus grande dimension, tout en disposant des ressources inférieures (d'où un facteur de vulnérabilité).

Un affrontement direct avec les grandes entreprises étant toujours à éviter, les stratégies de spécialisation sont un moyen privilégié d'y parvenir. Sur un plan vertical, il existe le plus souvent des relations de dépendance entre les PME, leurs fournisseurs, clients et autres partenaires, dont la taille peut être sans commune mesure avec les premières. Savoir « gérer cette dépendance » constitue le second aspect

des stratégies de renforcement.

### **1.2.1. Les stratégies de spécialisation**

Ce type de stratégie consiste à définir la vocation de l'entreprise de manière tellement précise que l'ensemble des services offerts ne puisse l'être par des groupes puissants et diversifiés. On pourrait multiplier les exemples, chaque secteur industriel offrant des possibilités originales de spécialisation. Donc le premier avantage est d'éviter l'affrontement direct avec des unités de plus grande dimension, la localisation des PME dans des « créneaux » bien spécifiques étant le meilleur moyen de ne pas attirer l'attention des grandes entreprises. Ceci dit, cette protection n'est jamais à l'abri. Un groupe industriel, attiré par le caractère rentable d'un créneau, pourra toujours y spécialiser une de ses filiales.

Le second avantage des stratégies de spécialisation réussies est qu'elles constituent le meilleur garant « d'efficacité »: les attentes d'une clientèle spécifique ont toutes les chances d'être comblées par une entreprise qui se concentre sur elle. Mais faut-il préciser, que cette spécialisation n'est efficace que si elle s'appuie sur une « base stratégique » vraiment solide.

En d'autres termes, il faut que la cible visée soit particulièrement bien desservie, mieux en tout cas si elle faisait appel à des grandes entreprises plus diversifiées. C'est le cas, par exemple, d'une petite fabrique familiale des Pyrénées. Recevant la laine en rouleaux, elle possède son propre atelier de tissage donnant sur l'atelier de confection d'où sortent les robes de chambre, vêtement d'intérieur et d'autres articles connus sous le nom de « tissus des Pyrénées ». ce faisant, elle supportent un coût relativement élevé de fabrication, car son tissu, fabriqué en quantité réduite, lui revient plus cher que celui que ses concurrents achètent à des entreprises de tissages locales. Mais ce choix permet à l'entreprise de se « surspécialiser » de manière très efficace.

En effet, grâce à un secret de fabrication jalousement gardé, l'atelier intégré de tissage arrive à produire un tissu avec 100% de laine, et conservant sa tenue. Les concurrents sont obligés pour cela d'inclure 10% à 15% de fils synthétiques, dont la présence est très sensible au toucher (le tissu à 100% de laine est beaucoup plus moelleux). Dans ce cas, un stratégie d'intégration verticale, permettant la maîtrise d'un

procédé exclusif, constitue la « base stratégique » grâce à laquelle l'entreprise occupe une place à part dans le petit monde de sa profession. Enfin, il serait bon de souligner les limites et contraintes inhérentes aux stratégies de spécialisation.

En premier lieu, un objectif de croissance ambitieux est difficilement obtenu par ce biais. Plus un marché est étroit, plus le potentiel est vite atteint, surtout lorsque plusieurs PME se partagent le « créneau ». le moyen de pallier cette contrainte est une stratégie délibérée d'internationalisation. En deuxième lieu, une stratégie de spécialisation étroite augmente le risque global de l'entreprise. Enfin, une stratégie de spécialisation étroite favorise l'apparition de facteurs nouveaux de vulnérabilité. Par exemple, plus on se spécialise, plus le nombre de clients diminue.

### **1.2.2. Les stratégies de gestion de la dépendance**

Une entreprise peut être parfaitement indépendante sur le plan juridique et financier (les dirigeants-propriétaires détenant 100% du capital), tout en étant étroitement dépendante sur le plan économique. Les phénomènes de dépendance se sont généralisés avec les vagues successives de concentration pendant l'après guerre, et qui ont abouti à la création de groupes puissants<sup>8</sup>.

