

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Abdelhamid Ibn-Badis–Mostaganem

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de

Gestion

## **Thèse**

Présentée pour l'obtention du **grade de DOCTORAT 3<sup>ème</sup> Cycle**

**En** : Sciences Commerciales

**Spécialité** : Commerce international et logistique

**Par** : **Mr. Fethi GHERIBI**

**« La pertinence de la stratégie de croissance des Petites et Moyennes**

**Entreprises privées en développement.**

**Cas des PME en Algérie »**

Soutenue publiquement, devant le jury composé de :

Mr.	TEFALI Ben Younes	MCA Univ-Mostaganem	President
Mr.	YOUCEFI Rachid	Professeur Univ-Mostaganem	Rapporteur
Mr.	SENOUCI Kouider	MCA Univ-Tlemcen	Examinateur
Mme.	BENHARAT Hayat	MCA Univ-Mostaganem	Examinatrice
Mr.	BELADGHAM Fethi	MCA Univ-Tlemcen	Examinateur
Mr.	OUDENE Bouabdellah	MCA Univ-Mostaganem	Examinateur

**Année universitaire : 2018/2019**

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Abdelhamid Ibn-Badis–Mostaganem

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de  
Gestion

## **Thèse**

Présentée pour l'obtention du **grade de DOCTORAT 3<sup>ème</sup> Cycle**

**En :** Sciences Commerciales

**Spécialité :** Commerce international et logistique

**Par : Mr. Fethi GHERIBI**

**« La pertinence de la stratégie de croissance des Petites et Moyennes  
Entreprises privées en développement.  
Cas des PME en Algérie »**

Soutenue publiquement, devant le jury composé de :

Mr.	TEFALI Ben Younes	MCA Univ-Mostaganem	President
Mr.	YOUCEFI Rachid	Professeur Univ-Mostaganem	Rapporteur
Mr.	SENOUCI Kouider	MCA Univ-Tlemcen	Examineur
Mme.	BENHARAT Hayat	MCA Univ-Mostaganem	Examinatrice
Mr.	BELADGHAM Fethi	MCA Univ-Tlemcen	Examineur
Mr.	OUDENE Bouabdellah	MCA Univ-Mostaganem	Examineur

**Année universitaire : 2018/2019**

A Mes parents

Que sans leur bénédiction rien n'aurait été possible.

A ma petite famille, mes grands-mères, mes frères et mes amis,

Que sans leur patience et leur soutien continu, le chemin aurait été un tunnel sans issue.

Humblement convaincu que cette thèse, ne serait qu'une goutte de

Valeur ajoutée aux travaux de mes collègues chercheurs.

## REMERCIEMENTS

Au long de ce chemin passionnant de recherche et de découverte, j'ai pu porter en moi le sens de la responsabilité intellectuelle, faisant de cette thèse un voyage enrichissant à la fois lourd et ambitieux, en vue d'atteindre un résultat en peu plus satisfaisant. En ce sens, je ne peux en passer sans remercier profondément celles et ceux qui ont croisé mon chemin avec leur aide et leur soutien.

Tout d'abord, mes remerciements les plus vifs et les plus sincères vont à mon directeur de Thèse. Pr. YUCEFI Rachid, sans qui mes efforts n'auraient pu arriver au bout de ma volonté de réussir ce travail de recherche. Ses interventions discrètes, et son soutien indéfectible m'ont été les meilleurs conseils, aux moments de doute, et qui m'ont permis de dépasser les obstacles situés tout le long de ce parcours initiatique.

Ma gratitude va à Mr. MEBBANI Youcef, ami et grand frère que je considère comme mon mentor, docteur-chercheur avéré en management des entreprises, et menu d'un grand savoir en méthodologie, pour avoir accepté de m'accompagner tout au long de cette aventure, ses précieux conseils, et ses pertinentes remarques m'ont été d'une grande utilité, et m'ont permis d'arriver au terme de ce travail doctoral.

Par ailleurs je remercie mon cher ami Mr. ZENAKKI Mahmoud, docteur-chercheur en informatique, pour ses interventions, notamment en outil d'analyse et de la mise en forme de la structure de la thèse, et à mon oncle Mr. SAHARI Mohamed, docteur chercheur en électronique pour son retour constructif. Je remercie aussi les personnes que j'ai eu le bonheur de rencontrer sur le terrain, notamment les managers des entreprises et leur collaborateurs, qui m'ont ouvert les portes, en participant à ce travail en m'accordant un peu de leur temps précieux et en participant aux parties qualitatives de l'étude. Pour des raisons évidentes d'anonymat, je ne peux malheureusement pas révéler leurs noms, mais je les remercie vivement et sincèrement pour leur accueil et participation.

Enfin, je remercie toutes les personnes du monde académique, mes vétérans enseignants, notamment Pr LAID, Mr DOUAH, et Mr BOUCHERF, et d'autres Pr BENAMMAR Naima, et Pr BOUZADI Sultana, avec qui j'ai eu la chance et l'honneur d'échanger durant ce voyage.

# SOMMAIRE

Introduction Générale		9
<u>Première partie</u>	Introduction première partie	25
Chapitre Premier :	1. Diagnostic et stratégie d'entreprise	26
	Introduction Premier Chapitre	27
Section 1	1.1 De l'adaptation vers l'innovation	29
	1.1.1 La stratégie d'adaptation	
	1.1.2 La stratégie d'innovation	31
Section 2	1.2 Le diagnostic stratégique	34
	1.2.1 Le diagnostic de l'environnement	
	1.2.1.1 L'environnement marchand	35
	1.2.1.2 L'environnement non marchand	36
	1.2.2 Le diagnostic du potentiel de ressources	37
Section 3	1.3 Les décisions en choix stratégiques	39
	1.3.1 Les stratégies de domination par les coûts	
	1.3.2 Les stratégies de différenciation	
	1.3.3 La stratégie de focalisation	41
Section 4	1.4 Les opportunités de croissance	44
	Conclusion Premier Chapitre	48
Chapitre Deuxième :	2. La valeur et la revalorisation de l'entreprise	51
	Introduction Deuxième Chapitre	52
Section 1	2.1 La valeur de l'entreprise par l'analyse de la valeur	54
Section 2	2.2 Orienter la voie du diagnostic de la valeur	56
	2.2.1 Appliquer le diagnostic de la valeur	57
	2.2.2 Mise en œuvre de l'analyse de la valeur	59
Section 3	2.3 La valeur, un équilibre entre satisfaction et coûts	61
Section 4	2.4 De l'analyse de la valeur vers l'innovation	64
	Conclusion Deuxième Chapitre	67

Chapitre Troisième :	3. Intelligence économique de l'entreprise	69
	Introduction Troisième Chapitre	70
Section 1	3.1 Pratique de l'intelligence économique au sein de l'entreprise	72
	3.1.1 L'utilité de l'intelligence économique en entreprise	73
	3.1.2 Les acteurs de l'intelligence économique	74
	3.1.3 Système et Information en intelligence économique	77
	3.1.4 Intelligence économique comme démarche en entreprise	
Section 2	3.2 Une nouvelle culture d'intelligence économique	81
	3.2.1 Critère de compétitivité	83
	3.2.2 Savoir-faire et savoir être en intelligence économique	84
	3.2.3 Vers un processus stratégique en management des entreprises	86
Section 3	3.3. L'intelligence économique au service du management de l'entreprise	88
	3.3.1 Processus de création de la connaissance	90
	3.3.2 Un management accès sur intelligence économique	
	3.3.3 Vers un knowledge management en intelligence économique	93
Section 4	3.4 Le Learning Mix « apprentissage mix »	95
	Conclusion Troisième Chapitre	100
Chapitre Quatrième :	4. Le Manager visionnaire en entreprise	103
	Introduction Quatrième Chapitre	104
Section 1	4.1 De la vision à l'action vers le futur	106
Section 2	4.2 Une culture informationnelle active	109
Section 3	4.3 Styles et philosophie de management visionnaire	114
Section 4	4.4 Compétences en apprenance perpétuelle	118
	Conclusion Quatrième Chapitre	126
	Conclusion Première partie	127

<u>Deuxième partie</u>	Introduction deuxième partie	128
Chapitre Cinquième :	5. Méthodologie	130
	Introduction Cinquième Chapitre	131
Section 1	5.1 Méthodologie de recherche	133
Section 2	5.2 Environnement des PME en Algérie	139
Section 3	5.3 Caractéristiques générale de PME, et des managers objet de recherche	145
Section 4	5.4 Echantillon, et collecte de données	154
	5.4.1 Constitution de l'échantillon	
	5.4.2 Collecte de données	
	Conclusion Cinquième Chapitre	160
Chapitre Sixième :	6. Résultats et analyses	163
	Introduction Sixième Chapitre	164
Section 1	6.1 L'environnement des PME, marché et contexte	166
Section 2	6.2 Valeur des PME et ressources de valorisation	173
Section 3	6.3 Le Manager propriétaire et le management visionnaire des PME	180
Section 4	6.4 Information pertinente et stratégie de croissance	187
	Conclusion Sixième Chapitre	194
Chapitre Septième :	7. Discussion des résultats	197
	Introduction Septième Chapitre	198
Section 1	7.1 L'environnement non marchand, contrainte majeur en management	200
Section 2	7.2 Source de valeur et de revalorisation des PME	206
Section 3	7.3 Le Manager visionnaire en management des PME	214
Section 4	7.4 Information source de connaissance et d'action stratégique	221
	Conclusion Septième Chapitre	225
Conclusion Deuxième partie		228

Conclusion Générale	230
Bibliographie	239
Annexes	260

## **INTRODUCTION GÉNÉRALE**

Les petites et moyennes entreprises (PME) en Algérie se développent et se modernisent en mettant à niveau leurs appareils de production et leur chaîne de valeur d'une manière générale. Cela s'inscrit dans une stratégie de développement afin de se constituer un avantage compétitif durable. Les investissements réalisés sont importants et couvrent pratiquement toutes les activités de l'entreprise.

En fait, l'entreprise, acteur et agent économique et pas des moindres dans le développement d'un pays, avec la production des biens et des services, en créant de la valeur. Et comme l'entreprise vit, survit, et se développe dans un environnement en perpétuelle mutation, changeant, turbulent et surtout concurrentiel, la stratégie intervient avec son rôle moteur et ses choix, illustrés en décisions qui touchent cruciallement l'allocation des ressources, afin de se positionner favorablement par sa valeur au sein de cette concurrence.

La politique d'entreprise est l'une des plus jeunes sciences du management. Son objet est l'entreprise en tant qu'acteur de la vie économique et sociale. Elle vise à connaître les déterminants, endogènes et exogènes, de cet acteur, afin d'expliquer ses comportements passés, de prévoir et surtout d'orienter ses comportements futurs. Ses finalités en font ainsi la discipline la plus directement liée à la direction générale d'entreprise, la plus utile à l'exercice du métier d'un manager stratège.

En effet, le choix d'une stratégie étant supposé acquis, sa mise en œuvre n'a rien d'évident, car elle passe par une répartition des tâches à l'intérieur de l'entreprise, du sommet à la base. Cette répartition implique un nombre de personnes d'autant plus élevé que l'entreprise est grande, ces personnes sont d'autant plus différentes les unes des autres, par leurs compétences, leurs méthodes ou leurs façons de voir, que les tâches à accomplir demandent une grande spécialisation. Tout ceci complique le rôle des managers, obligés de déléguer leurs responsabilités en cascade au travers de l'organisation et d'imaginer des moyens de coordination de cet ensemble complexe.

Car s'il est exact qu'une stratégie, pour être mise en œuvre avec succès, suppose que toute la structure lui soit adaptée, une structure donnée influence de façon très importante la stratégie qui sera choisie.

En tant que chercheur intéressé au domaine de la planification stratégique nous notons lors de notre survol de la littérature que la plupart des recherches traitant de la planification stratégique au sein des entreprises concluent en une association positive entre le niveau de planification stratégique et la performance. Or, ces recherches sur la base d'une proximité de plusieurs managers de PME fort prospères dont les actions apparaissent davantage guidées par l'intuition élément déterminent d'une vision, que par une planification à long terme minutieuse. Il semble donc y avoir un écart de contradiction entre la théorie suggérée par les recherches antérieures au sein des entreprises et la réalité constatée par cette dernière.

Le problème général de recherche serait donc qu'il ne semble pas y avoir de relation entre le niveau de planification stratégique remarqué dans les PME et le niveau de performance de ces dernières !

C'est au sein d'un environnement hyperconcurrentiel que les PME font qu'elles croissent à différents degrés, et que d'autres se décroissent, voire disparaissent, et c'est à cet environnement et ces dynamiques concurrentielles qu'il faut s'intéresser. De nombreuses études ont traité les relations existantes entre ces dernières et l'agressivité de l'action et la performance des entreprises, et ont fait état des entreprises peu performantes qui cherchaient à maintenir la stabilité en adoptant des stratégies conservatrices sur des marchés anciens et des stratégies audacieuses sur des marchés nouveaux, et que les entreprises qui s'adaptent le moins disparaissent, faisant un accent sur une stratégie d'adaptation au niveau plutôt macro que micro.

N'empêche que nous soutenons qu'il existe une relation significative entre la performance de l'entreprise et de sa valeur interne « Ressources » d'une part et de sa valeur externe « marchande » d'autre part.

Comme nous soutenons qu'il est une autre relation relative à la performance de l'entreprise qui n'est que l'orientation entrepreneuriale déterminée en vision du manager, et qui influence positivement croissance, notamment les PME et procure un avantage concurrentiel, de telle sorte à se demander ce que c'est une PME croissante ? Qu'elle est sa valeur ? Et par quel profil de manager visionnaire est-elle stratégiquement gérée ?

Nous soutenons aussi les théories relatives aux stratégies et efficacité organisationnelle qui sont des reflets de valeurs et des bases cognitives du top management, connectés à la vigilance entrepreneuriale, lesquels comprennent des dimensions de connexion des informations. En effet et selon des Morse et Smith (2002), la cognition recouvre les structures de connaissances que les personnes utilisent pour évaluer, juger ou prendre des décisions impliquant l'évaluation d'opportunités, la création d'entreprise et la croissance. En d'autres termes, la recherche portant sur la cognition entrepreneuriale s'emploie à comprendre comment les entrepreneurs utilisent des modèles aidant à identifier et à inventer de nouveaux produits ou services et à assembler les ressources nécessaires pour démarrer et faire croître leurs entreprises. Enfin, Tang, Kanckmar et Busenitz(2012) conceptualisent la vigilance comme la somme des activités ; la veille-recherche d'informations ; l'association-connexion innovantes d'informations et l'évaluation-jugement d'opportunités.

Par ailleurs, et pour réussir, le manager doit désormais connaître son entreprise par sa valeur en termes de ressources et de sa valeur marchandes, plus posséder ces qualités de vision, d'audace, de détermination et de créativité que nous avons précédemment associées à l'élément entrepreneurial dans le cadre de l'action individuelle se rapportant à un avenir incertain. Il ne fait aucun doute que, dans la réalisation concrète de la fonction managériale, ces qualités psychologiques et personnelles sont d'une importance capitale.

Il faut préciser que de nombreux travaux ont étudié cette thématique ou ils incorporent différentes approches d'évaluation des entreprises.

Cependant, force est de constater que ces études ont majoritairement porté sur une approche de diagnostic, axée sur les forces et les faiblesses en interne, et les risques et les opportunités en externe, et d'autres études sur la notion de la valeur et la revalorisation par la satisfaction en termes de produits et de services, sans faire abstraction de l'importance de l'information dans un concept d'intelligence économique.

Dans ce travail, nous soutenons qu'un vide théorique lié au défaut d'étude, sur la valeur de l'entreprise, objet d'une information clé d'un management visionnaire vers une croissance soutenu. Pertinence d'étudier l'opportunité de mettre au jour l'importance qu'il faut donner à la valeur et à la revalorisation de l'entreprise, procurant des informations pertinentes pour des choix pertinents illustrés en décisions élaborant une stratégie de croissance adaptée et pertinente, dépendante des qualités requises des managers dans le processus entrepreneurial et de croissance de leur PME.

Enfin, en lien avec tout ce qui précède, étudier la croissance comme un extrant qui résulte non seulement sur un des construits cognitifs de niveau individuel, mais aussi de construits stratégiques de niveau organisationnel (l'orientation entrepreneuriale), permettrait de contribuer à cette littérature spécifique. En effet, wright et Stigliani (2013, p.3) ont récemment écrit que « nous avons besoin d'en savoir plus sur la façon dont les processus cognitifs du manager façonnent la croissance, la façon dont ils accèdent aux ressources et les configurent pour atteindre la croissance, et de savoir s'ils sont influencés par une plus grande variété de dimensions contextuelles que cela n'était le cas précédemment, et comment celles-ci influencent les différents modèles et types de croissance ».

Cette thèse est structurée en deux parties déclinées en sept chapitres. La première vise à introduire et à contextualiser le travail doctoral et la problématique de recherche, déjà esquissés dans cette introduction générale. Elle vise également à présenter les fondements théoriques liés au cadre conceptuel de la recherche. La seconde partie, quant à elle, après la réponse méthodologique présente et discute les résultats de la recherche, après la réponse méthodologique.

## **L'objet et le domaine de la recherche**

Tenant compte du contexte de notre étude, et en face d'un vide théorique, nous étions amené à nous poser un certain nombre de questions qui traduisent autant d'hypothèses et sous-tendent la problématique de notre recherche :

- Les entreprises maîtrisent-elle leur valeur pour déterminer leur potentiel ?
- Peut-on confirmer que la vision du manager est un élément crucial d'une stratégie de croissance pertinente ?

Notre questionnement, en apparence très large, est centré sur la valeur et la revalorisation de l'entreprise comme élément déterminant de toute action stratégique, et la vision du manager comme élément central d'une stratégie pertinente de croissance.

À partir de ce questionnement, nous définissons un premier thème de recherche sur les concepts de diagnostic de la valeur de l'entreprise, et un deuxième thème relatif à l'intelligence économique de l'entreprise via l'information pertinente connectée à la vision du manger. D'emblée nous nous trouvons confronté à un problème d'ordre sémantique : Peut-on distinguer précisément leur nature, leur portée et même leur intérêt ?

Notre recherche a pour but d'examiner un pays comme l'Algérie qui a évolué sensiblement depuis son indépendance par l'assujettissement à la rente pétrolière, d'où la question sur sa distinction par une nouvelle démarche lui favorisant la diversification de ses ressources de croissance ?

Dans un tel cas de figure, quels sont les facteurs qui pourraient concourir à la croissance de ses PME ? Ces PME maîtrisent-elles leur valeur pour déterminer leur potentiel ? Adoptent-elles une démarche d'intelligence économique pour s'acquérir d'une information pertinente ? Leur manager sont-ils assez visionnaires pour anticiper ? Autant de questions qui ont conduit à axer nos travaux de recherche autour des PME et de leurs stratégies de croissance. Notre objet d'étude s'articule autour d'un sujet d'investigation difficile compte tenu de la diversité des facteurs qui peuvent entrer en jeu autour de cette équation.

Le concept des PME est différemment apprécié vu l'hétérogénéité qui caractérise le monde de la petite et moyenne entreprise. Cette structure constitue un ensemble où coexistent les toutes petites entreprises (T.P.E), et les petites et moyennes entreprises (PME). Un certain nombre de travaux montrent que l'entreprise vocalise d'emblée sur son marché national, et qu'elle peine à émerger en internationalisation.

### **Problématique**

De tout ce qui précède, nous pouvons maintenant préciser notre problématique. Dans ce travail doctoral, nous souhaitons mieux comprendre

**À partir de quel socle de valeur en PME, et sur quel critère le manager agit pour générer de la croissance ?**

De cette problématique découlent les deux questions de recherche suivantes :

- 1) Quelle est la démarche pour cerner la valeur de l'entreprise comme socle de valorisation?
- 2) À quel degré la vision du manager participe-t-elle à l'orientation entrepreneuriale de sa PME vers la croissance ?

Nous pouvons également nous demander quels seraient les apports ou les contributions d'une telle recherche. D'un point de vue managérial et sans prétention aucune, d'un point de vue théorique. En effet, les auteurs ont récemment expliqué que l'orientation entrepreneuriale de l'entreprise devait être alignée sur le dynamisme et la complexité environnementale : « les managers devraient être en veille attentive par rapport à leur environnement avant de mettre en place une orientation stratégique alignée sur des dimensions environnementales spécifiques. Il seront ainsi en mesure de tirer parti d'opportunités de l'environnement et de générer des niveaux de performance supérieurs à la moyenne pour leurs entreprises »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Didier CHABAUD, Jean-Michel DEGEORGE. « Les dirigeants aujourd'hui. Qui sont vraiment les dirigeants des PME », 2013

Sur la base de la littérature existante et comme il n'y a pas de théorie sans modèles, cette mise en œuvre, présente l'état actuel du savoir dans le domaine de la décision.

Elle s'oppose aux approches rationnelles, c'est-à-dire celles qui se fondent sur une rationalité purement économique, les approches organisationnelles, fondées sur les lois du fonctionnement interne des organisations, et les approches politiques, fondées sur les rapports interpersonnels des décideurs.