Seulement, l'idée de la dépendance n'est pas forcément synonyme de vulnérabilité ou de défaillance. En effet, tout dépend en réalité de l'état de santé économique de l'entreprise « dominante ». si elle n'a pas intérêt à rompre la relation et si sans aucun incident n'est susceptible de l'empêcher de la maintenir. Des « relations de symbiose » s'instaurent en effet entre partenaires de taille inégale, débouchant sur la satisfaction mutuelle des deux parties. On assiste à des phénomènes de même nature dans l'univers de la sous-traitance dont les acteurs les plus dynamiques obtiennent des performances méritoires.

On est donc amené à imaginer une série de stratégie pour « gérer la dépendance ». Savoir se rendre indispensable. Cet axe stratégique, le plus important semble-t-il, consiste à s'imprégner du système du client ou du donneur d'ordres. Ce dernier a eu en effet intérêt à être entouré de véritable partenaires, capables d'apporter une contribution efficace à sa propre compétitivité. *Une entreprise dépendante peut prospérer si elle*

*réussit, par son dynamisme, à s'imposer comme un fournisseur privilégié.*

Se servir de la dépendance comme tremplin. Pendant les années où une entreprise travaille essentiellement pour un petit nombre de gros clients, elle profite de certains avantages qui sont autant de sources d'économies. Il faut savoir profiter de cette période pour investir parallèlement dans de nouveaux développements qui assureront à terme à l'entreprise une plus grande autonomie.

Utiliser l'adage: « l'union fait la force ». Ces dernières années s'est dessiné un courant qui met l'accent sur la solidarité interentreprises, et sur le fait que des comportements de collaboration se substituent de plus en plus à l'affrontement classique<sup>9</sup>.

D'où l'existence de toute une série d'aides au tissu industriel de la part des groupes, extrêmement variées allant du transfert de technologie (mise à la disposition d'une PME d'un savoir-faire inutilisé dans le groupe), ou de produit (à la suite de décision de recentrage), à la mise à disposition du réseau commercial à l'exportation, ou même de cadres détachés temporairement dans une PME pour des missions spécifiques. Au niveau du commerce international, certains grands projets donnent lieu à des rapports nouveaux de collaboration entre PME et groupes de dimension mondiale<sup>10</sup>.

### **1.3. Les stratégies de redéploiement**

pour une PME, se redéployer consiste à chercher, par certaines manœuvres, par certaines manœuvres, à échapper aux facteurs de vulnérabilité liés à son activité actuelle. Malgré des stratégies appropriées d'innovation et de renforcement, il arrive que le risque soit trop grand, il faut alors songer à le compenser par une opération redéploiement. Quelles sont les grandes catégories de manœuvres possibles dans cette direction? Au risque de simplifier, on en trouvera deux principales: la diversification et l'internationalisation. La PME devra choisir entre ces deux stratégies. Mais le plus souvent, la grande majorité des PME n'ont pas les moyens de leurs politiques d'une grande diversification. Alors, la plupart des PME s'acheminent ainsi vers un choix entre, d'une part, la diversification limitée au territoire national et, d'autre part, la spécialisation étroite, accompagnée d'une forte propension à

l'internationalisation.<sup>11</sup>

### **1.3.1. La diversification**

Il faut aborder ce thème avec une grande prudence dans le cadre des stratégies des PME, et ceci pour deux raisons. En premier lieu, la tendance est au « recentrage », même pour les grands groupes industriels. En second lieu, la notion même de diversification reste très controversée. Donc, il faudrait tenir compte de la spécificité des PME face au problème de la diversification<sup>12</sup>.

- Ne pas confondre spécialisation et diversification. C'est pour ne pas avoir suffisamment approfondi ce point que certaines PME renoncent à un projet qu'elles pensent à tort être une diversification, alors qu'il s'agit en fait d'une « relance » fructueuse mais présentant quelques risques. Mais l'erreur en sens inverse est plus grave car, dans ce cas, on sous-estime les difficultés d'un projet. C'est ainsi qu'une société de jouets, qui s'était acquis une très bonne réputation grâce à ses jeux très éducatifs à base de cartes, de jetons, se lança imprudemment dans les jouets à composants électroniques. Or, leur mise en marché exigeait des compétences technologiques que l'entreprise ne possédait pas, et relevait donc du domaine d'une véritable diversification. N'étant pas bien préparée à ce changement de métier, elle connut des difficultés croissantes qui entraînèrent sa chute.

- Une opération de diversification demande des ressources et beaucoup de temps pour porter ses fruits. Il faut donc l'aborder dans de bonnes conditions, avec du temps devant soi pour mieux se concentrer de l'activité du projet.

- Filtrer ses idées de diversification, c'est dire ne pas trop se fier à une suggestion d'un client ou d'un représentant, ou bien au contact personnel avec une entreprise susceptible d'être rachetée. Ces idées peuvent être bonnes ou mauvaises mais doivent néanmoins faire l'objet à toute une série de filtres.

- Prendre appui sur des « pivots ». Si la diversification est un changement de « métier », un métier suppose lui même la maîtrise de plusieurs compétences. On aura donc intérêt à s'appuyer sur au moins l'une d'entre elles pour s'implanter dans une nouvelle activité. Une fois

que les nouvelles compétences requises pour exercer le deuxième métier sont acquises, elles peuvent constituer de nouveaux pivots de diversification et ainsi de suite. Ce comportement de diversification par « petits pas » est souhaitable pour les PME, car il diminue les risques inhérents à ce type d'opération.

- S'organiser pour la diversification est une étape délicate. En effet les PME devront soigneusement peser les implications de la diversification sur leur organisation, et notamment le style des nouvelles relations entre le chef d'entreprise et ses principaux collaborateurs. Il faudrait déléguer certaines prérogatives tout en gardant en même temps le contrôle de l'ensemble.

### **1.3.2. L'internationalisation**

L'engagement international des PME devra se faire avec beaucoup de prudence. Il s'agira de se doter d'un système d'information sur le plan international, tout en utilisant les multiples dispositifs qui permettent aux entreprises d'accéder aux sources d'informations disponibles.

Il existe, d'autre part, des mécanismes plus précis d'assurance contre certains risques à l'exportation, comme le recours à la COFACE et l'utilisation des techniques contre le risque de change<sup>13</sup>. Il faut aussi que les PME cherchent des appuis par le biais des aides et concours à l'exportation. De plus, les PME devront privilégier des formules de collaboration avec des pairs, ou d'association avec des entités économiques (groupes industriels). On n'oubliera pas, enfin, que l'essentiel du contrôle de l'activité internationale se situe au niveau de sa contribution aux objectifs stratégiques de l'entreprise.

## **2. La planification stratégique dans les PME**

Une démarche planificatrice suppose la définition des objectifs à atteindre en établissant le diagnostic « interne » (analyse des forces et faiblesses) qui précédera le diagnostic « externe », car il s'agit d'une étape plus familière pour le dirigeant, et surtout moins exigeante au niveau des informations requises. Quant à la prévisions de l'« environnement concurrentiel », elle se bornera elle aussi à l'essentiel, en utilisant les options simples possibles.

- Ceci dit, une certaine prudence est à observée pour l'adoption

d'une démarche planificatrice en raison de l'extrême diversité de l'univers des PME. Certaines contraintes telles que le manque de ressources, l'étroitesse du portefeuille d'activité, et l'importance des considérations personnelles du dirigeant-stratège.

- L'argument des ressources limitées repose sur le fait que dans la plupart des PME, le temps disponible, les informations suffisamment fiables et personnel qualifié font défaut. Mais ce type d'argument ne peut servir d'excuse. Le manque de temps évoqué par les dirigeants, n'est-il pas dû en réalité à leur pratique insuffisante de la délégation des pouvoirs. Quant à la pénurie d'informations souvent invoquée, elle pourrait être fortement diminuée par le recours aux systèmes modernes d'information (banques de données, par exemple), dont la PME est loin d'être exclue.