L'apport des sciences politiques y est essentiel, et ancien, mais il n'est pas le seul. Les théories de la planification stratégique, en particulier, ont tenté de saisir et de codifier les processus de décision en les adaptant à l'évolution de l'environnement de l'entreprise. Il n'existe aucun standard dans ce domaine, chaque entreprise est unique de par sa dimension, la nature du produit mais surtout de son environnement. Plusieurs questionnements se posent au fur et à mesure de l'avancement de notre recherche mais que nous avons néanmoins pu les synthétiser en une seule question centrale :

Dans l'absence d'une théorie des planifications stratégiques propre à chaque entreprise, quels sont les éléments et les paramètres essentiels pour élaborer une stratégie de croissance pertinente et adaptée à l'entreprise en question ?

À partir de plusieurs concepts qui résument, l'état de l'art selon plusieurs auteurs exposant leurs théories en termes de stratégie d'entreprise. Partant des recherches de Henry Mintzberg (1939), selon lui les stratégies mises en place par les décideurs ne sont pas les seules ni les plus importantes, elles naissent également du fonctionnement de l'organisation pour revenir sur des questions de planification. Nous tentons d'établir un lien de questionnement et de nous interroger sur le niveau de planification stratégique rencontré chez les managers de PME, et est ce qu'il est associé positivement au rendement de leur entreprise?

Nous nous focalisons sur des stratégies d'ordre concurrentiel dites « Business », qui se manifeste en se positionnant favorablement avec les concurrents, sachant que l'entreprise dans un court terme, s'intéressera davantage à l'exploitation autour des facteurs de productions, des coûts, et de rentabilité, or qu'à long terme, la stratégie doit être une stratégie d'adaptation dite « défensive », comme réaction contre les risques relatifs à la concurrence, qui s'inscrit dans une démarche de réflexion, donc d'analyse et puis par des actions donc des choix. Cela s'active par une transformation permanente en organisation, en structure, en méthode, et en produit.

Ou une stratégie d'innovation dite « offensive », tirant profit d'éventuelles opportunités, avec les trois dimensions VIP à savoir, la valeur, tout profit durable, contrecarrer l'imitation avec un avantage concurrentiel, en opérant ou pas sur tel ou tel périmètre, cette innovation qui est au cœur de toute anticipation relative aux progrès et aux nouveautés techniques, dans une démarche commerciale et organisationnelle, en révélant et en créant le besoin.

Sachant que le succès d'une stratégie dépend fondamentalement de ses compétences distinctives, déterminées par l'avantage concurrentiel.

Nous nous intéressons à Igor ANSOFF (1976) dans son approche qui s'oriente vers des concepts de surveillance, de veille stratégique et d'intelligence économique, où il recommande vivement que l'entreprise doive apporter des réponses adaptées aux menaces et aux opportunités qu'elle reçoit, par conséquent elle doit accroître sa flexibilité et disposer d'un processus d'examen et de réflexion systématique de l'information, nous supposons que cette dernière est le résultat d'une approche de diagnostic permanent au sein et à l'extérieur de l'entreprise.

La pertinence de la stratégie, s'active par un diagnostic qui s'approfondit dans un premier temps au sein d'un environnement, marchand d'une part qui englobe en amont les concurrents avec leur production similaire ou de substitution, et en aval les clients, en identifiant avec évaluation les partenaires potentiels, ainsi en sélectionnant avec négociation des relations privilégiées ;

Et d'autre part Non marchand qu'il soit politique, culturel ou démographique dont dépend la dynamique de consommation, ainsi que technologique, sociotechnique, axé sur la productivité dont dépend la dynamique de production, mais et surtout politique, où il s'agira d'intégrer la politique économique, qui assure une certaine stabilité de l'environnement ouvrant la perspective de l'élaboration d'une stratégie pertinente, sachant que le diagnostic est à vocation de détecter les menaces à considérer et les opportunités à saisir. Dans un deuxième temps il s'agit de diagnostiquer le Potentiel de ressources de l'entreprise, matérielles, financières, incorporelles, et humaines, cette phase de diagnostic est à vocation de détecter les forces à renforcer, et les faiblesses à corriger,

De cette approche nous émettons une première hypothèse sur le diagnostic de la valeur disant qu'il serait un facteur de revalorisation de l'entreprise, affectant ainsi la réussite d'une stratégie de croissance?

La Stratégie pour qu'elle soit axé sur la compétitivité, en ayant l'aptitude d'affronter la concurrence grâce à son potentiel de ressources sans subir des handicaps, faut-il qu'elle soit une stratégie de productivité donc de « coût, de prix, et de marge », de qualité donc de régularité, de flexibilité donc de réactivité, mais et surtout d'innovation, nouvelle approche afin d'atteindre les objectifs. Ces décisions ou choix stratégiques s'opèrent généralement de trois façons incontournables selon Michael Porter (1947) qui les a définis en trois stratégies concurrentielles tenant compte des Cinq forces (concurrents, nouveau entrants, offreurs de produits de substitution, pouvoir de négociation des fournisseurs, pouvoir de négociation clients) pour élaborer une stratégie pertinente.

En relation avec ses stratégies d'entreprise, la fonction administrative liée à la direction, objet des études de Henry Fayol (1841-1925) qui a défini les concepts clés du management moderne : prévoir et planifier, organiser, commander et contrôler, mission qui incombe au manager où selon Peter F. Druker (1909), ce dernier doit exercer cinq activités essentielles pour être efficace.

Fixer des objectifs, organiser le travail, motiver et communiquer, établir des normes de performances, et donner la priorité et l'importance au client et innover en permanence dans une vision plus large.

Nous retenons de cette approche la notion de vision qui cadre parfaitement le sens de notre réflexion en termes de réussite future d'une stratégie de croissance au-delà du fonctionnement opérationnel à court terme, approuvé par des études de C k Prahalad (1990) s'intéressant particulièrement au rôle et à la valeur ajoutée des hauts dirigeants, Selon cet auteur, les entrepreneurs selon lui doivent savoir anticiper, prévoir le futur et non pas mener uniquement des actions à court terme. Complété par Gary Hamel (2005) qui préconise de réinventer l'espace concurrentiel existant et de repenser la stratégie pour construire un nouvel avenir aux entreprises, ce qui passe par l'innovation, selon lui les innovations ne proviennent pas seulement de la direction mais d'une culture d'entreprise (ouverte et démocratique).

Être un bon innovateur « demande de remettre en cause ce qui existe déjà et de mesurer le potentiel révolutionnaire du changement », savoir prendre des risques, lancer des projets, ainsi et à partir de nombreuses petites expériences investir sur les forts potentiels qui se dégagent. En tout état de cause nous retenons le rôle prépondérant du manager et nous misons sur des résultats qui établissent un lien plus que déterminant entre la réussite de la stratégie élaborée et sa conception du management. A ce titre nous émettons ainsi une deuxième hypothèse sur cette approche, et que le manager visionnaire de par sa vision pertinente s'assure une réussite d'atteindre ses objectifs à long terme, résultat d'une stratégie pertinente de croissance.

Partant d'une autre part d'un problème réel, la recherche consisterait à mettre en lumière les facteurs les plus déterminants pour tenter d'explorer les stratégies de croissance adoptées par certaines entreprises afin d'expliquer leur impertinence. Le défi pour notre recherche serait alors de comprendre ce phénomène, et d'identifier les relations établies affectant les stratégies étant à l'œuvre des objectifs en termes de croissance.

## **Présentation générale de la recherche**

Répondre aux questionnements susmentionnés, tel est l'objet central de notre démarche tout au long de ce travail de recherche. Notre première démarche est indispensable dans le processus de la recherche et elle est totalement théorique. Les références essentielles ont été recueillies ce qui nous a permis de présenter les théories des compétences, de l'avantage concurrentiel, des analyses de la valeur, et de l'intelligence économique

Cette revue de la littérature n'est pas exhaustive mais représentative de la structure générale de la littérature dans ce domaine.

Essentiellement, ont été approfondis, les ouvrages sur le management, sur les stratégies de développement, le diagnostic, l'intelligence économique, les PME, l'entrepreneuriat et l'entrepreneur ; Les articles faisant état des évolutions en termes de management stratégique entreprise en croissance; Les publications orientées sur les spécificités des petites et moyennes entreprises comme source de diversification de la croissance.

Afin d'examiner une telle expérience, nous partirons d'une première hypothèse de travail qui consistera à placer la valeur de l'entreprise, notamment la PME de cas de l'Algérie comme élément essentiel à toute considération stratégique, La seconde hypothèse que nous retenons concerne la vision du manager de la PME, comme facteur important des choix stratégiques pertinents pour assurer la croissance.

L'environnement socle de notre recherche fera l'objet d'une analyse approfondie dont l'ossature est bâtie sur les résultats de l'enquête, que nous allons mener sur une population regroupant un échantillon de petites et moyennes entreprises tous statuts juridiques confondus. Une méthodologie d'enquête comprend souvent deux étapes : celle de la collecte des informations et celle de l'analyse des données. Les PME à étudier sont localisées dans le Centre et l'Ouest algérien. Notre choix a été stimulé par une source unique étant un fournisseur commun de l'ensemble de l'échantillon et de la disponibilité des acteurs essentiels de ces entreprises.

Les entraves au recueil de l'information étant omniprésentes dans un système où les orientations économiques qui se rattachent au secteur de la PME ne sont pas soutenues par un dispositif d'information assez établi. Ce qui permet d'observer que les études d'ordre quantitatif sur le plan informationnel sont caractérisées par leur pauvreté.

Nous essayerons d'éclairer notre analyse au fur et à mesure de l'avancée de notre travail par des approches d'appréciation plutôt objectives. A titre d'exemple les statistiques fournies par l'Office National des Statistiques ne permettent pas de saisir le vécu des PME.

Certains aspects ne sont pas pris en considération. Nous pouvons noter que, l'évaluation poussée et chiffrée de l'informel est pratiquement inexistante. Elle constitue une difficulté majeure à toute analyse des PME.

L'objectif principal de notre thèse est de présenter notre approche conceptuelle et méthodologique, en précisant que nous souhaitons également mettre en lumière notre problématique et nos questions de recherche. Nous mettrons donc en évidence le problème de la trajectoire de recherche actuelle, ainsi qu'un vide théorique concernant la démarche avant de justifier notre focalisation sur la valeur de l'entreprise et la vision du manager, de présenter et justifier notre problématique et les questions qui s'y rattachent. Ce sera l'objet de l'introduction à notre travail doctoral qui portera également sur quelques définitions importantes ainsi sur l'objet de recherche.

Nous organiserons ensuite notre corpus de références bibliographiques (respectivement liées aux stratégies visant la croissance, au diagnostic des valeurs des PME, de leur intelligence économique, et le manager de par sa vision pour obtenir, à chaque fois une revue de littérature historique, narrative cohérente et signifiante, Ce faisant, nous solidifierons les fondements théoriques sur lesquels reposent les éléments constitutifs de nos questions et de notre problématique et nous présenterons systématiquement des conclusions pour actions. Enfin, nous nous focaliserons sur l'explicitation et sur les justifications de la méthode d'analyse que nous avons choisie pour répondre à notre problématique et à nos questions de recherche.

Cette focalisation portera sur l'architecture (ou design) de la recherche, le choix d'une posture épistémologique, la constitution de l'échantillon, la collecte des données, la perception des données qualitatives et la méthodologie des cartographies cognitives relatives aux style de management. Nous contextualiserons notre Thèse et montrerons à travers un raisonnement théorique introductif, et appuyé par plusieurs justifications, qu'une focalisation finale sur la valeur de l'entreprise et la vision du manager est possible.

Nous situerons cette focalisation par rapport aux recherches qui ont déjà été menées et identifierons le problème de la trajectoire prise par ces dernières, ainsi que le vide théorique qui y est attaché. Puis, nous n'expliquerons plus en détail le but de notre travail doctoral. À partir de deux réponses raisonnées et de plusieurs justifications théoriques, nous expliquerons pourquoi notre problématique de recherche fait sens. En cohérence avec notre réflexion, qui porte aussi bien sur l'individu comme manager et sur l'entreprise et l'orientation entrepreneuriale comme vision, à viser la croissance de cette dernière. Nous tentons de définir les notions du manager et du manager visionnaire notamment, puis l'objet de notre recherche et la PME dans sa dimension valorisante. Enfin, nous développerons la PME en tant qu'objet de recherche, de manière à pouvoir rapprocher certains travaux présentés, ceux notamment, qui portent sur la vision stratégique de certains résultats issus de notre étude empirique.

## **Structure de la recherche**

Nous nous attacherons à introduire dans l'introduction générale le travail doctoral, évoquant ainsi le problème de la trajectoire de recherche et le vide théorique concernant les choix stratégiques et leur pertinence. Insister sur la problématique et les questions de recherche liées, aux choix stratégiques et à leur pertinence en termes de croissance. C'est autour du corpus des hypothèses présentées précédemment que nous allons construire notre plan qui est composé de deux parties :

**En première partie** et afin de bien étudier toutes les dimensions relatives à la problématique et aux questions de recherche, nous avons pris la liberté de faire une revue de littérature historique et narrative de l'ensemble des concepts mobilisés et structurée sur quatre chapitres ;

En **premier chapitre** nous nous attacherons à la démarche stratégique de l'adaptation vers l'innovation, le diagnostic, les décisions et les choix stratégiques des PME, pour finir sur les opportunités de croissance objet de la démarche en question ;

En **deuxième chapitre**, nous insistons sur la valeur des PME, leur revalorisation via l'analyse de la valeur, l'orientation du diagnostic vers l'innovation

En **troisième chapitre**, nous avons tenu à évoquer le concept de l'intelligence économique, sa pratique au sein de l'entreprise, d'une nouvelle culture dans ce sens, de son apport au service du management, pour finir sur l'apprentissage mix ;

En **quatrième chapitre**, nous nous sommes attachés à évoquer le manager, ses critères par sa vision, sa culture et de son style de management, pour finir sur ses compétences

De cette présentation nous espérons arriver à des constructions systématiques et à des conclusions centrées sur les conceptualisations retenues ainsi que sur les justifications, les critiques et les implications théoriques et managériales liées à notre problématique.

**En deuxième partie** et pour répondre à la problématique et aux questions de recherche, 24 managers sur 32 de PME, objet de notre recherche seront interrogés, Dans le **cinquième chapitre**, seront présentées des données issues d'**entretiens semi-directifs** incluant des dimensions contextuelles de la croissance et une échelle de mesure de la valeur de leur entreprise et leur propre vision, aussi bien que d'entretiens semi-directifs centrés (Romelaer.2005), seront collectées et analysées.

Outre l'analyse des données qualitatives réalisée avec le logiciel **SONAL**, la méthodologie de la cartographie cognitive sera également suivie pour analyser les discours des managers et aboutir à des résultats plus que discutables. Tous ces éléments seront l'objet du **sixième chapitre** dans lequel nous justifierons nos choix méthodologiques. A la suite de l'analyse des données qualitatives, nous serons en capacité, en plus d'apporter une réponse aux questions de recherche grâce à l'étude des liens entre les concepts, appuyée par de nombreux verbatim illustratifs, de nous questionner sur les apports de l'étude et limites de cette dernière, de mettre au jour d'autres résultats qualitatifs et d'identifier différentes trajectoires de croissance.

Enfin, le **septième chapitre** aura pour objectif de discuter l'ensemble des résultats. Plus précisément, nous nous attacherons à présenter les différentes contributions et les limites du travail doctoral, ainsi qu'un modèle à tester et des directions pour les recherches futures.

Nous procéderons également à l'analyse des différents facteurs internes et externes ayant influé sur la croissance des PME, et par voie de conséquence, sur leur pérennité. Cet examen nous permettra de mieux interpréter et comprendre les résultats empiriques auxquels nous sommes parvenu, car il consiste à analyser les éléments déterminants de la valeur des entreprises, afin de faire valoir un potentiel de croissance, plus les mécanismes du management adopté, tel qu'il s'est formé en fonction des stratégies, de logiques et de conceptions diverses, complémentaires et auxquelles elles aient opposées au sein d'un environnement concurrentiel.

La figure ci-après présente la structuration de la Thèse.

## **Structuration de la Thèse**

<b><u>INTRODUCTION GENERALE</u></b>			
<b><u>PREMIERE PARTIE</u></b>			
APPROCHE CONCEPTUELLE			
<b>CHAPITRE 1</b>	<b>CHAPITRE 2</b>	<b>CHAPITRE 3</b>	<b>CHAPITRE 4</b>
Diagnostic et stratégie d'entreprise	La valeur et la revalorisation de l'entreprise	Intelligence économique de l'entreprise	Le Manager visionnaire en entreprise
<b><u>DEUXIEME PARTIE</u></b>			
ETUDE EMPIRIQUE QUALITATIVE			
<b>CHAPITRE 5</b>	<b>CHAPITRE 6</b>	<b>CHAPITRE 7</b>	
Méthodologie	Résultats et analyses	Discussion des résultats	
<b><u>CONCLUSION GENERALE</u></b>			

## INTRODUCTION PREMIÈRE PARTIE

La **première partie** est scindée en quatre chapitres. Nous avons essayé de reprendre tous les concepts relatifs à la problématique et aux questions de recherche. Nous avons pris la liberté de faire une revue de la littérature historique et narrative de l'ensemble de ces concepts. Elle est structurée comme suit : en **premier chapitre**, il est question d'approche stratégique, d'adaptation, puis d'innovation. Puis nous avons mis en avant les facteurs de valorisation des entreprises à travers une démarche de diagnostic qui illustre les choix stratégiques en fonction des opportunités offertes pour croître et se développer.

En **deuxième chapitre** aborde le concept de valeur des entreprises en vue de les revaloriser davantage en adoptant l'approche du diagnostic de la valeur et de son analyse.

En **troisième chapitre**, nous avons évoqué un autre concept celui de l'intelligence économique, son appropriation au sein de l'entreprise et son apport au service du management innovant et en perpétuel développement.

Le **quatrième chapitre** est consacré au manager en tant que visionnaire et stratège. Nous avons détaillé son profil à travers ses caractéristiques notamment les perceptions des défis, la culture et le background en somme, ses compétences.

De cette présentation nous espérons arriver à des construits systématiques et à des conclusions centrées sur les conceptualisations retenues ainsi que sur les justifications, les critiques et les implications théoriques et managériales liées à notre problématique.

## **PREMIERE PARTIE**

### **CHAPITRE 1 : DIAGNOSTIC ET STRATEGIE D'ENTREPRISE**

## **Introduction Premier Chapitre**

La stratégie est un concept qui consiste à prendre des décisions à caractère qualitatif ayant des effets à long terme et fondées sur un diagnostic précis de l'entreprise dans son environnement. Ces décisions doivent permettre d'atteindre des objectifs de survie dans des périodes difficiles et de développement dans un univers concurrentiel et changeant qui exige des adaptations et sans cesse des innovations.

La stratégie s'oppose à l'exploitation qui s'avère insuffisante pour assurer la pérennité de l'entreprise. Étant faite d'adaptation et surtout d'innovation, seules garantes de suivi et de développement de l'entreprise, encore une fois dans un environnement turbulent. Ainsi, la stratégie est un processus de décision appliqué par un acteur autonome à savoir l'entreprise en présence d'enjeux importants et d'incertitudes majeures, qui constitue un ensemble de règles et d'actions, en anticipation avec beaucoup de réactivité, permettant d'atteindre ses objectifs et qui ne traite pas directement des actions qui relèvent de la gestion. Dans l'entreprise, la stratégie consiste à choisir pour le futur, des domaines dans lesquels les dirigeants et le personnel s'engagent par des actions précises, dont certaines sont programmées en déterminant l'intensité de cet engagement et sa nature. En présence de cette problématique, l'entreprise apporte plusieurs réponses différentes.

Les grands groupes ont généralement une stratégie qu'ils exposent dans leur communication à travers le rapport annuel, des articles, des affiches, voire des campagnes télévisées ou des actions de sponsoring. Certaines entreprises, même parmi les grandes, petites et moyennes émettent des doutes sur l'intérêt de trop se préoccuper du futur, qui est par définition inconnu, insaisissable, et aléatoire. Elles préfèrent se focaliser sur les problèmes de l'instant dont la solution conditionne la survie immédiate : accroître la productivité, intensifier la lutte contre la concurrence, améliorer les produits, mieux faire son métier, chercher la qualité partout dans la structure.

La stratégie d'entreprise (ou management stratégique ou politique générale) est « Le pilotage des modifications de relations du système de l'entreprise avec son environnement et de la frontière de ce système avec ce qui n'est pas lui. »<sup>1</sup>.

La stratégie d'entreprise consiste à faire des choix d'allocation de ressources (financières, humaines, technologiques, etc.) qui engagent l'entreprise dans le long terme, afin de la doter d'un avantage concurrentiel « durable, décisif et défendable » (Michael Porter). La finalité de la stratégie n'est pas seulement de dégager un profit ponctuel, mais d'assurer la pérennité de l'entreprise<sup>2</sup>, même si les cas d'entreprises dont la performance est durablement supérieure au marché restent extrêmement rares.<sup>3</sup>

Nous évoquons dans ce premier chapitre, en première section l'entreprise dans sa quête de s'adapter ou d'innover, la nuance dans le temps et du concept en termes d'objectif stratégique, d'abord dans un univers stable où l'entreprise doit seulement résoudre des problèmes d'exploitation récurrents. La résolution de ces problèmes relève des méthodes de la gestion standardisée. Ainsi en situation de concurrence pure et parfaite, la question de la stratégie d'entreprise n'aura pas lieu de se poser parce que dans cette situation, le marché s'impose aux entreprises et elles s'y adaptent. Outre s'intéresser à la stratégie d'entreprise, c'est s'intéresser à la concurrence imparfaite. Précédé par le diagnostic stratégique évoqué en deuxième Section. Nous insistons sur les décisions et les choix stratégiques en troisième section pour arriver aux opportunités de croissance en quatrième section. Enfin, nous concluons le chapitre en présentant l'entreprise sa vie, sa survie et sa croissance en développement.

---

<sup>1</sup> Igor ANSOFF, « Stratégie du développement de l'entreprise », Hommes et Techniques, Paris, 1976.

<sup>2</sup> Kim W. Chan et Renée MAUBORGNE, « Stratégie Océan Bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques », Village Mondial, Paris, 2008.

<sup>3</sup> G KALOUSIS, « Bien gérer sa PME: Les clés de la pérennité et de la croissance », Paris, Editions Dunod, Collection Entrepreneurs.2013.

## **1.1 De l'adaptation vers l'innovation ?**

### **1.1.1 La stratégie d'adaptation**

L'univers de l'entreprise est dynamique, caractérisé par des évolutions progressives et des transformations profondes. La stratégie est une démarche de réflexion (analyse stratégique) suivie par des actions (choix stratégiques) par laquelle l'entreprise conduit les changements lui permettant de maintenir sa position concurrentielle ; l'entreprise doit interpréter la dynamique économique par l'analyse stratégique et s'y adapter par l'action stratégique.

Pour s'adapter au marché et parfois s'en émanciper, l'entreprise peut choisir différentes stratégies de croissance<sup>1</sup>. Sur le plan interne, nous citons l'augmentation de la taille de l'entreprise par elle-même. Elle se fait par l'investissement où il y a création d'usines, de magasins, d'annexes et de succursales. Cela nécessite des moyens de financement.

Quant au plan externe, nous évoquons l'augmentation de la taille d'une entreprise en faisant appel à une autre entreprise. Cette dernière s'effectue par une approche de fusion-acquisition (F&A) où il est question d'associer en fusion deux entreprises, ce qui débouche sur une nouvelle entreprise. La fusion peut consister également à l'absorption d'une entreprise par une autre voire par acquisition d'une entreprise qui devient propriétaire d'une autre entreprise, par l'achat d'actions, en vue d'influencer la prise de décision de cette dernière en sachant qu'une acquisition peut aussi donner une fusion.

La croissance en vue de quelle destinée ? L'entreprise doit déterminer sa vision et répondre à ce qu'elle prétend comme objectifs : cherche-t-elle à augmenter sa taille pour s'intégrer, se spécialiser, se diversifier, ou encore s'internationaliser ? S'agit-il de l'intégration qui se manifeste par une entreprise qui étend sa taille sur un marché différent, complémentaire à l'activité de base ; la filière de production s'étoffe.

---

<sup>1</sup> KOTLER Philip, KELLER Kevin, DUBOIS Bernard, MANCEAU Delphine, MARKETING MANAGEMENT, 12ème édition Pearson Education, 2006.

La croissance est ici celle de la concentration verticale. Elle permet de réduire les coûts par l'intégration des fournisseurs en amont, et des distributeurs en aval.

Ou de la diversification dont l'entreprise va faire de la croissance sur des marchés différents et non complémentaires. Si un marché marche mal, elle peut ainsi se retourner sur un autre. La croissance est ici congloméra. Outre la spécialisation où l'entreprise étend sa taille sur le même marché pour innover et profiter d'économies d'échelle. Autre l'internationalisation<sup>1</sup> s'appuyant sur la spécialisation où elle va tenter d'augmenter sa taille en s'implantant à l'étranger pour conquérir de nouveaux marchés et vendre plus afin de bénéficier davantage de production. La concentration sera ici plutôt horizontale puisque la croissance se fait sur un même marché.

Avant tout, il s'agit d'une croissance et donc d'un résultat positif, qui pourra permettre une domination sur un marché ou un positionnement favorable ; un pouvoir de négociation peut en résulter. Ainsi l'entreprise peut se doter davantage de moyens financiers et humains afin d'investir et surtout pour innover.

Aller vers la taille critique de la production, c'est aller vers le niveau de production pour lequel le coût moyen est le plus faible. Ce qui permettra de réaliser des économies d'échelle avec des concentrations diverses, notamment la concentration verticale, facteur de synergie en associant l'expertise d'une entreprise qui produit à celle d'une entreprise qui distribue ou la concentration horizontale qui est un facteur d'indépendance de l'entreprise et, en dernier, une concentration congloméra qui permettra la diversification des risques et qui augmentera la rentabilité.

Il est sans doute aussi important d'évoquer les limites redoutées de ces diverses concentrations. Or, les entreprises acquises peuvent perdre leur expertise car elles risquent de s'intégrer mal dans l'organisation et la culture de l'entreprise absorbante.

À noter d'autres effets comme la disparition de certaines activités telles que les activités redondantes du fait de la rationalisation. Les salariés sont stressés car ils ont peur d'une réduction considérable des effectifs et ainsi de devenir chômeurs.

---

<sup>1</sup> TROUT Jack et RIVKIN Steve, Les nouvelles lois du positionnement, Village Mondial, Paris, 1996 ;

Ils sont en phase d'incertitude, ils doivent s'adapter à une nouvelle culture. C'est dire que de part et d'autre la concentration a toujours un coût social et un coût économique. Face à la concurrence, les entreprises ont aujourd'hui intérêt à avoir une grande taille. La concentration permet à l'entreprise d'être plus compétitive et de faire face à la concurrence.

Force est de constater qu'un marché contrôlé par un petit nombre d'entreprises connaît une concurrence potentielle. Ce marché contestable oblige les entreprises présentes à adopter un comportement concurrentiel.

Nous arrivons au deuxième concept fondamental de la stratégie qui nous semble l'ultime voie de croissance et de développement sur lequel nous allons étaler notre intérêt et notre réflexion.

### **1.1.2 La stratégie d'innovation**

La stratégie doit se fonder sur des anticipations, en innovant sans cesse ce qui permettra la survie, le développement et la rentabilité. Ainsi et grâce à cette stratégie d'innovation<sup>1</sup>, l'entreprise fait émerger une nouvelle demande par la création ou la révélation d'un besoin latent grâce à un produit apprécié du marché ; d'une manière générale, la plupart de nos besoins actuels proviennent de la création de nouveaux produits, d'une nouveauté économique ou technique, par lesquelles l'entreprise participe à la dynamique des besoins.

La stratégie constitue le fondement de la compétitivité durable par l'innovation, tant au plan des produits et des procédés qu'à celui de l'organisation ; elle permet à l'entreprise de disposer par une remise en question permanente de ses acquis, d'une compétence distinctive lui conférant un avantage concurrentiel durable. Or, le succès de la stratégie passe par l'obtention d'un avantage concurrentiel fondé sur une compétence distinctive.

---

<sup>1</sup>LE MASSON Pascal, WEIL Benoît et HATCHUEL Armand, les processus d'innovation : conception innovante et croissance des entreprises ; Hermès- Lavoisier, Paris, 2006

On peut chercher à innover pour développer un produit ou un service, un processus de production ou d'organisation, ou encore un mode de commercialisation. Aucun type d'innovation n'est meilleur qu'un autre cependant, nous insistons sur l'innovation de produit ou de service. Une bonne stratégie, consiste à avoir une vision à long terme qui permettra à l'entreprise d'obtenir un avantage concurrentiel stable par rapport à ses concurrents et de dégager ainsi des profits sans prendre trop de risques.

« Rien ne va de soi, rien n'est donné, tout est construit. » - G. Bachelard

Quatre grands axes de progression sont à estimer. En première position, l'entreprise cible un marché potentiel dont les besoins ne sont pas comblés, elle pourra élaborer une stratégie d'innovation incrémentale ou de rupture.

On parle d'innovation incrémentale lorsqu'un nouveau produit ou service est mis sur un nouveau marché. Il s'agit d'innovation de rupture quand l'entreprise met sur le marché un produit en décalage avec sa cible habituelle. C'est généralement un pari risqué mais qui peut ouvrir les portes de très gros marchés.

Ensuite, elle peut développer une stratégie axée sur la conquête de nouveaux clients. On établit ce type d'innovation lorsque le produit ou service est en phase de croissance. On cherche alors à adapter l'offre initiale afin de la rendre plus attractive au plus grand nombre. Quand le produit arrive à maturité, l'objectif principal devient la restauration des marges. L'innovation s'efforcera alors de donner à l'offre des caractéristiques qui justifieront un nouveaux prix.

Enfin, dans un marché en déclin, la stratégie d'innovation s'attachera à préparer la transition vers un nouveau marché. La concurrence est un impératif qui implique l'innovation. Elle entraîne la différenciation qui se produit lorsque l'innovateur cherche à fonder son avantage concurrentiel<sup>1</sup> sur une caractéristique particulière de son offre qui la distingue de celle de ses concurrents et présente un attrait pour les consommateurs.

---

<sup>1</sup>PORTER Michael, L'AVANTAGE CONCURRENTIEL, Inter Edition, 1986

La compétition économique d'aujourd'hui se situe sur l'innovation, l'invention et la recherche. La concurrence pousse à l'innovation. L'innovation implique un financement adéquat, souvent important, dont les petites et moyennes entreprises peinent à suivre, ce qui explique la constitution de barrière à l'entrée dans un marché ou un autre car les grandes, par force de leurs ressources, innovent et protègent leur innovation, en interdisant à toute autre entreprise d'exploiter son invention sans son autorisation. Elle empêchera donc une concurrence potentielle.

S'agissant des marchés, nous insistons sur diverses formes de protectionnisme<sup>1</sup> en termes de stratégies car il y a des barrières à la sortie et à l'entrée des marchés. Barrière à l'entrée : elle peut être naturelle quand l'incertitude est créée par l'innovation, ou l'évolution du marché, ou voulue en innovant ou en différenciant des produits. Ainsi, l'État peut établir des barrières également, il le fait en mettant des droits de douane, ainsi que des taxes. Pour la barrière à la sortie, elle concerne les coûts fixes : plus ils sont élevés, plus il est difficile de se retirer d'un marché à moins de pouvoir les convertir sur un autre marché.

Nous remarquons qu'à l'heure où les marchés s'internationalisent de plus en plus, il paraît de plus en plus nécessaire d'intégrer une vision internationale à la stratégie. C'est dire qu'une évolution du périmètre d'activité de l'entreprise signifie qu'elle a réalisé une croissance interne, une fusion, une acquisition ou, à l'inverse, une scission, ou même une cession d'une branche d'activité. Le risque principal est que tous les concurrents apportent des réponses équivalentes, ce qui provoque une institutionnalisation de l'industrie (selon la théorie institutionnaliste)<sup>2</sup>. Le dirigeant est enfin nécessairement soumis à une rationalité limitée lors de ses prises de décision<sup>3</sup>. Il risque donc de se contenter de s'approprier les stratégies « auto-réalisatrices » développées par l'entreprise ou de surinterpréter les succès passés.

---

<sup>1</sup>URBAN Sabine et VENDEMINI Serge, *Alliances stratégiques coopératives internationales*, De Boeck Wesmaels, Bruxelles, 1994 ;

<sup>2</sup>Jack TROUT et Steve RIVKIN, « Les nouvelles lois du positionnement », Village Mondial, Paris, 1996

<sup>3</sup>Julien P.A.M. MARCHESNAY, « Des procédures aux processus stratégiques dans les PME », *Perspectives en management stratégique*, tome I, Paris, Economica Gestion, 1992

## 1.2 Le diagnostic stratégique

La stratégie concerne les rapports de l'entreprise avec son environnement. Une bonne analyse stratégique doit s'efforcer de déboucher sur des pistes procurant à l'entreprise un avantage compétitif durable sur ses concurrents. Pour cela, il est essentiel de connaître parfaitement (l'environnement, le marché, les axes d'innovation, les points forts et les points faibles de l'entreprise...).

Les premiers outils d'aide à la décision stratégique sont apparus dans les années 60 aux États-Unis. Le plus connu est le modèle SWOT<sup>1</sup>, acronyme des termes anglais Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces), également appelé modèle LCAG (car proposé par quatre professeurs de la Harvard Business School, Learned, Christensen, Andrews et Guth en 1969). On analyse l'environnement externe et interne de l'entreprise. L'analyse SWOT étant souvent exhaustive, il peut être opportun de dégager ensuite, dans un diagnostic les points essentiels de l'analyse interne et externe, puis de les confronter pour identifier les enjeux majeurs qui se posent.

Ses forces permettront-elles à l'entreprise de profiter des opportunités et de résister aux menaces de l'environnement externe ? Ses faiblesses sont-elles amenées à se réduire ou à s'aggraver dans le futur, compte tenu de l'environnement ?

### 1.2.1 Le diagnostic de l'environnement

L'identification des domaines clés de l'environnement, appelée environnement stratégique, il se décompose d'un environnement marchand qui concerne les clients, les prospects, les concurrents, et les fournisseurs, et bien entendu d'un environnement non marchand qui concerne la démographie, les pouvoirs publics, l'environnement naturel, législatif, associatif, et culturel.

---

<sup>1</sup> KOTLER Philip, KELLER Kevin, DUBOIS Bernard, MANCEAU Delphine, MARKETING MANAGEMENT, 12ème édition Pearson Education, 2006.

Parmi les changements de l'environnement, l'entreprise doit identifier ceux qui constituent une menace à conjurer, de ceux qui ouvrent des opportunités à exploiter, sachant que chaque entreprise à un environnement stratégique spécifique. Nous pensons qu'il faut préconiser ce diagnostic qui s'intéresse davantage à une analyse externe de l'entreprise, dont elle doit analyser à la fois le macro environnement, qui renvoie à l'environnement démographique, économique, technologique, politique ou socioculturel ; et le micro environnement qui concerne les clients, les concurrents, des circuits de distribution ou de fournisseurs, en identifiant tous les phénomènes susceptibles d'affecter son activité. Il faut à chaque fois identifier les tendances actuelles et déterminer les opportunités et les menaces qu'elles impliquent. Une opportunité, pour une entreprise, correspond à un phénomène externe susceptible d'ouvrir une occasion favorable sur son activité ou sa rentabilité. Au sens inverse, une menace est un problème imposé par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement qui, en l'absence d'une riposte pertinente, conduirait à une détérioration de la position de l'entreprise. Une menace est d'autant plus grave qu'elle affectera en profondeur la rentabilité de l'entreprise et qu'elle a de grandes chances de se réaliser.

S'agissant de la consommation, on retiendra ainsi comme composantes certains facteurs qui expliquent l'évolution de la demande. A commencer par les facteurs démographiques en évoquant la structure par âges, la natalité et la mortalité, ainsi que les facteurs culturels en abordant l'évolution des attitudes envers le travail, les biens, les loisirs et les phénomènes d'opinion publique. Enfin, les facteurs économiques qui se rapportant bien entendu à la croissance et à la politique économiques, au chômage, à l'inflation et la fluctuation des prix relatifs aux produits, ainsi qu'à la modification de la structure de la consommation avec le pouvoir d'achat.

#### **1.2.1.1 L'environnement marchand**

Les principales composantes de l'environnement marchand sont les clients et les concurrents sur ces marchés aval. Ainsi, vis-à-vis de ses clients potentiels, l'entreprise doit d'abord définir une stratégie de clientèle en identifiant les besoins qu'elle peut et veut satisfaire et en déduire le type de clientèles auxquelles elle s'adresse.

Ensuite, aller vers une segmentation de sa clientèle en la divisant en groupes homogènes auxquels elle s'adressera par une offre spécifique (différenciation et adaptation du produit, des services annexes, des prix, voire mode de distribution) adaptée à chaque segment (ex. : clients professionnels et particulier, réseaux de distribution ou marques différents) ;

En outre, renforcer son pouvoir de négociation sur le marché. Le pouvoir de négociation détermine la capacité d'imposer ses propres conditions dans les contrats. Il dépend du type de clientèle, des caractéristiques de l'enjeu concurrentiel sur le marché, des tailles respectives des intervenants, des effets de notoriété et d'image de marque par des actions de communication (publicité, promotion) ainsi que de la différenciation des produits grâce à l'innovation. Une entreprise a généralement deux sortes de concurrents : les entreprises produisant des biens similaires et celles élaborant des produits de substitution. D'un point de vue stratégique à long terme, l'apparition d'un produit de substitution est souvent plus grave car il remet en cause le concept même de l'entreprise et sa survie. La stratégie concurrentielle vise d'une part, à réduire la concurrence subite par ses produits, et d'autre part, à accroître la concurrence exercée envers les autres producteurs ou vendeurs, la concurrence est celle des produits similaires et celle des produits de substitution. La pression concurrentielle peut être réduite par la différenciation, par des innovations qui confèrent un avantage concurrentiel ou par des accords ou ententes internes à une branche, voire par des barrières à l'entrée des marchés et les accords de globalisation<sup>1</sup>.

#### **1.2.1.2 L'environnement non marchand**

L'environnement non marchand est constitué de toutes les structures sociales, institutionnelles et culturelles ayant une incidence directe ou indirecte sur l'activité, le fonctionnement, et les performances de l'entreprise. De même qu'elle a un environnement marchand particulier à son activité, elle se situe dans un environnement non marchand spécifique.

---

<sup>1</sup>URBAN Sabine et VENDEMINI Serge, Alliances stratégiques coopératives internationales, De Boeck Wesmaels, Bruxelles, 1994 ;

La première étape de l'élaboration de la stratégie consiste donc à identifier les domaines de cet environnement dont la dynamique de la consommation qui dépend des facteurs économiques, démographiques et culturels. Toute entreprise a donc un environnement non marchand spécifique dont elle doit identifier les composantes, les caractéristiques et la dynamique.

Nous sachons pertinemment que la dynamique de la consommation dépend des facteurs économiques, démographiques et culturels. Quant à la dynamique de production, elle dépend des facteurs techniques et sociotechniques.

Nous tenons à insister sur le fait que l'entreprise exerce des externalités sur son environnement dont les politiques de développement, notamment le développement durable, qui a pour objet de réduire les externalités négatives, écologiques, sociales et sociétales. Tout domaine d'activité a besoin d'être périodiquement évalué en termes de forces et de faiblesses. On examine les compétences dans les différents paliers de l'activité. En ce sens, les entreprises prospères sont celles qui acquièrent des « capacités collectives », et pas seulement des compétences individuelles. Toute entreprise doit gérer un certain nombre de processus : approvisionnement, assemblage, de nouveaux produits, logistique de commercialisation, traitement des commandes, facturation, etc.

Tout processus est créateur de valeur mais requiert une coopération interservices. Bien que la compétence puisse exister dans tous les services, c'est la capacité collective à orchestrer l'ensemble qui fait la différence.

### **1.2.2 Le diagnostic du potentiel de ressources**

Le diagnostic externe de l'environnement est inséparable du diagnostic interne du potentiel de ressources de l'entreprise. Cette seconde partie du diagnostic permettra d'identifier des forces à exploiter et des faiblesses à compenser. Les ressources de l'entreprise sont constituées d'éléments variés, des éléments matériels dont il faut apprécier la productivité, la capacité de production, la fiabilité, la sécurité. Des éléments financiers pour lesquels il faut évaluer la capacité d'autofinancement, la capacité d'emprunt, la capacité bénéficiaire, et la capacité de maintenir l'équilibre financier ;

des éléments incorporels qui s'évaluent par le degré de maîtrise des technologies, l'image de marque, la clientèle, les parts de marché, la qualité de l'organisation, des systèmes d'information et de décision, le potentiel de recherche et d'innovation ainsi que des éléments humains, qui s'apprécient à partir des qualifications, de la formation, du savoir-faire, de la capacité d'adaptation, de changement, de la cohésion des groupes et de l'aptitude au travail en équipe et en réseau.

À l'issue de cette analyse, un premier diagnostic de compétitivité peut être réalisé. La compétitivité est l'aptitude d'une entreprise à affronter la concurrence, grâce à son potentiel de ressources, sans subir un quelconque handicap.

Le diagnostic de compétitivité aboutit ainsi à identifier des points forts à exploiter (atouts) et des points faibles (faiblesses) à compenser. La stratégie de compétitivité doit comporter des objectifs du carré de la compétitivité<sup>1</sup>. De la Productivité qui est la production par unité de facteur mise œuvre (notamment la productivité du travail), elle conditionne le niveau des coûts, des prix et des marges. De la Qualité qui est de plus en plus appréciée du marché, la stratégie doit porter sur le niveau de qualité, mais aussi sur sa régularité (qualité constante de tous les articles) et sur sa progression au cours du temps. De la Flexibilité qui est la capacité d'adaptation rapide (réactivité) à la demande, et plus généralement aux variations de l'environnement. Enfin de l'innovation qui correspond à l'aptitude à introduire des nouveautés économiques appréciées par le marché.