- La caractéristique de l'étroitesse du portefeuille d'activité est la conséquence naturelle des stratégies de spécialisation de beaucoup de PME qui n'arrivent pas à les moduler en fonction de leur taille. Cette caractéristique peut expliquer le pessimisme de certains dirigeants devant le petit nombre d'options possibles. A quoi bon faire un plan stratégique si la spécialisation de l'entreprise est réduite à une ou deux activités seulement? Seulement un rééquilibrage des options (augmenter l'importance relative d'une activité par rapport à une autre), fréquemment observé dans les PME est un choix stratégique aussi crucial que les opérations de diversifications et de recentrage des grands groupes industriels.

- L'influence déterminante du profil psychologique du dirigeant est un facteur d'originalité dans l'univers des PME. Tout dépend, en fait, des motivations qui ont poussé le dirigeant à créer son affaire. C'est peut être le désir de se réaliser personnellement.

- Créer une source d'emplois pour les membres de sa famille ;
- Constituer un capital susceptible d'être revendu pour une somme substantielle, afin de préparer sa retraite ;
- Créer une organisation dont on est le seul maître, sans ingérence extérieure ;

En réalité, il y a aussi dans les PME des problèmes d'application des

choix stratégiques. Souvent la conception de la stratégie est l'affaire exclusive du dirigeant, parfois avec le concours de proches collaborateurs. Elle n'est ensuite révélée que progressivement, pour ne pas alerter la concurrence ou générer une résistance inutile. Il s'agit alors d'une stratégie de type secret dans le but est d'éviter les tensions avec le personnel.

### **3. Pour une démarche stratégique adaptée au contexte de la PME en Algérie**

C'est avec une grande prudence que l'on avancera quelques propositions. De quel type de management stratégique la PME a-t-elle besoin? Peut-elle se passer d'une telle approche.

○ Un besoin minimum de planification stratégique devrait posséder les attributs suivants:

○ Consommer le moins de ressources possible, en incluant dans ce terme le temps disponible du dirigeant ;

○ Etre cohérent avec le style stratégique intuitif des dirigeants concernés ; en particulier le système adopté ne devrait en aucun cas les empêcher de saisir les opportunités à mesure qu'elles se présentent ;

○ Aider le dirigeant à avoir une vision à long terme de son entreprise, et, à concevoir les options susceptibles de la guider dans le cadre de cette vision.

○ Donner la priorité à la mise en place d'un système d'information stratégique. Les PME ont donc besoin, tout autant que les grandes entreprises, d'un système d'information stratégique. Celui-ci doit être cohérent avec la structure de la PME. Celle-ci doit surveiller à peu près les mêmes parties d'environnement que la grande entreprise, mais avec des moyens de moindre coût et du moindre formalisme. La priorité doit être donnée à *ce qui se fait déjà* dans l'entreprise- et notamment au système d'information informel du dirigeant-, l'amélioration devant porter surtout sur les techniques permettant de stocker les informations et de les retrouver rapidement dès que le besoin se fait sentir.

○ Penser plus tôt à la faisabilité des stratégies et à leurs problèmes éventuels d'application. Bon nombre de dirigeants reconnaissent avoir rencontré de sérieux problèmes pendant la phase d'exécution de leurs

décisions<sup>14</sup>. Un des moyens de remédier à cet état de choses est de réaliser, dès la phase de la conception, la nature stratégique de la décision qui va être prise. Une fois retenue, cette option tiendra en compte toutes les ressources de l'entreprise: financières, capacités de production, personnel disponible, etc....