---

<sup>1</sup> DARBELET Michel, IZARD Laurent, SCARAMUZZA Michel, L'ESSENTIEL SUR LE MANAGEMENT, 5ème édition Berti édition, 2007

### **1.3 Les décisions en choix stratégiques**

Au terme de ce double diagnostic stratégique de l'environnement et du potentiel de l'entreprise, il devient possible de procéder à une réflexion stratégique. Elle aboutira à des choix illustrés en décisions stratégiques qui seront intégrés dans des plans d'action stratégique à moyen terme, eux-mêmes détaillés en plans opérationnels pluriannuels quantifiés et valorisés dans le cadre de budgets d'allocation des ressources.

Selon Michael Porter, il est possible de distinguer les stratégies génériques suivantes au niveau de chacun des Domaines d'Activité Stratégique (DAS) sur lesquelles nous tenterons dans les développements qui suivront de mettre l'accent quant à la pertinence de la stratégie des petites et moyennes entreprises .

#### **1.3.1 Les stratégies de domination par les coûts**

Ils consistent pour un DAS à proposer la même offre que les concurrents, mais à un prix inférieur. Pour cela, on s'appuie souvent sur l'effet d'expérience, qui permet de réduire le coût marginal par une augmentation du volume cumulé. Une stratégie de prix qui repose sur ce principe est appelée « stratégie de volume »<sup>1</sup>

#### **1.3.2 Les stratégies de différenciation**

Celles-ci, on les distingue entre différenciation<sup>2</sup> vers le haut ou sophistication qui proposera une offre plus élaborée et plus coûteuse que les concurrents, mais vendue encore plus cher, ou différenciation vers le bas ou épuration qui proposera une offre moins élaborée et bien moins coûteuse que les concurrents, mais vendue moins cher. Dans les deux cas, il s'agit de créer un différentiel positif entre l'écart de coût et l'écart de prix par rapport à l'offre de référence, et donc soit on accroît le prix plus que le coût

---

<sup>1</sup> Jean-Pierre DETRIE et Bernaud RAMANANTSOA, « Stratégie d'entreprise et diversification », Nathan, Paris, 1983 ;

<sup>2</sup> Michael PORTER, « Choix stratégiques et concurrence », Economica, Paris, 1987

(Différenciation vers le haut), soit on réduit le coût moins que le prix (différenciation vers le bas).

Les choix d'orientation concernent essentiellement la diversification, qui s'illustre par la modification du périmètre d'activité de l'organisation en termes de nouveaux produits ou de nouveaux marchés. On peut distinguer la diversification liée<sup>1</sup> lorsqu'il existe des synergies entre la nouvelle activité et l'ancienne ; et la diversification conglomérat<sup>2</sup>, lorsqu'il n'existe pas de synergie. Constatons qu'au jour d'aujourd'hui, ce phénomène de l'internationalisation qui est une forme particulière de diversification. Ainsi, évoquons-nous trois politiques de choix stratégiques d'évolution du périmètre de l'organisation qui sont<sup>3</sup> :

Les politiques d'intégration : ce type de politique implique une croissance interne ou une croissance externe : horizontalement, cela correspond à une extension du périmètre d'activité à des domaines connexes (nouveaux produits, nouveaux marchés, voire les deux); verticalement, il s'agit de s'étendre au long de sa filière, soit en amont (pour concurrencer ses fournisseurs), soit en aval (pour concurrencer ses clients).

Les politiques d'externalisation : celles-ci consistent à céder une partie de son activité à des prestataires externes. Concernant les politiques de coopération, on parlera soit d'alliance, s'agissant d'une coopération entre concurrents, soit de partenariats, s'agissant d'une coopération entre non concurrents, voire entre clients et fournisseurs, mais encore entre des entreprises qui n'entretiennent pas de relations économiques directes. Une alliance porte sur un projet, s'agissant de mettre en commun des atouts, des savoirs faire et tenter de se compléter. C'est une démarche volontaire et temporaire contrairement aux fusions-acquisitions.

L'alliance permet aux entreprises concernées de maximiser leurs profits et de faire des économies d'échelle car le coût moyen baisse. Cependant, l'alliance peut entraîner un abus de position dominante lorsque cette dernière fait profiter une entreprise plus qu'une autre.

---

<sup>1</sup>PORTER Michael, Choix stratégiques et concurrence, Economica, Paris, 1987

<sup>2</sup>PORTER Michael, Choix stratégiques et concurrence, Economica, Paris, 1987

<sup>3</sup>Collectif dirigé par DETRIE Jean-Pierre, STRATEGOR, politique générale de l'entreprise, 4ème édition Dunod, 2007.

L'autre limite de l'alliance, c'est l'entente afin de réduire le risque et l'incertitude d'une structure de concurrence ; on passe alors à une structure d'oligopole<sup>1</sup>.

### 1.3.3 La stratégie de focalisation:

On se focalise sur une niche de marché. Pour cela, il faut que le marché soit suffisamment petit pour ne pas attirer de gros concurrents et qu'il nécessite des investissements suffisamment spécifiques pour rebuter d'autres petits concurrents. Le principal piège d'une niche est de la faire grossir. Une stratégie se subdivise en sous-stratégies correspondant aux diverses fonctions et aux divers domaines de l'environnement. Il existe ainsi notamment des stratégies de produits, d'approvisionnement, de production, de distribution, de financement, enfin une stratégie d'investissement et pas des moindres car elle concerne l'allocation des ressources.

Elles doivent être compatibles et complémentaires entre elles de façon à se renforcer mutuellement. Ainsi, les stratégies fonctionnelles découlent de la stratégie d'ensemble de l'entreprise définie en termes d'objectifs généraux, permettant selon l'expression de Michael Porter, de « s'assurer un avantage concurrentiel défendable sur la longue période <sup>2</sup>».

Le diagnostic de l'environnement (diagnostic externe) et des ressources (diagnostic interne) permet d'effectuer les choix stratégiques, ainsi qu'à prendre des décisions stratégiques dont nous préciserons la nature et les caractéristiques. Les décisions stratégiques relèvent de trois approches.

En premier lieu, une approche par domaines, essentiellement axée sur les couples produits-marchés dans lesquels l'entreprise doit s'engager en vue d'acquérir des avantages concurrentiels et une compétence qui la distingue des autres concurrents. Dans ces domaines, le choix entre les diverses alternatives s'effectue en fonction des buts généraux portant sur la rentabilité recherchée, le risque accepté ainsi que le type et le rythme de croissance choisis.

---

<sup>1</sup>Pierre DUSSAUGE et Bernard GARETTE, « les stratégies d'Alliance, Editions d'Organisation », Paris, 1995 ;

<sup>2</sup>PORTER Michael, « Choix stratégiques et concurrence », Economica, Paris, 1987

En second lieu, une approche par types de stratégies possibles pour conquérir les domaines choisis. Ainsi, distinguons-nous un certain nombre de types stratégiques que nous évoquons succinctement : la croissance organique (interne) par extension des activités existantes au sein de l'entreprise, à la croissance (externe) par acquisition partielle ou totale de d'autres entreprises; le développement horizontal sur les mêmes marchés avec les mêmes produits, à l'intégration verticale des activités situées en amont ou en aval de l'activité actuelle de l'entreprise. En outre, la spécialisation qui consiste en la concentration des ressources sur des créneaux particuliers en matière de produits ou de marchés, ainsi qu'en la diversification fondée sur la répartition des ressources entre des activités différentes; enfin, ils s'agit de la limitation de l'activité au marché national, voire à des marchés locaux ou régionaux, à l'internalisation de la vente (stratégie d'exportation) ou de l'ensemble des activités productives (stratégie de multinationalisation).

En dernier lieu et comme approche, les décisions stratégiques qui portent sur la nature et l'importance des ressources financières, humaines et matérielles à consacrer aux modalités de développements retenus, l'existence d'activités en croissance, pour lesquelles l'entreprise dispose d'un bon potentiel de ressources lui conférant un avantage concurrentiel, permet une stratégie de concentration des ressources. Lorsque l'étude révèle que les ressources sont consacrées à des activités marginales, en déclin ou pour lesquelles l'entreprise n'a pas l'envergure nécessaire ; la stratégie de réorientation des ressources est donc à privilégier.

Tout compte fait, lorsqu'un domaine prometteur est identifié mais que les ressources internes s'avèrent insuffisantes, il est souvent opportun d'opter pour une stratégie d'acquisition des ressources en achetant le savoir-faire d'une autre entreprise possédant les compétences recherchées.

En résumé, les choix stratégiques portent sur trois dimensions à savoir sur les sources de l'avantage concurrentiel, sur les modalités d'obtention de la compétence distinctive et sur la mise en œuvre des ressources.

Les caractéristiques de la décision stratégique font que les choix stratégiques correspondent, selon l'expression d'H. Simon, à une « rationalité limitée des décisions <sup>1</sup> » fondée sur une information imparfaite et incomplète. Elles aboutissent à une réorientation des ressources vers de nouvelles activités, et non à une simple allocation optimale des ressources. De ce fait, leur pertinence s'apprécie essentiellement a posteriori par le succès ou l'échec des choix effectués.

---

<sup>1</sup> Collectif dirigé par DETRIE Jean-Pierre, STRATEGOR, « politique générale de l'entreprise », 4ème édition Dunod, 2007

## 1.4 Les opportunités de croissance

Évaluer les opportunités de croissance implique de développer de nouvelles activités, de supprimer des activités existantes ou de modifier leur taille. Les plans de l'entreprise, fondés sur une prévision des ventes et des profits, peuvent conduire à développer de nouvelles activités en interne ou à les acquérir par croissance externe d'où la question de comment y parvenir.

Trois niveaux sont à considérer : d'abord, les opportunités de croissance intensive sont liées à l'activité actuelle de l'entreprise et concernent ses produits ou ses marchés existants. Ensuite, apparaissent les opportunités de croissance par intégration, ainsi par une croissance interne ou par une acquisition de nouvelles activités liées à celles de l'entreprise. Enfin, on distingue les opportunités de croissance par diversification, qui trouvent leur origine en dehors du champ de référence immédiat.

**Tableau croisé produit/marché<sup>1</sup>**

	<i>Produits Actuels</i>	<i>Produits Nouveau</i>
<i>Marchés actuel</i>	1-Pénétration Du marché	3-Développement De produits
<i>Marchés nouveau</i>	2-Extension. De marché	4-Diversification

Commençons par la croissance intensive où Igor Ansoff a proposé une classification particulièrement utile des stratégies de croissance intensive à partir d'un tableau croisé produit/marché reproduit à la figure. Il fait apparaître quatre stratégies de croissance : la pénétration du marché, l'extension de marchés, le développement de produits et la diversification, que nous étudierons par la suite.

<sup>1</sup>Igor ANSOFF, « Stratégie du développement de l'entreprise », Hommes et Techniques, Paris, 1976.

Concernant la pénétration du marché, l'entreprise cherche avant tout à développer les ventes de ses produits actuels sur ses marchés actuels grâce à un effort marketing plus soutenu. Pour l'extension de marché, l'entreprise cherche alors à augmenter ses ventes en introduisant ses produits actuels sur de nouveaux marchés. Elle peut étendre ses marchés régionalement, nationalement ou internationalement.

Elle peut aussi attirer de nouveaux segments en développant des produits adaptés ou en utilisant de nouveaux circuits de distribution. Pour le développement de produits, l'entreprise cherche à accroître ses ventes en lançant de nouveaux produits sur ses marchés actuels. Elle peut développer de nouvelles caractéristiques du produit en essayant de le modifier, le transformer, ou combiner des caractéristiques existantes, créer plusieurs versions du produit correspondant à différents niveaux de qualité, ou encore développer de nouveaux modèles ou de nouvelles tailles en combinant les possibilités offertes par une pénétration plus intense du marché, un élargissement des segments couverts et un renouvellement des produits, une entreprise exploite de nombreux vecteurs de croissance. S'ils restent insuffisants, elle envisagera de croître par intégration.

Passant par la croissance par intégration, trois possibilités sont envisageables. L'intégration en amont qui consiste pour l'entreprise, à mieux contrôler et éventuellement à racheter ses fournisseurs. L'intégration en aval qui consiste à mieux contrôler et éventuellement racheter les distributeurs. Enfin, l'intégration horizontale consiste à contrôler et éventuellement racheter certains de ses concurrents. Si les possibilités offertes par l'intégration ne suffisent toujours pas, il faut alors se diversifier.

Arrivant à la diversification<sup>1</sup>, encore une fois cette stratégie est appropriée lorsque le potentiel existant en dehors des domaines d'activité actuels est particulièrement attractif. Cela suppose également que l'entreprise y dispose des forces adéquates pour s'y développer efficacement soit par la diversification concentrique qui consiste à introduire de nouvelles activités permettant des synergies en termes de technologie ou de marketing, même si elles s'adressent à de nouveaux segments de clientèle, soit par la diversification horizontale qui

---

<sup>1</sup> Collectif KOTLER Philip, KELLER Kevin, DUBOIS Bernard, MANCEAU Delphine, MARKETING MANAGEMENT, 12ème édition Pearson Education, 2006.

consiste à introduire de nouvelles activités susceptibles de satisfaire la même clientèle, même si elles n'ont guère de rapport avec le métier actuel en termes de technologie. Ces activités peuvent être destinées soit aux consommateurs, soit aux distributeurs.

Enfin, nous citons la diversification par conglomérat qui consiste à introduire de nouvelles activités destinées à de nouvelles couches de clientèle ; ces activités n'ayant que peu de rapport avec la technologie, la gamme ou la clientèle existantes radicalement par la réduction ou l'abandon des anciennes activités<sup>1</sup> que l'entreprise ne doit pas se soucier uniquement d'innover mais doit aussi savoir élargir ses activités actuelles, afin de dégager des ressources ou d'améliorer la rentabilité.

Les activités défailtantes sont fortement consommatrices de temps et d'énergie pour les responsables d'entreprises, alors que ceux-ci devraient focaliser leur attention sur les opportunités de croissance. Compte tenu des objectifs et des ressources diverses de l'entreprise, il est évident qu'elle n'adopte pas la même stratégie.

Nous retenons comme stratégies, les stratégies génériques<sup>2</sup> de Michael Porter, qui a identifié trois grandes stratégies génériques qui constituent un bon point de départ pour la réflexion stratégique.

La domination par les coûts : cette stratégie consiste à réduire au minimum les coûts de production et de distribution afin d'offrir des prix inférieurs à ceux des concurrents et d'obtenir ainsi une forte part de marché.

Une entreprise qui choisit cette stratégie doit développer ses compétences en ingénierie, approvisionnement, production et distribution physique. Le marketing est moins important. Le risque est alors que certains concurrents parviennent à obtenir des coûts encore plus bas ;

---

<sup>1</sup> Collectif KOTLER Philip, KELLER Kevin, DUBOIS Bernard, MANCEAU Delphine, MARKETING MANAGEMENT, 12ème édition Pearson Education, 2006.

<sup>2</sup> PORTER Michael, Choix stratégiques et concurrence, Economica, Paris, 1987

La différenciation : L'entreprise développe des produits plus performants que les concurrents sur des critères valorisés par une grande partie du marché, la plupart des clients préféreraient acheter cette marque s'il n'existait pas de barrière de prix.

Ce sont des compétences dans le domaine de la recherche et développement, du design, du contrôle de qualité et du marketing qui sont alors requises ;

La concentration : Il s'agit de concentrer les efforts sur quelques segments de marché judicieusement choisis. L'entreprise cherche à identifier les besoins spécifiques à ces segments et met en place une stratégie de domination par les coûts ou de différenciation dans le cadre du segment choisi.

L'ensemble des entreprises poursuivant la même stratégie constitue un groupe stratégique au sein duquel l'entreprise la plus capable de mener à bien cette stratégie obtiendra les meilleurs résultats.

Ainsi, c'est celle capable de baisser le plus ses coûts de production, qui par rapport aux entreprises appartenant au même groupe, réalisera le meilleur bénéfice. Les entreprises qui n'ont pas de stratégie claire risquent de s'enliser. D'où la difficulté à formuler une stratégie qui réside dans le risque d'être copié par les concurrents. Selon Porter, une entreprise peut considérer qu'elle a une stratégie lorsqu'elle accomplit des activités différentes de ses concurrents ou lorsqu'elle accomplit les mêmes activités de manière différente.

## **Conclusion Premier chapitre**

Selon McKinsey, la stratégie ne représente que l'un des sept facteurs contribuant au succès d'une entreprise, et que les trois premiers attributs de la réussite sont la stratégie, la structure et les systèmes, constituant l'ossature du succès. En revanche, les quatre autres : le style, le savoir-faire, le personnel et les valeurs, en fournissent la « moelle ». De cette conception de ce qui est le management vers la croissance seule voie de réussite, la réflexion est perpétuelle sur l'adaptation à court terme, et l'innovation à moyen et à long terme.

Nous insistons sur une dynamique de style qui s'impose à tout le personnel de l'entreprise dans son mode de pensée et d'action, du savoir-faire de ce personnel consciencieusement sélectionné qui tient au système de valeurs partagées qui anime l'ensemble de l'entreprise, et qui prend souvent la forme de chartes d'entreprise ou de manuels de procédures. Classiquement, la stratégie, telle que popularisée par Michael Porter dans les années 80, qui a consisté à analyser les cinq forces : Compétition, barrières à l'entrée, risques de substitution de produits et de services, menaces de nouveaux entrants, pouvoir des fournisseurs et des clients.

Dans cette approche, l'objectif pour l'entreprise est d'identifier dans ces cinq forces une source d'avantage concurrentiel, de le construire, de le protéger pour le pérenniser. C'est donc par une analyse concurrentielle que l'on choisit le secteur où l'on veut être présent et, dans ce secteur, comment se différencier par une des trois stratégies génériques identifiées, et théorisées par Porter : domination par les coûts, différenciation, ou focalisation, et c'est ainsi que l'environnement détermine directement la stratégie et même le niveau de performance atteignable par l'entreprise. Cette vision des choses correspond très bien à la nature relativement stable du contexte économique dans lequel elle est née.

Mais aujourd'hui, avec l'accélération du changement, les bouleversements dans les modèles économiques, l'apparition de nouveaux concurrents qui n'existaient pas, une nouvelle théorie de la stratégie consiste à considérer non plus le positionnement, mais l'intention stratégique.

On parle alors de rupture stratégique ; dans cette approche, l'intention stratégique, la vision, l'acte volontaire, constituent le moteur. On parle de rupture car il ne s'agit pas de suivre les règles et les habitudes du secteur ou de la compétition mais, au contraire, de proposer des règles nouvelles complètement différentes.

Alors que nous connaissons en ce moment un bouleversement des règles, il est probable que ces démarches vont revenir et servir les réflexions de nos entreprises. On en arrive à une vision très entrepreneuriale de la stratégie qui permet aux dirigeants de réinventer des méthodes et des pratiques nouvelles plutôt que de reproduire ce qui existe déjà. C'est la prise de risques qui caractérise les plus audacieux. Ce qui est remis en cause par les approches de rupture, c'est aussi l'approche de la réflexion stratégique par le haut, avec l'artillerie des « plans stratégiques », à base d'analyse concurrentielle. Partir de la valeur proposée au client, et au-delà de la valeur, on parlera « d'expérience client », qui concerne la valeur immatérielle perçue par le client, au-delà du produit ou du service vendu. C'est aussi l'implication de la base de l'organisation, le mélange et la diversité des profils et des ressources, changeant aussi les processus d'innovation, on sort de l'innovation produit, des innovations de procédés ou de processus, vers l'innovation managériale. Certains experts, comme par exemple Jim Collins, considèrent que la seule innovation qui soit vraiment une innovation de rupture est l'innovation sociale.

Considérant la planification stratégique comme socle de la machine de croissance, qui a pour but de mettre en phase les objectifs, les ressources et les compétences d'une entreprise avec les opportunités offertes sur le marché, les entreprises performantes développent des compétences spécifiques dans la gestion des processus-clés de leur activité, tels que le développement de nouveaux produits, la gestion d'inventaire, la conquête ou la fidélisation des clients.

La gestion de ces processus exige de créer un réseau marketing dans lequel l'entreprise travaille en étroite collaboration avec tous les acteurs de la filière depuis les fournisseurs de matières premières jusqu'aux détaillants. Ce ne sont plus les entreprises mais les réseaux marketing qui sont en concurrence.

## **PREMIERE PARTIE**

# **CHAPITRE 2 : LA VALEUR ET LA REVALORISATION DE L'ENTREPRISE**

## **Introduction Deuxième Chapitre**

En entreprise, maîtriser et réduire les coûts est une nécessité ; ne serait-ce que pour affronter la concurrence, aucune digne de ce nom ne peut esquiver la question de sa rentabilité, il y va de sa survie. Le paramètre coût est facilement mesurable avec des outils d'analyse et de suivi ; les entreprises s'en sont aujourd'hui dotées sous la pression du monde de la finance.

Ne se centrer que sur la réduction des coûts constitue vraisemblablement une solution de facilité. Cependant, ce modèle a ses limites, surtout s'il est motivé par la rentabilité à court terme. Il ne fait que reculer l'échéance et condamne à la copie. Or, l'innovation comme motivation reste toujours un facteur de risque ; un pilotage uniquement par les coûts exclut les risques. De plus, il ne permet pas la différenciation vu que c'est un modèle accessible à tous les concurrents dans la mesure où il y en aura toujours un qui proposera un produit moins cher et aussi bon si ce n'est meilleur.

D'autres effets négatifs peuvent surgir quand on est poussé par le souci de réduire ses coûts, ce qui peut conduire à des reports de coût ailleurs avec des optimisations organisationnelles, sinon et sans cohérence d'ensemble, des optimisations partielles sont effectuées les unes après les autres. Au final, le temps et l'énergie dépensés sont énormes pour un résultat minime.

Toutes les démarches focalisées exclusivement sur la réduction des coûts, même si elles entraînent des améliorations certaines de rentabilité, occultent une dimension importante de la compétitivité qui s'illustre par la capacité du produit à se différencier des autres et à être attractif pour le client. Seule la différenciation garantit un avantage compétitif durable. C'est par la différenciation qu'il est permis de se positionner favorablement en concurrence au sein d'un environnement compétitif, seule voie rationnelle de toute entreprise pérenne, qui se développe avec une croissance significative.

C'est dire la voie entreprise par les entreprises leader en termes de recherche, de développement et des ressources importantes allouées à cet effet dont les budgets définis au préalable en vue d'exceller en innovation sur tous les plans de management.

Elle peut porter sur l'usage du produit, sur ses qualités, sur la manière dont le produit est mis à disposition de l'utilisateur via la distribution, sur la manière dont on le fait connaître aux clients potentiels via la communication, sur les relations que la société qui le produit entretient avec ses clients à travers l'information, le chiffre d'affaire, la qualité de service, le suivi, sur les modalités d'entretien ou de réparation du produit et, en dernier lieu, sur sa fin de vie.

En effet, le champ d'investigation de la différenciation est très large car il couvre toute la chaîne de valeur au même titre que l'action sur les coûts. Néanmoins, se différencier ne signifie pas innover à tout prix car les inconvénients risquent de l'emporter sur les avantages.

Par ailleurs, la surenchère sur la réduction des coûts ne doit pas être remplacée par une surenchère sur la performance. Cette dernière se traduit inévitablement par une augmentation du coût du produit, donc de son prix, ce qui finit par éloigner le client. Il faut ainsi maintenir un équilibre entre la différenciation et la réduction des coûts ; c'est là où réside tout l'enjeu du concept de la valeur.

C'est sur ce concept que nous nous penchons dans ce présent chapitre : comment la valeur et son analyse contribuent-elles à aller vers l'innovation pour l'entreprise ?

Nous insistons sur la valeur de l'entreprise et sa revalorisation via l'analyse de l'entreprise en cernant la voie de cette dernière, par le diagnostic et la mise en œuvre. On arrive à la valeur comme équilibre entre satisfaction et coûts pour aboutir à l'innovation ultime, source de compétitivité et de croissance de l'entreprise.

## 2.1 La valeur de l'entreprise par l'analyse de la valeur

L'analyse de la valeur est un concept né en 1947, dans un contexte économique difficile de pénurie de matières premières. Constatant que l'essentiel d'un produit est la fonction qu'il exerce sur l'utilisateur, les préoccupations de l'époque ont été orientées vers la réduction des coûts tout en assurant les fonctions.

Selon la première définition, donnée par le créateur (L.D. Miles)<sup>1</sup>, l'analyse de la valeur (Value Analysis) est une « méthode de réduction scientifique du prix de revient des produits achetés ». Cependant, L.D. Miles avait perçu l'intérêt d'une démarche en amont, mettant en cause la conception. Il l'avait même dénommée (Value Engineering). Cette expression peut être traduite par « analyse de la valeur en conception ».

De ces deux définitions, on est parti de la réduction des coûts à la maîtrise des coûts. Arrivant à la période où la notion du marché prend tout son sens, elle fixe les coûts d'achats, de vente et elle définit même les marges pour aboutir à des stratégies fixant les objectifs en amont. Dépassant les objectifs en termes de coût qui résultent d'une conception à objectifs désignés, on atterrit sur l'actuel des préoccupations d'ordre environnemental qui sont devenues majeures et c'est ainsi qu'est née l'éco-conception<sup>2</sup>. Le respect de l'environnement devient un critère primordial de choix et donc d'évaluation des objectifs par des solutions innovantes.

L'analyse de la valeur s'adapte tout à fait à l'éco-conception vu que l'objectif est de transformer la contrainte environnementale en opportunité d'innovation en élaborant un conditionnel qui intègre les préoccupations fonctionnelles, économiques et environnementales.

---

<sup>1</sup> Paul-Hubert DES MESNARDS, « Réussir l'analyse de la valeur », Éditions d'Organisation, 2008

<sup>2</sup> Collectif ECONOMICA, ÉCOCONCEVOIR, « Appliquer et communiquer », Economica. 2004.

Dans sa vaste application, elle peut toucher toute entreprise qui satisfait des besoins et engage des ressources. Réunissant un certain nombre de conditions, elle offre un cadre de travail efficace et souple qui facilite la transversalité et permet surtout de garder, en permanence, à l'esprit la notion de la valeur qui médite le rapport satisfaction et emploi des ressources.

Elle va au de-là des méthodes et des matrices, qu'elle soit une démarche transversale dans un état d'esprit d'anticipation en amont, pour plus de pertinence en marge de manœuvre mais plus encore, c'est une méthode rationnelle d'optimisation, d'un procédé, d'un processus ou d'un produit

Ne pas cerner la valeur de l'entreprise c'est ne pas connaître le potentiel de ses ressources ; ne pas prévoir les risques qu'elle encourt au sein du marché et de la concurrence c'est dire qu'elle doit avoir cette image fidèle sur ce qu'elle est et ce qu'elle vaut dans son environnement plein d'opportunités et de risques.

Pour que l'entreprise cerne sa valeur, elle doit cerner le diagnostic, sa voie et les paramètres de la mise en œuvre afin de cadrer parfaitement cette démarche et arriver à des résultats pleins de sens et de pertinence.

## 2.2 Orienter la voie du diagnostic de la valeur

Il est toujours plus pertinent de chercher une nouvelle solution satisfaisant le besoin au niveau demandé que de tenter de réduire le coût d'une solution existante surdimensionnée. Nécessairement, remonter aux besoins où le client cherche uniquement la juste satisfaction de ses besoins, étant conscient que l'analyse de la valeur<sup>1</sup> est une démarche collaborative qui respecte la progression de la démarche et de la notion de fonction<sup>2</sup> du produit, arrivant au rapport du besoin qui est la nécessité ou le désir éprouvé par un utilisateur, ainsi que de la fonction qui est l'action d'un produit, ou d'un de ses constituants exprimés en termes de finalité, débouchant sur un produit qui est ce qui est fourni à l'utilisateur pour répondre à son besoin.

La démarche globale de conception peut ainsi se résumer à connaître et comprendre les besoins des clients ou des utilisateurs, et à les interpréter en fonctions à réaliser par le produit. Afin de réaliser ces derniers, il faut arriver à proposer les solutions les plus adaptées avec un juste coût et une juste satisfaction des besoins pour obtenir ce produit.

Selon l'AFNOR<sup>3</sup>, la démarche reste une méthode organisée et créative visant à la satisfaction du besoin de l'utilisateur par une démarche spécifique dès la conception, à la fois fonctionnelle, économique et pluridisciplinaire avec un esprit de compétitivité. La notion de la valeur et de la juste valeur du produit s'impose vu qu'elle engage toute l'entreprise dans sa quête d'innovation concentrée sur le client et sur sa satisfaction en maîtrisant parfaitement le juste coût. La valeur d'un produit est une valeur qui s'ajoute davantage lorsque la satisfaction du besoin augmente et que le coût du produit diminue. La valeur peut donc être considérée comme le rapport entre satisfaction optimisée et coût maîtrisé. C'est par les fonctions et l'utilité que le produit doit s'exprimer pour répondre aux besoins du client.

---

<sup>1</sup>Collectif AFNOR, Management environnemental des produits, AFNOR. 2005

<sup>2</sup>Robert TASSINARI, Pratique de l'analyse fonctionnelle, Paris, Dunod, 1992

<sup>3</sup>AFNOR, L'analyse du cycle de vie d'un produit ou d'un service, Grisel Laurent, Osset Philippe, 2004.

Mettre en évidence ces fonctions est l'objet de toute étude qui concerne un produit ou un service. Cette démarche intègre à la fois le recensement de ces fonctions, de les décrire et de les évaluer.

Tout au long de la réflexion pour l'action, l'objectif est d'améliorer son fonctionnement ou ses propriétés, de réduire son prix d'achat, son coût d'utilisation voire son coût d'entretien<sup>1</sup>. Ainsi, chaque fonction doit être recensée, caractérisée, ordonnée, hiérarchisée et valorisée. Il s'agit aussi de distinguer les fonctions principales des fonctions secondaires et des fonctions contraintes à effet négatif d'un produit. Il est important de faire tout ce socle de recensement afin d'effectuer un dimensionnement correct des caractéristiques du produit.

En s'intéressant au quoi et au comment le produit ou le service peut-il répondre à ses questions, on peut estimer le besoin et le désir d'un client à sa juste valeur.

La démarche du diagnostic de la valeur doit se faire dans un socle d'abord orienté client, dans laquelle il est impératif de remonter aux vrais besoins et de ne pas se focaliser sur la solution ; elle doit être efficace et structurée par un questionnement systématique et un plan de travail précis ; elle doit être innovante car la remise en cause qu'elle implique incite à la créativité.

### **2.2.1 Appliquer le diagnostic de la valeur**

L'évaluation de la satisfaction s'effectue pour chaque critère sur une échelle à plusieurs niveaux. De haut en bas, le produit peut être plus que satisfaisant. Par la suite, il peut être satisfaisant voire peut être insuffisamment satisfaisant si ce n'est absolument non satisfaisant. Nous pouvons constater aussi qu'il peut y avoir des cas où la performance n'est pas demandée mais réalisée et des cas où la performance est demandée mais n'est pas réalisée.

---

<sup>1</sup>Michelle GILLET et Patrick GILLE, Les systèmes d'Information de A à Z, Paris, Dunod, 2011

Généralement, pour effectuer cette évaluation, on fait appel à l'avis des utilisateurs qui reste la meilleure optique de visibilité. Dans d'autres cas, d'autres essais et d'autres tests, on peut effectuer des comparaisons avec des produits concurrents.

Revenir aux coûts et leurs répartitions dans le but de savoir comment sont employées les ressources reste une étape importante du diagnostic de la valeur, ce qui permet de repérer les causes profondes qui font qu'un coût est anormalement élevé afin de pouvoir agir à la source.

Par ailleurs, attribuer les coûts aux fonctions pour vérifier justement la cohérence entre le coût et la satisfaction. Tout au long de cette démarche, il est important de garder une vision globale et de toujours tenir compte des besoins de l'utilisateur afin de ne pas se perdre dans les détails.

Une des méthodes des plus utilisées est la méthode RESEAU, qui tente d'assembler la totalité des fonctions de service utilisant 6 démarches d'analyses dont la complémentarité garantit à degré appréciable l'exhaustivité de la démarche, dont la Recherche intuitive, l'Etude du cycle de vie et de l'environnement, Sequential Analysis of Functional Elements (SAFE), l'Examen des efforts et des mouvements, l'Analyse d'un produit de référence, l'Utilisation des normes et des règlements<sup>1</sup>.

À partir des données recueillies, nous pouvons mettre en rapport la pertinence, le coût ainsi que satisfaction et détecter les incohérences afin d'en déduire des orientations. Il existe plusieurs façons d'interpréter les résultats classés par importance avec pour chacune le degré de satisfaction évalué globalement sur l'ensemble des critères. Cette interprétation permet de détecter les fonctions trop coûteuses peu importantes qui sont à recadrer et les fonctions importantes mal satisfaisantes qui sont à améliorer. Les interprétations mettent en évidence celles sur lesquelles il est nécessaire de faire porter l'effort ainsi que la nature de cet effort (amélioration, réduction de coût, voire les deux à la fois).

---

<sup>1</sup>Robert TASSINARI. Pratique de l'analyse fonctionnelle, Dunod 1992

Le diagnostic de la valeur reste une démarche importante durant laquelle l'analyse de la valeur prend tout son sens. Il nous faut donc y prêter toute l'attention nécessaire ; le but du diagnostic est de détecter des orientations ; analyser les fonctions selon leur importance, leur coût et leur satisfaction, puis utiliser des outils d'interprétation des résultats avant d'en déduire des conclusions (préconception ou optimisation, définition des fonctions prioritaires). Par ailleurs, il ne faut pas chercher la perfection mais plutôt faire de simples constats en restant neutre et clair sur les interprétations des résultats ainsi que les recommandations faites d'usage et de prudence.

### **2.2.2 Mise en œuvre de l'analyse de la valeur**

L'analyse de la valeur est censée apporter de la valeur à l'entreprise, sort stratégique visé par le dirigeant vers le progrès en termes de qualité de production, de biens ou de services en créant davantage de la valeur et réalisant plus de croissance et de développement via la diversification de ses offres innovantes.

Évoquons d'abord l'orientation, qui cadre les engagements de l'entreprise dans une voie favorable qui adhère aux objectifs stratégiques avec plus de précision pour plus de pertinence, qu'il s'agisse d'un processus ou d'un produit voire d'un service, et s'intéresser de plus près à la structure de l'entreprise et ses périphéries sans quoi l'efficacité de la démarche sera limitée.

Nous insistons sur l'analyse de la valeur dans une optique de management de toutes les actions et de tous les choix visant le progrès de l'entreprise. Transversale comme démarche, elle remet en question les conceptions figées et dévoile toutes les faiblesses relatives aux coûts et aux non valeurs. C'est un signe d'une volonté de changement approuvé par le top management. Le caractère stratégique de l'analyse de la valeur impose, si elle est appliquée à grande échelle, l'établissement des règles du jeu précises et formalisées qui fixent les droits et les devoirs de chaque partie prenante.

Elle aurait alors pour objectif d'optimiser et de rationaliser l'ensemble des ressources matérielles, humaines et financières pour plus de satisfaction des besoins auxquels l'entreprise doit répondre vis à vis de ses clients, de ses partenaires, de ses fournisseurs, de ses salariés, des actionnaires ou associés et de l'entreprise dans son environnement. On aboutit ainsi au concept du management par la valeur.

Dans sa démarche, l'analyse de la valeur est d'abord un état d'esprit où le souci de la valeur est l'obsession du besoin, la prise de recul, l'ouverture, la remise en cause, puis un processus à la fois profond et sérieux avec des outils et des méthodes à partir d'un objectif assigné pour ainsi résulter sur une recommandation assortie d'un plan d'action.

D'une méthode classique, l'analyse de la valeur s'articule en différentes phases successives. Commencer par la préparation et la détermination des tâches, des cibles et les délais de réalisation, puis récolter le maximum d'informations. Analyser les coûts relatifs aux fonctions pour se poser sur des idées nouvelles via l'observation, l'écoute, la recherche et l'expérimentation, qui s'illustre en brainstorming, sur lequel nous revenons plus tard. Enfin, l'évaluation de toutes ses idées alternatives et l'application de celle qui est retenue. Ce mode de fonctionnement est exigeant et s'inscrit dans un ensemble de règles formalisées. Tels que questionnement, analyse fonctionnelle, diagnostic de la valeur, techniques de créativité et choix multicritère. Néanmoins, elle ne saurait être réduite à une simple action de réduction des coûts. De fait, valoir et revaloriser par l'analyse de la valeur, d'une simple démarche d'amélioration, est devenu un outil stratégique de création de la valeur pour l'entreprise. Une action maîtrisée dans un environnement favorable et des étapes franchies avec succès au fur et à mesure sont les meilleurs ingrédients pour commencer ; rien que l'obligation de résultat constaté peut être retenu comme ultime objectif.

Nous retenons l'esprit de l'analyse et de la synthèse, avec un recul de mise dans la démarche de l'analyse de la valeur de l'entreprise afin de valoir et de revaloriser la valeur de l'entreprise et de ses acquis, passant par la filtration de l'utile, l'essentiel et le pertinent qui concerne l'optimisation des ressources et la satisfaction des besoins vers la croissance et le progrès.

### 2.3 La valeur, un équilibre entre satisfaction et coûts

Au sens de l'analyse de la valeur, la valeur est le lien qui s'établit entre la satisfaction du client vis-à-vis du produit et l'ensemble des dépenses effectuées pour mettre en place les ressources qui assurent cette satisfaction. Elle se présente sous la forme d'un rapport.

#### **Rapport satisfaction, emploi des ressources<sup>1</sup>**

$$\text{Valeur} = \frac{\text{Satisfaction}}{\text{Emploi des ressources}}$$

Cette notion de la valeur est un concept global qui concerne l'ensemble des qualités d'usage mais aussi tout ce qui concerne l'utilisation en amont, la mise à disposition, achat, etc., et en aval du service après-vente à la fin de vie, etc. et même certaines activités parallèles à l'utilisation notamment de l'accompagnement permanent d'informations sur le produit et son usage.

L'emploi des ressources inclut la totalité des coûts mis en œuvre, non seulement pour fabriquer le produit, mais aussi pour le distribuer, l'utiliser, l'entretenir voire le détruire. Revenir à la valeur pour raisonner en termes de valeur, ce n'est pas raisonner de la satisfaction ou des coûts, c'est raisonner en termes de la satisfaction et des coûts.

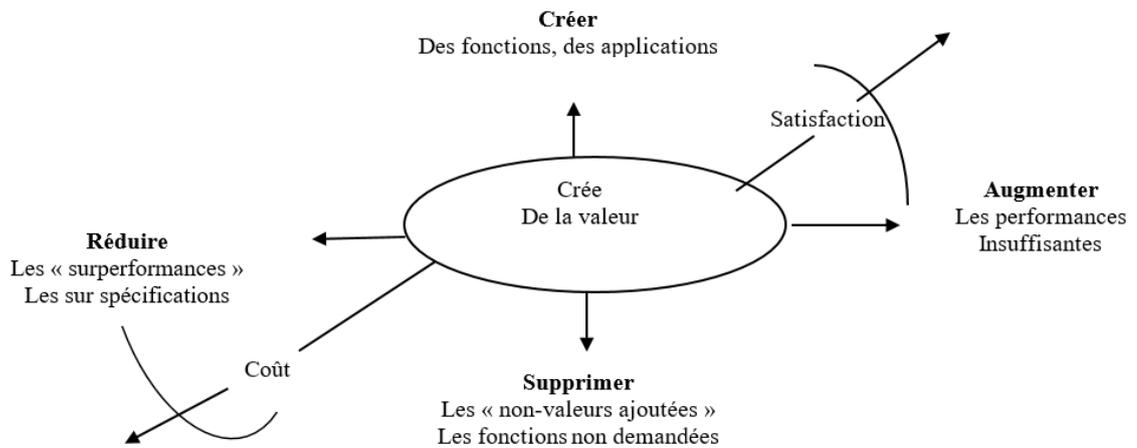
Revenons encore une fois sur la valeur et comment créer davantage de la valeur ?

Il existe deux voies pour créer davantage de la valeur. La première est d'augmenter la satisfaction ; la seconde est de diminuer les coûts. Les seules références retenues en termes d'expérience et de compétence sont celles des entreprises qui ont concentré leur innovation sur la satisfaction des clients et la maîtrise des coûts.

---

<sup>1</sup>Paul-Hubert DES MESNARDS, Réussir l'analyse de la valeur, Éditions d'Organisation, 2008

## Les quatre points cardinaux de la création de valeur<sup>1</sup>



Comme illustré dans ce schéma qui résume parfaitement les quatre points cardinaux de la création de la valeur, et pour croître la satisfaction, il est recommandé d'améliorer les performances d'usage auxquelles le client est sensible, notamment dans les domaines où ses besoins sont insuffisamment satisfaits, de créer de nouvelles fonctions, de nouveaux usages, correspondant à des besoins non encore satisfaits.

Pour maîtriser les coûts afin de les diminuer, il est recommandé de diminuer les surperformances ou les sur spécifications sur les points pour lesquels paradoxalement le besoin est presque parfait en termes de satisfaction voire supprimer tout ce qui n'apporte rien au client, surtout les non-valeurs ajoutées ou les redondances.

Ainsi, l'augmentation de la valeur se joue à travers quatre points cardinaux à savoir améliorer, créer, diminuer et supprimer. En maintenant en permanence un équilibre entre satisfaction et coûts, on obtient une véritable « différenciation compétitive »<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>Paul-Hubert DES MESNARDS, Réussir l'analyse de la valeur, Éditions d'Organisation, 2008

<sup>2</sup>PORTER Michael, L'AVANTAGE CONCURRENTIEL, Inter Edition, 1986

Les actions supprimer et diminuer réduisent les coûts tandis que les actions augmenter et créer accroissent la satisfaction des clients. Un client est d'abord un consommateur, et chaque consommateur est différent par son expérience de consommation, de conception et d'émotion. Cette expérience se manifeste dès la réflexion sur l'achat, pendant et après la consommation. Pour qu'il consomme, ce client doit accepter et supporter les coûts engendrés de sa consommation. C'est alors que la satisfaction s'équilibre au coût de la transaction relative à la consommation, manifestement par la valeur perçue qui doit être supérieure à ce dernier, sachant pertinemment que la satisfaction est une notion subjective, relative et évolutive.