○ Un problème souvent occulté et pourtant majeur est celui de la collaboration du personnel aux choix stratégiques du dirigeant. Dans certains cas, il peut y avoir une situation de blocage. Dans beaucoup de PME, des choix stratégiques majeurs sont décidés par le dirigeant seul, chez qui d'ailleurs sont concentrées la plupart du temps les informations nécessaires à la prise de décision. Celle-ci se caractérise alors par des qualités de rapidité, d'efficacité et de secret parfois nécessaire. Malheureusement, les proches collaborateurs n'ont pas été associés à la prise de décision, et il en résulte des inconvénients majeurs. La décision, prise par un seul homme, n'a peut-être pas intégré toutes les contraintes nécessaires ; par exemple, seul un collaborateur chargé de la fonction financière ou, à défaut, l'expert comptable ou le banquier pourraient dire au dirigeant si la stratégie de croissance envisagée ne va pas entraîner une augmentation excessive du besoin de fonds de roulement, et donc des problèmes de trésorerie incompatibles avec le maintien d'un minimum de sécurité financière.

#### **4- La PME et PMI en Algérie**

Les petites entreprises moins de 10 salariés représentent 93.24% et emploient 22195 salariés, soit 35% de l'effectif global. Quant aux PME employant 10 et plus représentent à peu près 7% et comptent 412400 salariés soit, 65% du total<sup>14</sup>.

La PME et PMI est essentiellement concentrée dans cinq secteurs d'activité:

BTP (26.7%), commerce (16.34%), transport et communications (8.7%), services (8.6%) et industries agro-alimentaires (7.3%), soit 68% du total.

Le secteur privé industriel représente quant à lui 38800 PMI, soit 24.3% des entreprises recensées à la date de juillet 2000 et emploie 28.2% des travailleurs. A noter également, dans ce secteur d'activité, les entreprises de moins de 10 salariés représentent 92% des entreprises

industrielles soit 35800.

La moitié des entreprises est concentrée dans les principales wilayas du nord: Alger, Oran, Tizi Ouzou, Sétif, Bejaia, Blida, Constantine, Chlef, Tipaza et Boumerdes.

Il faudrait souligner que les wilayas du sud comme Naama, Gharadaia, Bechar, Ouargla, et El Oued enregistrent respectivement 1449 entreprises pour 132000 hab. ; 2521 PME pour 312000 hab. ; 2138 PME pour 232000 hab. ; 2468 PME pour 443000 hab. ; et 2300 entreprises pour 525000 ha.

#### **4.1- Apport de la PME-PMI**

Le secteur privé a contribué au cours de l'année 1998 à concurrence de 53.6% hydrocarbures y compris en produit intérieur brut.

En 1994, la valeur ajoutée du secteur public était de 617.4 milliards de dinars représentant 53.5%, alors que le secteur privé dégageait 538.1 milliards de DA, soit 46.5%. a partir de 1998, on constate un renversement de situation en faveur du secteur privé avec 1178 milliards de DA, soit 53.6% contre seulement 46.4% pour le secteur public<sup>15</sup>.

Dans les échanges extérieures, les importations réalisées par les opérateurs privés durant les 9 premiers mois de l'année 1999 se sont élevées à 4399 millions de dollars, soit 65.77% des importations globales. Les exportations pour la même période par les opérateurs privés se sont situées à 115 millions de dollars soit 29% des exportations globales.

#### **4.2- Investissements**

Le nombre de projets déclarés pour l'année 1997 a été de 4989 contre seulement 2075 en 1996, soit plus du double.

L'ensemble de ces projets totalisent 437.8 milliards de DA contre 178.2 en 1996.

Le nombre d'emplois prévu pour 1997 est de l'ordre de 266 000 contre 127 000 en 1996. Le nombre de projets déclarés en partenariat a été de 59 contre 49 en 1996 avec un coût global estimé à 21.3 milliards de DA et un emploi prévisionnel de l'ordre de 6378, soit 32 % en termes d'entreprises, 27 % en termes d'emplois et 32 % en termes de montant par

rapport à l'ensemble des projets déclarés en partenariat depuis le 13 / 11 / 1993.

Les principales caractéristiques des projets durant la période:

- une prépondérance des nouvelles créations représentant 83 % des projets déclarés;
- une concentration dans les secteurs de l'industrie et des services, notamment le transport terrestre;
- une localisation autour des grandes métropoles industrielles au centre et au sud du pays;
- une importance de projets de taille moyenne avec plus de 59 % de projets emploient entre 20 et 100 salariés et 30 %, dont le coût se situe entre une fourchette 20 et 50 millions de DA.

#### **4.3- Analyse suivant chaque type de projet:**

Les projets déclarés au niveau de l' APSI porte sur quatre types d'investissements:

- les projets de création ou projets nouveaux;
- les projets d'extension de capacités de production existante;
- les projets en exploitation entrés en production cinq années avant la promulgation du décret relatif au code des investissements 1993;
- les projets de réhabilitations concernant les projets déjà existants mais nécessitent une réhabilitation de l'outil de production.

Tableau n° 1

Configuration des déclarations d'investissements pour 1997 (millions de DA)

TYPE	NOMBRE	%	EMPLOI	%	MONTANT	%
Création	4118	83	212 714	80	356 792	8
Exploitation	51	1	6 185	2	1 291	0
Extension	804	16	45 069	17	68 397	16
Réhabilitation	16	0	2 793	1	11349	3
Total	4989	100	266 761	100	437 889	100

Source : Agence de Promotion, de Soutien et de Suivi des Investissements (CAPSI)

La plupart des projets déclarés est constitué de créations nouvelles avec 83 % avec des intentions d'investissement pour plus de 356 792 millions de dinars et 212 714 emplois.

Les projets d'extension des capacités de production viennent en seconde position. Ils représentent 16 % de l'ensemble des projets avec 45 096 postes d'emplois pour un montant de 68 397 millions de dinars.

Les projets entrés en production depuis 1988 et déclarés durant 1997 représentent 1 % en termes de nombre et 2 % en termes d'emplois.

#### **4.4- Analyse suivant l'activité**

La configuration des projets d'investissements déclarés pour l'année 1997 par secteur d'activité est donnée par le tableau qui suit:

Tableau n° 2

## Répartition des déclarations d'investissements par activité pour 1997

Activité	Nombre	%	Emploi	%	Montant	%
Agriculture	114	2	3795	1	8026	2
Services et T.Pétroliers	3	0	306	0	436	0
Mines et Carrières	10	0	927	0	1345	0
I.S.M.ME	200	4	8411	11	15165	3
Matériaux de Construction	201	4	10858	4	26401	6
BTPH	1147	23	79216	30	106537	24
Chimie,Caoutchouc,Plastique	203	4	9428	4	27897	6
Ind. Agro-alimentaire	724	15	22359	8	53940	12
Ind.Tex.Bon et Confection	104	2	5275	2	5853	1
Cuirs et chaussures	27	1	1141	0	1604	0
Ind. de Bois, liège, Papier	211	4	6239	2	10313	2
Ind. Diverses	35	1	820	0	894	0
Transport	1122	22	40696	15	67660	15
Commerce	64	1	3477	1	3462	1
Tourisme	248	5	12162	5	67037	15
Services	478	10	58740	22	26439	6
Etablissements financiers	6	0	371	0	9276	2
Santé	92	2	2540	1	5545	1
Total	4989	100	266761	100	437829	100

Source : Investir en Algérie : KPMG-Audit Paris.-Juillet 1998.- p. 84

Le tableau montre la persistance de la prépondérance du secteur industriel dans le niveau des déclarations des investissements. En effet, sur les 4989 projets, 35 % relèvent du secteur industriel avec un montant de 143.8 milliards de dinars et environ 65000 postes d'emplois à fournir.

Cette situation s'explique par la multitude de créneaux porteurs dans les activités industrielles, mais aussi par l'existence d'une infrastructure.

Le montant dans les secteurs du bâtiment, travaux publics et hydrauliques s'élève à plus de 106.5 milliards de dinars, soit 23 % en termes de projets.

Le secteur des transports a enregistré 1122 projets avec plus de 40 000 postes d'emplois pour un montant de 67.6 milliards de dinars.