Pour obtenir une offre différenciée compétitive, la démarche ne consiste donc pas à réduire les coûts sur toutes les prestations au risque de faire diminuer la satisfaction, mais bien à repositionner l'offre en réallouant les ressources pour correspondre au niveau de satisfaction demandé, aspect pragmatique et pertinent en stratégie qui touche essentiellement l'allocation des ressources. Plus encore, faut-il rester sur un équilibre permanent entre satisfaction des besoins et coûts. Paradoxalement, la seule réduction des coûts ne suffit pas à garantir la compétitivité car elle conduit à la banalisation du produit. Or, la différenciation est la seule voie de compétitivité durable mais elle ne doit pas se réduire à une surenchère des performances.

Pour éviter de tergiverser entre la réduction des coûts et la surenchère dans l'innovation, aller vers davantage de valeur impose le rapport permanent liant la satisfaction et les coûts. De part et d'autre, au cours des expériences des entreprises performantes, il a été constaté que vouloir réduire les coûts à tout prix, c'est atteindre la qualité du produit, ce qui implique l'insatisfaction des clients, mais encore surenchérir dans l'innovation se traduit généralement par une augmentation du prix du produit et, par conséquent, par une baisse de la clientèle.

Tenant compte de la satisfaction des clients et de la maîtrise des coûts, qui sont les dimensions qui intègrent le produit de sa conception à sa fin de vie, la différenciation reste seule source durable de compétitivité par rapport à la concurrence et que le client est seul juge de la qualité d'un produit qui répond bien à ses besoins.

## 2.4 De l'analyse de la valeur vers l'innovation

Pour arriver à des solutions innovantes, il est judicieux de respecter un certain nombre de techniques de créativité les plus couramment utilisées en analyse de la valeur. Elles sont adaptées à la recherche de solutions innovantes, pour améliorer une utilité ou réduire son coût ou même les deux à la fois afin de trouver les moyens optimaux pour réaliser une fonction d'utilité ou, plus globalement, reconcevoir un produit dans son ensemble. Elles reposent sur des règles, des techniques et un comportement.

On retient comme objectif, la résolution systématique des problèmes en continu, essentiellement en processus interne de l'entreprise, mais et surtout la création de concepts nouveaux déterminant en innovation de nouveaux produits et services.

Plus les techniques heuristiques d'éloignement ou de recherche d'autres champs sémantique, nous retenons l'analogie, l'aléatoire, les approches sensibles, les associations et les proactives.

La technique la plus connue qui exploite le principe d'association est le brainstorming<sup>1</sup> ; une technique de groupe visant à produire le maximum d'idées sur un sujet donné qui ouvre le champ de l'expression sans limite et sans critique, mais vérité oblige à ce qu'il suive une certaine discipline car il repose sur deux règles : d'abord, supprimer la censure et l'autocensure pour tout dire afin de faciliter l'expression des idées, dont la quantité ne doit pas être limitée ; stimuler les associations d'idées pour rebondir sur celles des uns et des autres même si elles risquent d'être peu pertinentes. Par ailleurs, éviter la critique et être bref dans l'objectif de donner libre cours à l'imagination.

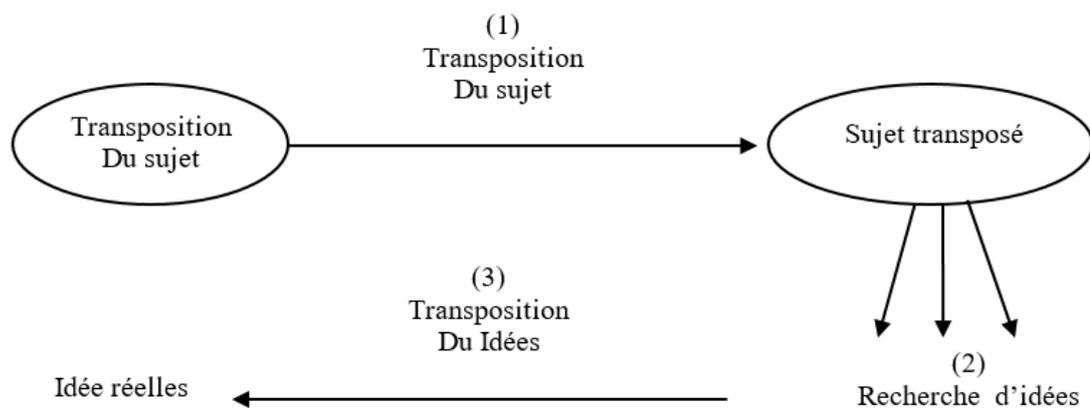
C'est ainsi que les idées nouvelles s'enrichissent mutuellement et c'est à partir de concepts, complètement inappropriés, qu'on en arrive à des solutions innovantes et viables, à condition d'accepter de passer par une phase d'expression débridée.

---

<sup>1</sup>Izard, Isabelle & Cahn, Nathalie, « Brainstorming box : Comment inventer en groupe de très bonnes idées », Eyrolles, 2012.

Néanmoins, on peut faire appel à d'autres techniques telles que l'éloignement créatif en transposant le sujet. Selon GORDON, cela s'effectue par l'inversion<sup>1</sup> qui consiste à chercher des idées par brainstorming à effet contraire du but recherché avant de les inverser et d'assurer le rapport. C'est se demander que faut-il faire pour que cela ne marche pas ? Ainsi que par l'analogie<sup>2</sup> qui se repose sur un principe de transposition du sujet dans un autre environnement et chercher des idées dans cet autre environnement, avant de les transposer en sens inverse. Le sujet transposé doit avoir une analogie avec le sujet réel. L'intérêt de cette technique est que l'environnement parallèle exclue les paramètres habituels de l'environnement classique.

### La démarche d'analogie<sup>3</sup>



Nous évoquons brièvement la technique de la bissociation selon Arthur KOESTLER qui stimule l'imagination par le choc d'éléments étrangers au domaine traité et la technique SCAMPER (Substituer, Combiner, Adapter, Modifier, Proposer, d'autre usages, Éliminer, Réordonner) dite le concassage qui consiste à triturer le sujet de façon systématique. Quant à la méthode TRIZ<sup>4</sup>, il s'agit de résoudre des problèmes inventifs. Celle-ci est particulièrement adaptée à l'innovation en conception.

<sup>1</sup> Ob.cit

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Op.cit.

<sup>4</sup> Altshuller G.: Et soudain apparut l'inventeur: les idées de TRIZ, 2e éd., 2006

L'entreprise qui innove c'est une entreprise créative, ouverte sur l'extérieur et l'écoute du marché afin d'anticiper, flexible en adaptation continue, performante et rentable. Elle est d'une culture collaborative en améliorant sans cesse les conditions de travail. Elle accepte le risque, capitalisant en expérience et en compétence ; reconnaissante envers ses équipes en motivation ; confiante par une communication ouverte vers l'acquisition des connaissances ; son leadership est participatif et proactif avec beaucoup d'implication.

C'est dans un état de créativité qu'on peut faire travailler les groupes sur les associations d'idées, l'inversion, l'analogie ou toute autre méthode ; du moins, la simplicité d'une idée peut déboucher sur une solution et l'ensemble des solutions constitue un socle appréciable de ces dernières.

Une idée trop vite écartée ne pourra jamais devenir une solution ; s'habituer à ce qu'on maîtrise déjà c'est se limiter, alors qu'il ne faut pas avoir peur d'avoir trop d'idées, ce n'est qu'une question de tri, de filtre et de choix. Aller au bout des idées c'est aller vers l'innovation. D'ailleurs, c'est par la qualité des critères retenus qu'on peut garantir la qualité du choix final.

Cela dit, il n'en demeure pas moins essentiel de s'avertir des freins à l'imagination tels que l'habitude, le jugement, et le fait d'avoir peur de prendre des risques. Ayant des avis des experts en raisonnement logique inversement pour créer, il faut libérer l'imagination de ces freins, rompre avec les schémas de pensée logique ; s'éloigner davantage du quotidien habituel ; se distancer, en toute sécurité, par rapport à l'objet et surpasser les freins culturels.

Une idée-solution doit être raisonnable et favorablement optimisée, intelligemment rationnelle qui cadre parfaitement le subjectif, du global vers le précis après un filtre qui ne laisse passer que le viable. Ce n'est qu'à partir de ce moment de choix optimisé et complexe que l'innovation s'impose et impose le changement et que la valeur s'ajoute à une valeur pour devenir une valeur ajoutée qui concilie les besoins de l'usage via la satisfaction et les exigences des concepteurs par la maîtrise des coûts.

## **Conclusion Deuxième Chapitre**

Après sa création et tout au long de son activité, l'entreprise doit être consciente de sa valeur à sa juste valeur, consciente de ses forces et de ses faiblesses. A cet effet, elle est censée adopter une démarche de diagnostic de la valeur.

Cette démarche s'oriente vers une voie cadrée et des paramètres maîtrisés pour plus de pertinence en termes de résultat. D'abord, orientée client et de ses besoins, elle doit être structurée, efficace et suffisamment pertinente, ce qui incite à la créativité. Le but de la démarche est de détecter des orientations en analysant les fonctions du produit ou du service selon leur importance, leur coût et leur satisfaction, puis utiliser des outils d'interprétation des résultats.

Une action maîtrisée avec beaucoup de recul, de synthèse et du bon sens de l'initiative constituent l'atmosphère qui cadre la démarche de l'analyse de la valeur de l'entreprise afin de valoir, revaloir la valeur de l'entreprise et valoir ses acquis en potentiel en passant par la classification de l'utile, l'essentiel et le pertinent, ce qui aboutit à l'optimisation des ressources en satisfaisant les besoins des clients.

La satisfaction des clients et de la maîtrise des coûts sont les parallèles qui cadrent le produit ou le service, dès sa conception à sa fin de vie. Sinon, la différenciation reste encore la voie la plus sûre d'une source durable de compétitivité par rapport à la concurrence et que le client est seul juge de la qualité d'un produit ou un service qui répond bien à ses besoins.

L'audace d'aller de l'avant au bout des idées c'est courir vers l'innovation ; c'est par la qualité des critères retenus qu'on peut garantir la qualité du choix final. Une idée qui émerge sous forme de solution doit être raisonnable, favorablement optimisée, réalisable et rationnelle. Ainsi, l'innovation s'impose et impose le changement et que la juste valeur s'ajoute à une valeur pour devenir une valeur ajoutée qui concilie les besoins de l'usage voire l'utilité par la satisfaction et les exigences des clients par la maîtrise des coûts.

Clés du succès à long terme de toute entreprise qui ambitionne de l'être et de le rester, il faut admettre que c'est dans un esprit de culture et de valeur, qu'elles espèrent être parmi les entreprises visionnaires qui sont reconnues comme leaders, ces valeurs qui guidaient en permanence leur action, très attachées au respect individuel, à la satisfaction du client et au souci constant d'amélioration. Elles étaient respectueuses d'abord devant ses clients, devant ses employés, puis devant la société dans son environnement. Par ailleurs, les entreprises visionnaires exprimaient leurs missions en termes de défi, cohérent avec les objectifs et les stratégies. Ces entreprises avaient donc une vision claire de leur avenir et des moyens de s'y préparer. Elles avaient en commun une culture d'entreprise qui guidait la réflexion et les actions du personnel. Les leaders associant humilité et intégrité personnelle étaient les plus efficaces.

Enfin, ces entreprises avaient adopté des valeurs et un objectif allant au-delà de la simple rentabilité<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Gary HAMEL, C.K. PARPALAID, « La conquête du futur », stratégies et management, Dunod.2005

## **PREMIERE PARTIE**

### **CHAPITRE 3 : L'INTELLIGENCE ÉCONOMIQUE DES ENTREPRISES**

## **Introduction Troisième Chapitre**

C'est sur une réalité de concentration et de pression concurrentielle provoquées par la globalisation qui rendent les tissus économiques locaux plus vulnérables, et c'est en s'intéressant à quelle entreprise locale pouvant être aujourd'hui à l'abri de la concurrence internationale, que les régions se situent au cœur des nouvelles logiques de la compétition mondiale et que la taille, les ressources et la cohésion des stratégies des acteurs locaux deviennent l'enjeu majeur de ces rivalités.

La complexité croissante des relations concurrentielles sur ces différents échiquiers contraint donc les entreprises, les États et les collectivités locales à élaborer de nouvelles grilles de lecture économique. L'efficacité d'une telle démarche repose sur le déploiement de véritables dispositifs de gestion stratégique de l'information au cœur d'un système d'intelligence économique. Sa mise en œuvre permet aux différents acteurs d'anticiper sur la situation des marchés et l'évolution de la concurrence, de détecter et d'évaluer les menaces et les opportunités dans leur environnement pour définir les actions offensives et défensives les mieux adaptées à leur stratégie de développement.

L'intelligence économique comme impératif déterminé par un des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation et de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût. L'information utile est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité pour élaborer et mettre en œuvre de façon cohérente la stratégie et les tactiques nécessaires à l'atteinte des objectifs définis par l'entreprise dans le but d'améliorer sa position dans son environnement concurrentiel.

Ces actions, au sein de l'entreprise, s'ordonnent en un cycle ininterrompu, générateur d'une vision partagée des objectifs à atteindre.

Nous retenons dans ce chapitre une définition qui fera l'objet d'évoquer l'intelligence économique sous un triptyque de veille à acquérir l'information stratégique pertinente, sans autant confondre la veille et l'intelligence économique, s'accordant sur leur concordance, ainsi que de la protection des informations essentielles et sensibles.

Ces diverses actions sont menées légalement avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de qualité, de délais et de coût.

Au cours de ce chapitre, nous abordons l'intelligence économique en entreprise avec quatre sections. Pour la première, nous commençons par la pratique de l'intelligence économique ; en deuxième section, nous évoquons cette nouvelle culture au sein de l'entreprise. Nous insistons sur l'apport de l'intelligence économique au sein de l'entreprise, notamment en management opérationnel ou stratégique dans la troisième section et ce par l'aide à la décision en analyse de l'information clé, voire l'influence en propageant cette dernière et d'autres normes de comportement et d'interprétation qui favorisent sa stratégie. Nous terminons, en dernière section, par le concept du Learning-Mix « Apprentissage-Mix » pour évoquer la connaissance et la capitalisation des cartographies décisionnelles

### 3.1 Pratique de l'intelligence économique au sein de l'entreprise

Nous retenons ce qui est central dans l'intelligence économique sur un fait qu'elle ne se réduit pas à l'accumulation désordonnée d'informations de toutes sortes. Il s'agit de produire de la connaissance structurée pour aider les entreprises à combattre et à se défendre sereinement au sein de la concurrence<sup>1</sup>.

Une autre définition complémentaire présente l'intelligence économique sous trois volets : la gestion d'information ou des connaissances, la protection et l'influence. L'intelligence économique se traduit par la maîtrise de l'information, le but étant de connaître son environnement extérieur et par conséquent adapter par avance ses choix et actions. Elle permet d'identifier les opportunités déterminant les succès, d'anticiper les menaces, de prévenir les risques, de se sécuriser, d'agir et d'influencer son monde extérieur dans une optique de compétitivité.

L'intelligence économique est vue non plus comme un outil, une méthodologie ou une activité marginale mais comme un projet à part entière. En effet, l'intelligence économique peut être considérée comme un projet à l'échelle de l'organisation de l'entreprise (adéquation stratégie/objectifs ; ressources à disposition ; outils et méthodologie) qui s'inscrit dans le temps et donc dans une démarche perpétuelle<sup>2</sup>. En PME, Selon Phanuel et Levy dans leurs travaux de 2001, Positivement les Pme-Pmi ont une approche intuitive, empirique et non organisée de management stratégique de l'information. Les pratiques de veille, lorsqu'elles existent, reposent sur des sources relativement variées. La dimension sécuritaire est en partie perçue, notamment au niveau de la sensibilisation. Cependant, une perception biaisée de la menace peut entraîner une mauvaise évaluation du risque.

---

<sup>1</sup>Alice Guilhon et Nicolas Moinet, Intelligence économique : s'informer, se protéger, influencer, Pearson, Manuel labellisé par la FNEGE, 2016.

<sup>2</sup>Bernard Besson, Dominique Fonvielle, Michel Fourez, Jean-Pierre Lionnet, Modèle d'intelligence économique, Paris, Economica, coll. Intelligence économique, 2004.

Au plan négatif, le concept d'IE n'est pas connu et le risque lié aux pratiques intuitives est de développer un syndrome de type « on sait déjà faire » susceptible de bloquer la dynamique apprenante.

Ce risque est renforcé par le fait qu'il n'existe pas de culture collective de l'information, celle-ci restant une prérogative du pouvoir. Le non-respect du cycle de l'information, celle-ci restant une prérogative du pouvoir. Le non-respect du cycle de l'information laisse apparaître des failles potentielles en termes de permanence, de continuité et de pérennité, notamment en l'absence d'expression des besoins.

### **3.1.1 L'utilité de l'intelligence économique en entreprise**

L'intelligence économique permet de mieux connaître ses concurrents, les donneurs d'ordre, les règles et les normes qui peuvent influencer l'activité et donc d'agir sur son environnement au lieu de le subir ; n'empêche que l'intelligence économique doit être déontologique et loin des pratiques d'espionnage, de vol et de trafic d'influence. Conscient d'être dans une économie de connaissance sous effets de la mondialisation des échanges et des idées, l'intelligence économique reste un des éléments essentiels du capital stratégique qui déterminent aujourd'hui la prospérité des entreprises et leur compétitivité. Cette connaissance qui passe par l'information, il est pertinent de Savoir la chercher, la traiter et la diffuser avec la protection de ce qui doit l'être, et qui constitue l'une des tâches prioritaires de tous les acteurs économiques et la définition même de l'intelligence économique<sup>1</sup>.

Au fil des expériences des entreprises, force est de constater que les managers s'enfoncent dans une approche fonctionnelle pour régler des problèmes d'ordre stratégique, cette démarche qui donne l'illusion de pouvoir dissocier l'indissociable, sachant qu'aucun organe, ni axe, ni disciplines relatives à l'activité d'une entreprise n'est indépendant ; les éléments de rupture les plus importants ont toujours lieu à l'intersection ou dans la combinaison de ces différents domaines.

---

<sup>1</sup>Éric Delbecq, *L'intelligence économique : une nouvelle culture pour un nouveau monde*, Presses universitaires de France, 2006.

Dès lors, l'intelligence économique, favorise la création de typologies d'observation au sein des entreprises ; en revanche, s'engouffrer le flou et le déni, résulte sur une contre-productivité de l'effort d'intelligence économique détruisant l'information essentielle se trouvant aux intersections et la combinaison de ces différents domaines, encore une fois.

Les situations concurrentielles permanentes auxquelles sont confrontées les entreprises aujourd'hui sont complexes et multidimensionnelles. Or, la littérature relative à la gestion propose de réduire la complexité. Ainsi, la pratique de l'intelligence économique permet, non pas de la réduire, mais de l'appréhender de telle sorte que les liens essentiels entre des individus, des événements et des technologies soient mis en évidence. Tandis que dans une démarche de réduction de la complexité, l'effort d'analyse de l'entreprise aboutit à une synthèse de l'ensemble des éléments concernant un projet déterminé, la démarche d'intelligence économique a pour objectif de relier et de mettre en corrélation différents facteurs-clés (individus, technologies, stratégies, savoir-faire) afin de tenter une reconstitution des intentions d'un concurrent.

### **3.1.2 Les acteurs de l'intelligence économique**

Actuellement les domaines technologiques évoluent vite ; en plus, ils sont complexes et variés. Afin de comprendre les mutations technologiques nouvelles de la concurrence, il existe deux moyens pour ce faire, d'une part, par une veille scientifique qui s'illustre par l'analyse des brevets, l'analyse des communications scientifiques des experts et des chercheurs, aussi par le démontage des produits des concurrents ("reverse-engineering") et l'analyse du portefeuille de technologies; d'autre part, par le processus de connaissance des carrières des personnes impliquées dans les nouveaux projets technologiques de l'entreprise concurrente. Afin d'en appréhender les visées, il s'agit de reconstituer ces profils de carrière en croisant les expériences, les compétences et les réalisations passées des personnes ciblées.

Cette démarche est essentielle dans toute stratégie d'entreprise<sup>1</sup>. S'informer sur les managers collègues est devenu pratique ; ces informations sont utiles pour tenter d'apprécier son partenaire, connaître ses domaines de compétence et ceux qu'il maîtrise moins, la réalité de son expérience vis-à-vis du projet en cours, les positions qu'il sera susceptible de prendre eu égard à son expertise passée.

Cela peut commencer par une démarche classique qui consiste à lire tous les articles et de diverses catégories, de presse nationale, presse étrangère, presse professionnelle, notamment la presse scientifique, écrits par la personne concernée.

Exigible sur la vocation de la démarche qui dépend d'une identification fine des bonnes sources d'informations, certaines entreprises anticipatrices ont élaboré un service informationnel pour les cadres dont ils ont au préalable programmé la recherche ; arriver à avoir l'information en ligne et à temps.

Avec ces deux démarches d'intelligence économique qui s'imposent, appliquées au champ scientifique, et par rapport à la concurrence, il s'agira bien entendu de s'intéresser à toutes les publications scientifiques et les brevets ainsi que d'utiliser la bibliométrie dans un travail de veille sur l'évolution des familles de sciences, l'apparition de nouveaux domaines scientifiques ou l'arrivée dans un domaine scientifique connu d'implications provenant d'un autre domaine scientifique. Il s'agit aussi de s'attacher à suivre l'activité des laboratoires concurrents en utilisant les communications faites par les chercheurs ou les résultats de tests disponibles sur des formules pouvant être utilisées dans le développement en cours de création.