#### 4.5- Configuration des projets suivant le partenariat

Tableau n° 3

Répartition des projets déclarés en partenariat 1997:

Régions	Nombre	%	Emplois	%	Montant	%
Europe	28	47	3711	58	5154	24
Pays Arabes	18	31	1345	21	9598	45
Asie	6	10	382	6	224	1
Amérique	5	8	520	8	1519	7
Afrique	0	0	0	0	0	0
Autres	2	3	420	7	4823	23
Total	59	100	6378	100	21317	100

Source : Agence de Promotion, de Soutien et de Suivi des Investissements (CAPSI)

Pour les projets en partenariat avec l'étranger, ils sont très réduits. Seuls 59 projets ont été enregistrés à la fin de 1997, soit moins de 1% du total des projets.

Quant à la réalisation des projets, nous remarquons l'absence de cohérence de suivi par l'APSI (actuellement dissoute et remplacée par l'ANDI, et les CALPI pour les localisations des projets annoncés. D'où l'importance de l'écart entre les déclarations d'investissement et l'amorce des réalisations des projets. A titre indicatif, pour les 13000 projets retenus CALPI, seuls 1940 ont été lancés et 480 sont entrés en service.

#### Les obstacles inhérents au développement à la PME-PMI

La trilogie financement- foncier- bureaucratie reflète la masse des problèmes à surmonter pour les promoteurs. A noter également l'absence de mécanismes de couvertures de risques liés aux crédits accordés: risque de change, variation des taux d'intérêt...

L'approvisionnement en inputs importés pose de sérieux problèmes aux PME qui ne sont pas rompues aux techniques d'importations, qui s'approvisionnaient auprès des entreprises publiques dans un passé récent.

Le mode de gestion et d'organisation demeure en deçà du minimum

exigé pour une économie de marché où la compétitivité constitue la condition de survie.

### **Conclusion**

Le thème retenu nous a conduit à distinguer les choix stratégiques à la disposition des PME et la type de démarche qui aboutit à ces choix. Une classification séquentielle des stratégies disponibles pour la PME a été proposée, mettant au premier rang celles qui s'imposent de toute façon, et deuxième celles qui ne sont nécessaires qu'en cas d'insuffisance constatées au premier niveau. En ce qui concerne la démarche stratégique conseillée aux dirigeants de PME, celle-ci est essentiellement tributaire du contexte très particulier dans lequel ils travaillent et de la mentalité « d'entrepreneur » de la plupart d'entre eux. A cet égard, les modèles de planification stratégique ne seront adoptés qu'avec de prudence dans l'univers étudié.

Un certain nombre de propositions ont été faites, mais il reste à souhaiter, pour qu'elles soient précisées et détaillées, qu'un plus grand nombre de recherches soient effectuées dans un domaine encore en grande partie inexploré.

### **Quelques recommandations aux PME Algériennes**

La mise en place de réseaux de soutien composés d'organismes publiques et privés dont les tâches consistent à offrir les services destinés à développer la ressource humaine et le savoir faire technique et managérial.

La création de mécanismes de financement spécifiques à ces entreprises à savoir de capital risque, les fonds de garantie, les sociétés de leasing pour stimuler la création et la croissance d'entreprise.

Le programme MEDA d'appui à la petite entreprise d'une durée de cinq ans doté d'un montant de 60 millions d'euros toucherait directement et indirectement quelques 30000 entreprises. Il portera sur l'étude de créneaux porteurs sur lesquels les entreprises pourront s'appuyer, sur la formation des managers qui représentent 75% du financement et enfin sur l'environnement entrepreneurial.

Son but consistera donc à préparer les PME algériennes à être mieux outillées pour affronter la concurrence une fois la zone de libre échange

sera effective.

Il interviendra sur l'environnement de l'entreprise que d'aucuns qualifient de goulots d'étranglement. Sur ce point, le programme porte sur la mise en place de sociétés financement spécialisées telles que les sociétés de leasing, de factoring et de capital risque.