À la différence du marketing, qui tend à analyser l'environnement en termes de marchés, de produits, d'offres et d'avantages concurrentiels, l'intelligence économique s'intéresse essentiellement aux responsables ainsi qu'aux processus de décision des concurrents.

---

<sup>1</sup>Alice Guilhon et Nicolas Moinet, Intelligence économique : s'informer, se protéger, influencer, Pearson, Manuel labellisé par la FNEGE, 2016

C'est dire qu'une action courante d'intelligence économique consiste dans la réalisation de "profils d'intentions et de capacités". Cette lecture de l'environnement s'oppose à celle du marketing. Son unique objet d'intérêt porte sur l'articulation entre les intentions et les capacités relatives à leur mise en œuvre, et dire qu'avoir l'intention, n'est pas forcément capable de faire. Considérant que l'intention constitue le motif réel des actions, il s'agit donc d'analyser systématiquement les "intentions" liées aux actions qu'il a identifiées.

Évident, que tout élément concernant des décisions prises par le passé peuvent contribuer à bâtir ce "profil psychologique" du décideur, manager en entreprise. L'ensemble des informations ainsi recueillies permettent de comprendre les orientations de positionnement du manager, et de ces choix.

En tout état de cause, et en cas de constater que le manager de la concurrence n'a aucune orientation, donc imprévisible, cela ne fait qu'encourager l'entreprise à renforcer ses actions d'intelligence économique. Insister sur le fait que vouloir faire n'est forcément faire ; les intentions n'ont de valeur que lorsqu'elles sont accompagnées de capacités et une possession des capacités techniques, innovatrices ou financières pour atteindre ses objectifs. L'intelligence économique s'attache encore une fois à évaluer et comparer les intentions et les capacités des entreprises. Cette évaluation peut, et doit le plus souvent, précéder la mise en œuvre effective de l'action du concurrent.

L'intelligence économique permet ainsi de concevoir une réaction prompte et efficace selon la nature réelle des intentions et des capacités des agents managers visés. Elle permet une anticipation des actions de la concurrence, par cette analyse permanente de leurs manœuvres annoncées, prévisibles ou dissimulées. C'est avec un document appelé "rapports d'étonnement", également des outils courants des démarches d'intelligence économique.

Il s'agit d'un genre de "mémos" conçus par des cadres, des employés, des agents de maîtrise ou des dirigeants, soit au sein de l'entreprise, soit au cours de leurs déplacements en mission.

Ces mémos contiennent en quelques lignes "ce qui a étonné la personne". On ne lui demande pas d'analyses ni de justifications, mais juste de s'étonner sur une pratique, ou autre action, relative au fonctionnement de l'entreprise pour s'ouvrir sur la remise en question, et de voir d'autres<sup>1</sup>.

Des centaines, voire des milliers de "rapports d'étonnement", permettent de traquer l'innovation technique, les changements de technologies chez les concurrents, les idées nouvelles qui peuvent avoir été découvertes dans des domaines où l'entreprise n'a pas l'habitude d'être aux aguets.

### 3.1.3 Système et information en intelligence économique

Le remède au paradoxe des flux des informations que génèrent les technologies de l'information et de la communication, qui ne se traduit pas forcément par une perception des enjeux et des choix stratégiques à opérer, est l'intelligence économique, ce qui doit permettre de résoudre un tel paradoxe. Son action se situe à un double niveau au sein de l'entreprise d'une part, et au sein de l'environnement en matière d'information d'autre part.

Notre perception de l'intelligence économique est de faire la nuance entre information « data » sous un ensemble constituant un socle et l'information structurée, organisée et traitée, ce qui permet d'offrir un dispositif de support qui implique le processus de décision, par lequel l'information est intégrée en termes de système à une entreprise spécifique et des managers spécifiques. Aussi, la notion du système prend tout son sens par l'organisation des flux d'information vers les niveaux décisionnels supérieurs ("top management") et leur convergence vers l'objectif de la prise de décision stratégique qui impliquent l'idée de système.

L'exercice de l'entreprise s'exerce dans un monde économique particulièrement diversifié, son moteur est constitué essentiellement par le profit. Ainsi, chaque entreprise réagit avec sa culture et son système propre.

---

<sup>1</sup>Amos David, Intelligence économique et problèmes décisionnels, Paris, Lavoisier : Hermès Science publications, cop. 2010.

Chaque manager d'entreprise se fixe lui-même sa propre mission, n'empêche que ce dernier doit faire fonctionner l'entreprise dans un système d'information et de décision, et non pas dans un système fondé sur l'autorité, constat amère que nous faisons au sein des PME. Fonctionner en système implique un mouvement organisationnel dont les personnes, les matériels sont disposés, combinés, hiérarchisés et dont s'effectuent le partage des tâches, des attributions, et leur coordination.

#### **3.1.4 Intelligence économique comme démarche en entreprise**

L'intelligence économique se traduit essentiellement par trois phases en action majeure : d'abord, le traitement de l'information ; cela consiste à recueillir les informations nécessaires, à les trier et à les valider. En d'autres termes, ce premier volet consiste à avoir l'information pertinente sur ses concurrents, sur les règles et les normes et d'une manière générale sur tout son environnement extérieur voire international.

L'analyse des informations, leur structuration, leur déclinaison en stratégie et la mise en œuvre des actions sont plus élaborées et beaucoup plus réparties dans l'entreprise. Ainsi, les axes d'effort en action se résument par la recherche et le recueil des informations et des connaissances clés ; s'assurer sur leur traitement et se concentrer sur l'interprétation des données recueillies ; passer par la formulation des raisonnements stratégiques à la mise en œuvre des actions et l'animation des réseaux ; arriver à l'évaluation des effets et à la mutualisation des pratiques.

En deuxième phase, il est question de se sécuriser au niveau matériel mais surtout au niveau immatériel, c'est-à-dire avoir la capacité d'anticiper les risques et les problèmes qui se rattachent notamment à la propriété intellectuelle, aux attaques sur son image ou sur son capital. Cette deuxième phase accorde une grande importance à la sécurisation des actifs immatériels. En troisième phase, il s'agit de savoir influencer, argumenter, convaincre, négocier et de faire du lobbying professionnel mais également savoir exercer l'influence normative en anticipant les règles et les normes internationales et en participant éventuellement à leur élaboration.

À la différence de l'information qui fait l'objet de la veille ou de la protection du patrimoine informationnel et qui a besoin d'être vraie pour être utile, l'information dont traite l'influence est un objet de croyance.

Ce qui importe, ce n'est pas qu'elle soit conforme à la réalité mais que beaucoup y adhèrent ou du moins, ceux que l'on désire influencer, comme le législateur ou le dirigeant dans le cas du lobbying<sup>1</sup>.

Nous retenons un aspect particulier de l'intelligence économique qui a donné naissance à une déclinaison particulière à savoir l'intelligence économique territoriale, qui permet d'organiser en un système faisant sens, et en une stratégie cohérente au service de la croissance et de l'emploi, les actions variées d'aménagement du territoire, de politique industrielle et de développement économique en général qui sont menées à l'échelon central et local avec un déficit de coordination. Par conséquent, on peut définir l'intelligence territoriale comme étant la valorisation, la coordination et la protection des atouts économiques et savoir-faire industriels et technologiques des territoires et du tissu des PME afin de les transformer en avantages comparés décisifs dans la compétition commerciale européenne et mondiale<sup>2</sup>.

L'élaboration de stratégies concertées de développement économique et technologique pour les territoires se repose sur le repérage des spécialités locales, des savoir-faire et des filières d'excellence locale et leur mise en valeur via des réseaux organisés de travail et d'échanges d'informations. Il s'agit de créer une dynamique régionale de coopération en favorisant le regroupement des services de l'État et des collectivités territoriales, des entreprises notamment les PME, des universités et des centres de recherche autour de projets stratégiques communs<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> David AMOS, Intelligence économique et problèmes décisionnels, Paris, Lavoisier : Hermès Science publications, cop. 2010

<sup>2</sup> Ludovic FRANÇOIS, Intelligence territoriale : l'intelligence économique appliquée au territoire, Paris, Lavoisier, 2008.

<sup>3</sup> Pascal FRION, Accompagnement au traitement de l'information essentielle : la veille et la gestion de l'information pour une PME-PMI, A.r.n. Éditions, 2004.

La tendance concurrentielle vire vers la préservation d'un périmètre économique stratégique, et qu'elle convient de protéger pour des raisons d'intérêt national ou régional des positions privilégiées sur les marchés hautement rentables, en constituant des réseaux d'experts et de décideurs, inter-entreprises et inter-administrations, les entreprises, les universités et les différents acteurs du développement économique et social local.

Toutes ses actions s'accompagnent d'une sensibilisation et la formation à l'intelligence économique, car cette action est indispensable à la construction de la compétitivité durable des entreprises<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>Franck BULINGE, L'intelligence économique pour les PME-PMI, 2002.

### 3.2 Une nouvelle culture d'intelligence économique

Idéalement, le changement doit être opéré par un processus de transformation sans rupture et évolutif, avec une nouvelle culture tenant compte des données macro-culturelles et micro-culturelles de l'entreprise. Elle suggère l'acquisition et la maîtrise d'un ensemble d'habiletés et de compétences adaptées à son environnement. Nous reprenons deux degrés d'intelligence : l'intelligence informationnelle, et l'intelligence opérationnelle.

L'intelligence informationnelle favorise la recherche et le partage de l'information. Certes l'accès à cette dernière est essentiellement individuel mais son utilisation doit être collective en vue de favoriser la réactivité des acteurs et de l'entreprise. Ce qui manifeste une certaine compétence à savoir reconnaître quand émerge un besoin d'information et que l'on est capable de trouver l'information adéquate, ainsi que de l'évaluer et de l'exploiter.

L'intelligence informationnelle apparaît à l'évidence comme une solution générique à toutes les problématiques engendrées au sein de la nouvelle société de l'information.

L'intelligence opérationnelle ou compétitive qui suppose la mise en place d'un dispositif formalisé de recueil et de traitement de l'information répondant aux critères de la veille car elle envisage tous les domaines de la veille répondant aux besoins exprimés à partir d'une analyse stratégique de l'entreprise.

Elle agit sur la prise de conscience par l'ensemble des acteurs des menaces et des opportunités, de leur environnement et de leur position concurrentielle. Elle suggère l'adoption d'une attitude proactive et d'un état d'esprit qui est qualifié d'intelligence compétitive.

**Tableau 1 : compétences généralement requises dans le cadre de l'intelligence informationnelle (Poirier, 2002)<sup>1</sup>**

• diagnostiquer et formuler ses besoins en information
• identifier les ressources ou outils pour trouver cette information
• élaborer des stratégies de recherche d'information
• effectuer des recherches d'information en exploitant au mieux les technologies disponibles.
• évaluer et sélectionner les résultats d'une recherche d'information
• organiser et gérer l'information retenue
• intégrer l'information nouvelle à ses connaissances actuelles.
• communiquer et utiliser l'information de façon éthique
• exercer une veille informationnelle pour se tenir à jour.

Poirier (2000) distingue cinq changements de paradigmes en matière de culture de l'information, sous forme de transitions :

- ◆ 1- du document à l'information
- ◆ 2- du texte à l'hypertexte et à l'hypermédia
- ◆ 3- de la spécialisation à la transversalité
- ◆ 4- de la mémoire exhaustive à la mémoire sélective
- ◆ 5- vers l'intégration des connaissances : information => connaissance  
=> savoir

<sup>1</sup>Poirier D « l'intelligence informationnelle du chercheur : compétences requises à l'ère du virtuel » 2000

### 3.2.1 Critère de compétitivité

L'information existe dans le temps et la durée. Seule façon de l'entretenir est de la mettre en mémoire en cartographie. Ce que ne faisaient pas les entreprises jusque-là, ce qui représente la perte continue d'informations et même de savoir-faire due à l'absence de traces écrites, et ce qui aboutit manifestement souvent à une rupture dans la chaîne de transmission des connaissances ainsi qu'à la perte pure et simple d'informations-clés<sup>1</sup>. Les entreprises performantes ont su engendrer une pratique favorable au transfert de savoir sur les méthodes de collecte et de traitement de l'information utile. L'information n'est plus un capital personnel destiné avant tout à la valorisation des individus dans l'entreprise. À contrario, elle est intégrée comme bien immatériel à l'outil de travail, du coup, une source collective de profit et une des garanties de la pérennité de l'entreprise. S'obstiner à garder l'information devient une faute professionnelle grave dans la mesure où un tel acte individuel peut être considéré comme une menace pour la compétitivité de l'entreprise et donc pour la collectivité salariale<sup>2</sup>.

Les entreprises ne sont pas les seuls acteurs du marché. L'environnement, y compris les collectivités territoriales et les administrations, jouent un rôle essentiel dans l'optimisation des flux d'information. Ainsi, la circulation opérationnelle de l'information entre les entreprises, les collectivités territoriales et les administrations représente, sur le plan offensif comme sur le plan défensif, un facteur-clé de compétitivité vis-à-vis de la concurrence étrangère<sup>3</sup>.

Pour l'ensemble des spécialistes rencontrés, les Pme, dans leur majorité, font preuve d'un déficit culturel en termes de stratégie, d'information et de technologies. Ainsi nous postulons que le problème de l'appropriation de l'intelligence économique est avant tout d'ordre culturel.

---

<sup>1</sup>Mourad OUBRICH, La création des connaissances dans un processus d'intelligence économique, Thèse de doctorat, 2005.

<sup>2</sup>Franck BULINGE, Intelligence économique: l'information au cœur de l'entreprise, Paris, Nuvis, mars 2013

<sup>3</sup>Ludovic FRANÇOIS, Intelligence territoriale : l'intelligence économique appliquée au territoire, Paris, Lavoisier, 2008.

L'introduction d'une démarche d'intelligence économique implique un changement des modes de pensée, des valeurs, des comportements ou des usages qui sont autant de repères d'une culture d'entreprise en particulier. En effet, nous établirons que l'intelligence économique est non seulement un ensemble de méthodes et d'outils mais également et surtout, un véritable « état d'esprit ».

Du fait que les formes culturelles traditionnelles résistent relativement mal aux formes nouvelles véhiculées par les moyens de communication de masse, nous retiendrons la notion de « L'acculturation » opérée par le changement de culture au contact de courants culturels plus forts. Ainsi, la diffusion du concept d'intelligence économique s'inscrit dans un contexte plus vaste qui est celui de l'interpénétration culturelle entre la société traditionnelle et la société de l'information.

L'intelligence économique apparaît comme une réponse « intelligence » à une problématique qui semble aujourd'hui incontournable.

### **3.2.2 Savoir-faire et savoir être en intelligence économique**

Dans ses travaux, Laviret (2002)<sup>1</sup> conclut sur l'état naturel de l'intelligence économique qui révèle de sérieuses lacunes en termes de formation, de capitalisation des savoirs, de méthodologies de recherche et de traitement, de formation et d'expertise des outils. Et il insiste sur le cadre particulier de l'intelligence économique, ou la mobilisation de l'intelligence est d'autant plus efficace qu'elle s'inscrit dans le cadre d'un projet explicite et connu de tous. Motivation interne et stratégie externe sont donc deux objectifs indissociables qui ne peuvent être atteints séparément. C'est par l'appropriation que passe la réussite du projet, et donc l'appropriation de l'intelligence économique passe par l'apprentissage des savoir-faire et du savoir-être.

---

<sup>1</sup>Larivet S, « Les réalités de l'intelligence économique en Pme », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulon, à paraître.2002

Les savoir-faire de l'intelligence économique se développent sur deux axes : la méthodologie d'abord, qui met en œuvre des éléments théoriques et pratiques centrés sur la fonction d'animation, sur la collecte et le traitement de l'information d'animation, sur les techniques d'influence et de contre-information, sur les règles de droit et d'éthique et sur la sécurité de l'information ; et la mise en œuvre des technologies de l'information et de la communication par la suite qui s'illustre par l'apprentissage des outils collaboratifs, de veille ou de traitement de l'information.

Le développement du savoir-être s'illustre par un état d'esprit qui suppose des dispositions à la fois individuelles et collectives parmi lesquelles nous retenons la mobilisation des ressources informationnelles autour d'enjeux collectifs ; l'intégrité, l'honnêteté et l'esprit d'équipe entretenus par le partage, l'exemplarité et l'entente de tous les acteurs ; reste le rôle du manager qui demeure primordial ; une curiosité saine et motivée par le désir d'apprendre et de dépasser les limites de l'opérationnel ; le principe de service sur la notion de gratuité, de don de soi<sup>1</sup>.

L'acquisition du savoir-être relève de l'éducation. Elle suppose une programmation mentale et l'appropriation de comportements qui doivent pouvoir être partagés au sein de l'entreprise et d'une entreprise à une autre dans une perspective de réseaux. L'acquisition se fera ainsi autour d'un apprentissage des valeurs collectives du travail et de la compréhension des enjeux de l'entreprise ainsi que par la mise en œuvre des savoir-faire décrits précédemment. L'objectif de diffusion du concept d'intelligence économique n'est pas atteint au niveau des Pme malgré les actions qui se sont multipliées ces dernières années dans le cadre de la synergie public-privé.

L'intérêt pour l'information, lorsqu'il existe au sein des Pme, entraîne l'émergence de pratiques primitives de veille et d'intelligence économique. Il est indispensable de développer et de soutenir cette évolution naturelle par un apport de solutions expertes, sous peine de voir se développer des pratiques sous-optimales.

---

<sup>1</sup> Phanuel D., Lévy D., « Intelligence économique ou économie d'intelligence » dans les Pme-Pmi ? L'exemple d'un département français », Colloque AIMS, Paris 2001

### 3.2.3 Vers un processus stratégique en management des entreprises

L'intelligence stratégique représente le dernier niveau d'intégration de la culture informationnelle. Elle vise ainsi l'interactivité de l'organisation par rapport à son environnement. Elle suppose la connaissance et la maîtrise de l'ensemble des méthodologies, des outils et des «philosophies» d'emploi de l'information dans un environnement interactif et complexe ; autrement, dit elle émane du plan synergique. Effet de discipline est de considérer l'intelligence économique comme un processus majeur interne, intégré au système de pilotage stratégique de l'entreprise, c'est accroître nettement la performance des méthodes classiques utilisées à ce jour.

Un enjeu de taille qui devient vital pour le manager, dédier de décider vite, à partir d'un flux d'informations multiples en ajustant sans cesse sa stratégie ou ses initiatives tactiques aux fluctuations de l'environnement économique et culturel dans lequel une telle partie se joue<sup>1</sup>. D'où la notion de l'information juste, et juste à temps » prend tout son sens selon la formule de Robert Guillaumot qui n'est que le résultat de ce processus de pilotage qui permet d'exploiter au mieux la valeur de ce « carburant stratégique », cette information sensible que chacun des acteurs cherche à acquérir.

Nous retenons la définition de Michaël Hammer et James Chamy, qui définit ce processus à un groupe organisé d'activités et de tâches qui ensemble concourent, de manière organisée et pilotée, à la création de valeur pour le "client et pour l'entreprise". Ce processus a pour vertu de rendre l'entreprise "économiquement intelligente" avec comme résultat de lui procurer un véritable avantage concurrentiel durable.

En l'occurrence, celui de porter l'image d'un fournisseur responsable et citoyen. Faut-il mettre en place ce processus sous forme de système d'information sur l'environnement concurrentiel afin d'assurer en temps voulu une information fiable.

---

<sup>1</sup>Amos David, Intelligence économique et problèmes décisionnels, Paris, Lavoisier : Hermès Science publications, cop. 2010

Afin d'avoir une visibilité accrue sur les intentions, les actions voire les visions de ses concurrents principaux, par lesquelles, comptent-ils affecter les intérêts courants de l'entreprise, étant conscient que de s'informer continuellement sur le système technologique, politique, économique, légal, social affecte considérablement la position concurrentielle.

Développer des stratégies organisationnelles d'information repose sur l'analyse des forces concurrentielles, des faiblesses et des actions probables. L'efficacité de l'analyse de la concurrence dépend essentiellement du bon sens, de la logique et de la concentration avec lesquelles les ressources d'information de l'entreprise sont organisées que les moyens attribués à cette fin. Rester concentré sur la stratégie des concurrents et comment menace-t-elle la position actuelle ou désirée de l'entreprise sur le marché<sup>1</sup>.

Ce que nous retenons c'est que l'intelligence de l'entreprise à vocation économique implique une conception de son organisation, dont les personnes, les matériels sont disposés, combinés, hiérarchisés et dont s'effectuent le partage des tâches, des attributions et leur coordination.

---

<sup>1</sup>Frédéric Le Roy, Stratégie militaire et management stratégique des entreprises. Une autre approche de la concurrence, Paris, Economica, coll. Stratèges & stratégie, 1999,

### **3.3 L'intelligence économique au service du management de l'entreprise**

#### **3.3.1 Processus de création de la connaissance**

L'apport d'un processus est la capitalisation des informations susceptibles de devenir de bonnes pratiques, sous l'interconnexion des diverses activités au sein de l'entreprise, ce qui cadre complètement la structure de l'information vers la connaissance. L'adaptation du processus pour une nouvelle organisation flexible qui impose le changement, et qui identifie les nouveaux enjeux auxquelles l'entreprise doit faire face, par l'analyse et le traitement de l'information qui se concentre sur les objectifs de cette dernière.