L'Algérie dont la coopération n'a commencé qu'à partir de 1995 lors du lancement du processus de Barcelone, n'a pu profiter que d'une infime partie des 4.685 milliards d'euros consentis par le MEDA 1 aux douze pays tiers méditerranéens. Un montant qui n'a jamais vu le jour dans sa totalité. Les promesses européennes sont restées vaines surtout la somme qui devait déboursier la banque européenne d'investissement (BEI) qui avait promis à cette époque d'octroyer une somme de 2.310 milliards d'euros. Il aura fallu attendre donc le démarrage de MEDA II pour voir enfin débloquer l'aide européenne au profit des entreprises algériennes. Une attente qui a fait suite à la conclusion des accords d'association avec l'union européenne en mars 2002.

Lancé déjà depuis deux ans, MEDA II devait couvrir la période 2000-2006, poussera à coup sur notre pays à intensifier ses efforts pour bénéficier de cette aide, dont la finalité est de tenter de rapprocher les performances de nos entreprises de celle des États européens appelés à se concurrencer dans la future zone de libre échange de 2010.

### **Bibliographie.**

L. Alexander, «Successfully Implementing Strategic Decisions », Long Range Planning, n°3, 1985, p. 91-97.

J.L.Darréon et S. Faiçal, « Les enjeux des partenariats entre grandes entreprises et PME », Revue Française de Gestion, n° 95, septembre 1993, p. 104-116.

L'Économiste du 30 Avril 2001

M. Marchesnay, « petite entreprise et entrepreneur », Encyclopédie de gestion, Economica, 1997, p. 2209

C. Marmuse, « Pour une nouvelle intelligence stratégique », Gestion 2000, n° 6, 1988, p. 81-106.

M.Marchesnay ; « la dépendance des firmes individuelles », Revue Science de Gestion, n° 1, 1979, p.698-733.

A.C.M artinet, Stratégie, Paris, Vuibert, Chap 6, 1983

Mustar. P, Bertrand Saporta, «Recherche, innovation et création d'entreprise », Encyclopédie de gestion, Economica, 1997, p 2817

Y. Morvan, « Diversification », in Encyclopédie de Gestion, Economica,1997, p.983

Saporta B, Stratégie pour la PME, Paris, Montchrestien, 1986, p 215-289

Revue Investir en Algérie.1999.

## Notes

---

<sup>11</sup>A.C.M artinet, Stratégie, Paris, Vuibert, Chap 6, 1983

<sup>2</sup>. Saporta B, Stratégie pour la PME, Paris, Monchretien, 1986, p 215-289

<sup>3</sup> Ibid, p 270

<sup>4</sup> Mustar. P, «Recherche, innovation et création d'entreprise », Encyclopédie de gestion, Economica, 1997, p 2817

<sup>5</sup> Pour des constats dans ce sens, voir l'étude sur les taux d'innovation de produit ou de procédé dans les PME, il existe un certain nombre d'études statistiques, notamment au Québec, qui donnent dans l'ensemble des résultats assez mitigés (Bertrand Saporta, 1997.

<sup>6</sup> M. Marchesnay, « petite entreprise et entrepreneur », Encyclopédie de gestion, Economica, 1997, p. 2209

<sup>7</sup>. Saporta B, Stratégie pour la PME, Paris, Monchretien, 1986, p 215-289

<sup>8</sup> M.Marchesnay ; « la dépendance des firmes individuelles », Revue Science de Gestion, n° 1, 1979, p.698-733.

<sup>9</sup> Voir J.L.Darréon et S. Faïçal, « Les enjeux des partenariats entre grandes entreprises et PME », Revue Française de Gestion, n° 95, septembre 1993, p. 104-116.

<sup>10</sup> Ibid 9.

<sup>11</sup> Y. Morvan, « Diversification », in Encyclopédie de Gestion, Economica,1997, p.983

<sup>12</sup> Ibid 11.

<sup>13</sup> C. Marmuse, « Pour une nouvelle intelligence stratégique », Gestion 2000, n° 6, 1988, p. 81-106.

<sup>14</sup> Revue Investir en Algérie, 1999

<sup>15</sup> L'Economiste du 30 Avril 2001