Ces objectifs qui font l'objet d'une formalisation d'une stratégie, passé par la consultation des influents et la confrontation des idées, des points de vue, voire les visions de chacun. Toutes ces démarches s'exercent en vue d'une cohésion d'ensemble par des ajustements successifs qui apporte socle de connaissances très appréciable. Ainsi, c'est par la dynamique, le mouvement, la convergence progressive, l'association du plus grand nombre des acteurs au processus d'adaptation que naît la synergie des actions pour un objectif commun<sup>1</sup>.

Nous retenons cette nouvelle culture d'adhérer au changement perpétuel qui favorise la recherche et l'appartenance au sein même de l'entreprise, ce qui implique un engagement sans faille de chacun des acteurs autour de la synergie en vue d'atteindre les objectifs ciblés par stratégie en amont. L'entreprise économiquement intelligente s'active par certaines pratiques, essentiellement par la recherche et le recueil des informations, capitalisées en connaissances clés, matérialisé par l'entretien des bases de données et des savoirs, surtout par l'administration de ces données ;

---

<sup>1</sup>Éric DELBECQUE, L'intelligence économique : une nouvelle culture pour un nouveau monde, Presses universitaires de France, 2006

Suivi par le traitement et l'interprétation des données recueillies, vulgarisé par l'analyse, la synthèse de ces données ; arrivé à la formulation des raisonnements stratégiques où nous insistons sur la stratégie d'innovation fondée, sur l'anticipation et l'évaluation des effets des décisions à prendre<sup>1</sup>.

Passer à la mise en œuvre des actions, il est fortement recommandé d'animer des réseaux de communication et d'influence, et de procéder à l'évaluation des effets positifs ou négatifs des mutualisations de toutes ces pratiques, qui se résument par des études d'impact, rétro veille sur les processus, échanges de pratiques et de savoirs, l'audit d'intelligence économique, voire l'auto-évaluation.

Nous observons que le processus dans son recueil des informations se fait par relations humaines de qualité, ou par recherche active documentaires ou autres, avec une concentration et un sens profond très poussé des réalités de l'environnement, mêlé à l'intuition des veilleurs en particulier, ce qui peut résulter sur l'erreur d'appréciation du degré de la juste valeur de l'information, la panacée sera de veiller à vérifier l'information, par la vérification de ses sources en confrontation, afin de discerner par perception précoce les informations justes, utiles, dont on pourra faire le meilleur usage, en fonction du contexte, de la conjoncture, des objectifs, des risques, et des opportunités

Effet d'actualité à constater que la veille passe aujourd'hui par l'utilisation sur le Web de moteurs de recherche très sophistiqués, dont les performances dépendent des caractéristiques techniques : recherches plein texte, ou, de plus en plus, recherches sémantiques avec utilisation de métadonnées. La veille doit dépister les stratégies de diversion de l'adversaire, qui peuvent se manifester par des rumeurs, des bruits, de la désinformation<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Audrey KNAUF, Les dispositifs d'intelligence économique : Compétences et fonctions utiles à leur pilotage, Paris, Le Harmattan, 2010

<sup>2</sup> Collectif : Bernard BESSON, Dominique FONVIELLE, Michel FOUREZ, Jean-Pierre LIONNET, « Modèle d'intelligence économique », Paris, Economica, coll. Intelligence économique, 2004

Toutefois, l'intelligence économique en entreprise a pour objet d'aller toujours de l'avant, en capitalisant ses propres résultats et en adoptant une démarche proactive visant à faire fructifier davantage cette information recueillie, à leur juste valeur, source d'anticipation et d'avantage concurrentiel sur ses concurrents dans un environnement, encore un fois perturbé par la mutation perpétuelle.

### **3.3.2 Un management axé sur intelligence économique**

Faute de temps, il est difficile d'engager une dynamique de changement susceptible de construire une cohérence entre stratégie et structure en mettant en relation les opportunités offertes par l'environnement et les motivations des acteurs au cours d'une série d'aller et retour entre exploration externe et analyse interne. Par ailleurs, par manque de temps, il est difficile aux membres de l'organisation de trouver les voies leur permettant de faire face à un environnement évolutif, de s'impliquer et de se projeter vers l'avenir au lieu de garder les yeux rivés nostalgiquement sur le passé.

Facteur temps, temps en entreprise qui s'active au tour de plusieurs voies, à la fois multiple et complexes, la stratégie dans sa cohérence avec les opportunités et les risques, autour des acteurs dans leur motivation à court terme en exploitation des ressources internes, et à long terme dans une quête de l'avenir d'une part, et maintenir l'équilibre source de pérennité dans un environnement évolutif d'autre part. Ce sont les raisons pour lesquelles seule l'organisation qui cadre le rythme des actions et oriente la dynamique des acteurs est la voie par excellence d'un management, objet de toutes les convoitises des managers visionnaires.

Après la spécialisation par la division du travail qui a été la principale source d'efficacité du passé, l'adaptabilité est devenue le nouveau facteur de performance que les nouvelles technologies de communication doivent permettre de développer.

Paradoxalement, la complexité croissante de l'environnement économique et des processus technologiques impose aux entreprises un retour à la simplicité. Ainsi, il est recommandé de pressentir les mutations de l'évolution externe suffisamment tôt pour pouvoir traiter leurs implications internes à un rythme compatible avec les pratiques et les comportements des acteurs au sein de l'entreprise, en mobilisant les énergies autour d'une priorité accès client.<sup>1</sup>

Nous revenons sur la notion d'adhésion au changement au lieu de le subir, changement d'abord organisationnel étant un impératif de survie qu'un fardeau imposé par la sécurité de la pérennité, pensant que la difficulté impose souvent ce changement, de fait que l'environnement est menaçant et anxiogène pour tous ceux qui n'ont pas l'habitude d'y être confrontés car ils n'y perçoivent que des menaces. En revanche, l'ouverture sur l'environnement à la recherche des opportunités qu'il peut offrir aux ressources détenues par l'entreprise produit l'effet inverse. L'intégration de la notion du changement comme élément endogène conduit à la conception de structures centrées sur l'extérieur et respectant un certain nombre de principes.

Inévitablement, il s'agit de mettre l'accent sur les objectifs communs, et encourager les ajustements réciproques aux dépens des procédures rigides de façon à centrer les comportements sur les finalités comme objectifs de résultat, l'efficacité comme vecteur principal de l'efficience dans la gestion des ressources, d'ordre informationnelles d'abord. Cela implique un accroissement important du nombre de ceux qui, dans l'entreprise, ont une véritable culture stratégique. Ainsi on passe de l'opérationnel au stratégique et du très court terme au long terme.

La nécessité de changement, l'adaptation à des mutations externes difficiles à prévoir est devenue une nécessité permanente, et d'en finir avec la convention des processus rationnels de planification et de conduite prêt à l'emploi.

---

<sup>1</sup>Christophe DESCHAMPS et Nicolas MOINET, La Boîte à Outils de l'intelligence économique, Paris, Dunod, 2011.

La règle est de ne pas s'enfermer dans un modèle unique et de prendre en compte une double contingence du changement où la gestion d'un processus doit prendre des formes très différentes, parfois totalement opposées, qu'ils soient dirigeants, hommes clés dans la périphérie de l'entreprise comme les consultants, voire les propriétaires et actionnaires, qui ont un impact important sur l'approche utilisée. Ce n'est pas neutre dans un domaine où la capacité de conviction des leaders et leur engagement personnel peuvent faire toute la différence entre la réussite et l'échec<sup>1</sup>.

Dans un certain nombre de fonctions relatives à cette nouvelle approche, nous insistons sur les réseaux d'informations, soit externe, constitué de personnes n'appartenant pas à l'entreprise, de provenances diverses, connaissances des employés, clients, fournisseurs, partenaires, contacts délibérés et autres, soit interne, constitué des employés de l'entreprise pouvant servir d'experts sur une question, et fournir des informations exploitable.

Nous insistons aussi sur la mémorisation des informations et les connaissances explicites de l'entreprise, obtenues ou non grâce à l'intelligence économique. Elles peuvent être organisées dans le cadre d'un projet d'ingénierie des connaissances. Il s'agit d'une cartographie ou d'un référentiel structuré dont, idéalement, les données principales (métadonnées) sont compatibles avec la structure du système d'information et répondent à des normes de mise en cohérence interne et externe. Ayant conscience que l'intelligence économique est au service de l'entreprise, elle doit être pilotée par le manager d'entreprise, qui doit définir ses objectifs et les grandes questions auxquelles elle devra répondre. La qualité des interrogations est capitale pour obtenir des informations intéressantes ; les questions devront rester les plus ouvertes possibles pour ne pas exclure a priori des informations clés qui pourraient surgir du contexte. L'éthique et la déontologie relèvent de cette fonction, pour produire des questions pertinentes et valident les réponses en offrant des choix multiples à l'entreprise.

---

<sup>1</sup>Alice GUILHON et Nicolas MOINET, Intelligence économique : s'informer, se protéger, influencer, Pearson, Manuel labellisé par la FNEGE, 2016.

### 3.3.3 Vers un knowledge management en intelligence économique

Nous pouvons cerner la veille stratégique, en intelligence économique, dans son usage offensif de l'information, d'où la notion du knowledge management, que nous le désignons aussi par KM, comme cela devient d'usage, et qui s'affirme par l'optimisation de la gestion des connaissances<sup>1</sup>. Nous sommes conscients du fait qu'avant tout, il faut tenir compte de l'information extérieure, une visibilité sur ce que font les autres.

Ainsi inciter à l'usage offensif de cette information dans un but stratégique, avec des décisions majeures à prendre par le manager, incitation à la réflexion anticipatrice. Mais la démarche doit faire un consensus avec les acteurs influents de l'entreprise pour transformer l'information brute collectée en information élaborée, en outils d'aide à la décision; et connaître les ressources spécifiques de l'entreprise, ses forces, ses compétences propres.

Dans un but purement pratique, de mise en application directe, nous nous proposons de voir s'il est intéressant, utile, nécessaire, d'intégrer, dans un dispositif d'intelligence économique en entreprise, des composantes du knowledge management, des techniques, des méthodes, des logiciels, convaincus que cette intégration nous permettrait d'accroître l'efficacité de l'intelligence économique. N'empêche qu'à notre avis, l'apport du knowledge management devrait être important au niveau des informations internes, pour améliorer leur recherche, leur collecte, leur diffusion, leur échange et leur création<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup>Collectif KOTLER Philip, KELLER Kevin, DUBOIS Bernard, MANCEAU Delphine, MARKETING MANAGEMENT, 12ème édition Pearson Education, 2006

<sup>2</sup>Alphonse CARLIER, Intelligence économique et knowledge management, La Plaine Saint-Denis, Afnor Éditions, 2012

FRANÇOIS BOCH –LAINE prononça la phrase suivante : «Toute décision résulte de la conjonction d'une compétence et d'une information», ni oracle, ni sorcier, mais réducteur d'incertitude, se fixera comme règle de lui adresser le maximum d'informations pertinentes, le plus rapidement possible ; de cette réflexion pure, il est évident que compétence et information sont des entités de même nature, elles sont de la connaissance, connaissance qui est indispensable pour la prise de décision. Les informations sont d'origine externe ou interne. Nous pouvons donc dire qu'il y aura lieu de prendre en compte des informations extérieures (certains disent exogènes) et des informations internes (les mêmes disent endogènes).

Le knowledge management n'est pas un concept fondé sur les technologies de l'information, c'est un processus adapté aux activités commerciales de l'entreprise, de ce fait, il en résulte qu'il ne doit pas être dissocié des objectifs stratégiques de l'entreprise, même si les nouvelles technologies de l'information et de la communication, peuvent et doivent aider, elles ne sont pas le point de départ d'un projet knowledge management car ses décisions doivent être fondées sur ;

Qui de droit essentiellement les managers ; Quoi de pertinent des connaissances et des compétences, et le pourquoi des objectifs de l'entreprise, ainsi le Comment des technologies à utiliser, qui ne doit venir qu'après pour viser une utilisation optimale des informations qu'elles soient internes ou externes, publiées ou informelles.

### 3.4 Le Learning Mix « apprentissage mix »

Comme une nouvelle forme d'une entreprise économiquement intelligente, souhaitant cerner les difficultés rencontrées pour devenir « apprenantes », elles cherchent à adopter une approche efficace de gestion des connaissances (knowledge management). N'empêche que malgré le partage et la création de connaissances, l'enrichissement du capital intellectuel collectif ou encore l'acquisition de « capacités à apprendre » constituent un enjeu affiché par de nombreuses d'entre elles, rares sont celles qui adoptent une démarche concrète et opérationnelle permettant de relever ces défis.

Fréquemment, des initiatives parcellaires coexistent : mise en place d'un outil de partage des connaissances, actions visant à recenser les compétences détenues par l'entreprise, etc. La difficulté consiste à articuler ces différentes actions, à les inscrire dans une démarche intégrée permettant de capitaliser sur ces initiatives. Il s'agit ainsi de mettre en place une véritable politique de gestion des connaissances et de l'apprentissage organisationnel. Tous conseillent de prendre appui sur la richesse que représente la variété des compétences des acteurs dans l'entreprise, soulignant la nécessité de repérer les connaissances utiles et de capitaliser sur celles-ci.

Nous retenons le Learning Mix comme modèle intégrateur suite à une prise de conscience des limites d'une approche centrée sur la maîtrise d'une technologie comme principale source d'avantage concurrentiel. Là où quelques années avant, le fait de détenir une innovation technologique constituait bien des cas, la principale façon d'acquérir et de maintenir un avantage compétitif. Aujourd'hui, c'est dans la capacité à innover de façon permanente à apprendre plus rapidement que ses concurrents, que réside la source d'avantage concurrentiel durable.

Ce n'est plus la technologie telle que c'est la ressource stratégique, ce sont les processus organisationnels, technologiques et cognitifs qui sous-tendent les capacités à innover et à apprendre (Edmondson et Moingeon, 1996)<sup>1</sup>.

De façon opérationnelle, ceci nécessite de gérer les différentes dimensions du LearningMix. Sur un plan technologique, il s'agit de gérer les systèmes d'information, notamment les outils dédiés au partage de connaissances ; en organisation, il s'agit de mettre en place et de manager une structure apprenante, en adoptant des modes de fonctionnement favorisant la création et le partage de connaissances ; sur un plan stratégique, il est impératif de gérer le portefeuille de connaissances de l'entreprise, à la fois les connaissances détenues et celles à acquérir ; sur une dimension Identitaire, recommandation de développer une identité apprenante, ce qui requiert dans bien des cas un travail complexe sur les valeurs et les modes de raisonnement. Cette dimension du Learning Mix, la plus tangible, est celle qui a davantage retenu l'attention des entreprises ces dernières années. De nombreuses entreprises ont en effet alloué des ressources importantes à la mise en place de système d'information. Les évolutions technologiques récentes ont permis un accroissement spectaculaire à la fois des capacités de traitement et de stockage des ordinateurs ainsi que des possibilités de communication entre acteurs.

De façon générale, bases de données, moteurs de recherche, systèmes experts et autres outils d'aide à la décision, fournissent des informations auxquelles les limites de leur mémoire et de leur cognition ne donneraient pas accès. À ce titre, la technologie est source de connaissance. Par ailleurs, Internet entraîne un accroissement sans précédent des possibilités de communication et son utilisation permet de s'affranchir en partie des contraintes de temps et d'espace. Les systèmes d'informations jouent donc un rôle clé dans le partage de connaissances.

---

<sup>1</sup>Collectif KOTLER Philip, KELLER Kevin, DUBOIS Bernard, MANCEAU Delphine, MARKETING MANAGEMENT, 12ème édition Pearson Education, 2006

Toutefois, l'importance de la technologie varie en fonction du type de la stratégie de gestion des connaissances adopté par l'entreprise, la technologie doit conserver une fonction de support. En d'autres termes, management ne saurait en aucun cas être réduit à sa dimension technologique<sup>1</sup>.

Il s'agit d'adopter une structure apprenante qui consiste à impulser et de coordonner les actions concernant la création et le partage des connaissances, éviter les pertes de connaissances qui ont pu se produire dans le passé suite au départ de salariés : (retraite, licenciement, départ volontaire), etc.

Au sein des entreprises, on retrouve des rôles dédiés à identifier et à codifier les nouvelles connaissances, d'en assurer l'actualisation tel que sélectionner ce qui doit être retenu à l'issue d'une mission de conseil, le faire valider et le rendre accessible via le système d'information. Une structure apprenante présente plusieurs caractéristiques dont, un fonctionnement en équipes transversales autour de projets, avec peu de niveaux hiérarchiques (structure plate), un nombre limité de procédures formalisées, un décloisonnement de l'entreprise avec des salariés organisés en réseau et l'existence de communautés de pratique. Après, il faut passer à la gestion d'un portefeuille de connaissances, cette facette du Learning Mix qui concerne le portefeuille de connaissance de l'entreprise.

L'approche de la stratégie par les ressources a mis en évidence le rôle central joué par ces actifs immatériels dans la constitution d'un avantage concurrentiel. C'est en effet en conjuguant connaissances que l'entreprise développe, compétences et capacités organisationnelles sur lesquelles elle prend appui pour renforcer sa compétitivité, malgré que certaines connaissances peuvent être facilement formalisées (connaissances explicites), comme que d'autres sont difficiles à expliciter et codifier (tacites).

---

<sup>1</sup>Ibid. Collectif KOTLER Philip, KELLER Kevin, DUBOIS Bernard, MANCEAU Delphine, MARKETING MANAGEMENT, 12ème édition Pearson Education, 2006

Ainsi, des expertises individuelles, des savoir-faire, des capacités collectives constitutives de l'identité de l'entreprise reposent sur des connaissances tacites et peuvent être sources d'avantage concurrentiel car rares, difficilement imitables ou substituables. Le portefeuille de connaissances est constitué à la fois de celles détenues actuellement par l'entreprise dans son patrimoine de connaissance, et celle qu'elle peut acquérir notamment en mobilisant ses capacité à apprendre. La gestion du portefeuille doit être guidée par la recherche d'un équilibre entre exploitation et exploration: l'exploitation permettant de capitaliser sur le patrimoine acquis, l'exploration conduisant à acquérir de nouvelles connaissances.

La création de nouvelles connaissances organisationnelles peut se faire de plusieurs façons, en combinant des savoir-faire disponibles dans l'entreprise, en intégrant et en s'appropriant des connaissances extérieures, en réalisant un apprentissage en double boucle<sup>1</sup>. C'est ainsi qu'une entreprise avec une identité apprenante prend tout son sens qui est au-delà de l'identification des pratiques managériales, des modes de comportement adoptés par les salariés et de l'ensemble des productions symboliques (rituels, organisation du temps et de l'espace, etc.), manager une entreprise, c'est non seulement identifier les pratiques et expliciter les valeurs, mais décider quelles sont les valeurs qu'il convient de modifier ou d'acquérir, et quelles sont les pratiques à mettre en place à cette fin. En effet c'est en identifiant les racines de son identité, étant exposés de façon perpétuelle à de nouvelles règles du jeu et modes de fonctionnement que les décideurs vont progressivement désapprendre certains comportements, ainsi que les dispositions qui les produisent et introjecter de nouvelles valeurs.

L'observation des pratiques et des comportements d'une entreprise apprenante indique l'existence d'une motivation pour apprendre et progresser, d'une volonté de faire des choix informés sur la base d'information et des connaissances valides, d'une organisation à partager les connaissances, d'une capacité à réaliser des apprentissages en double boucle, remettant en question les valeurs, hypothèses de base et connaissances

---

<sup>1</sup>Alphonse CARLIER, Intelligence économique et knowledge management, La Plaine Saint-Denis, Afnor Éditions, 2012

existantes afin d'en acquérir de nouvelles, enfin l'existence d'une capacité des salariés à porter un regard critique sur eux-mêmes, à identifier la part de responsabilité qui peut leur incomber dans une situation.

Dans un autre regard, l'existence d'un niveau élevé de confiance interindividuelle ; celle-ci est double : elle porte à la fois sur les intentions et sur les compétences, d'où une capacité collective à aborder de façon productive les vrais problèmes, bien entendu, approuver un droit à l'erreur et assurer un climat de « sécurité psychologique » en cas de problème.

Si toute initiative prise séparément a ses limites, la gestion de l'identité d'une entreprise passe par la mise en place d'un ensemble de dispositifs et pratiques, dont une intégration du knowledge management dans les objectifs et la politique de rémunération, notamment en cherchant à valoriser ceux qui acquièrent de nouvelles connaissances et en font bénéficier les autres, reconnaissance du droit à l'erreur à condition que l'on en tire des enseignements, obligation faite pour les managers de montrer l'exemple et d'assurer un environnement de partage et de création de connaissances)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> ibid Collectif KOTLER Philip, KELLER Kevin, DUBOIS Bernard, MANCEAU Delphine, MARKETING MANAGEMENT, 12ème édition Pearson Education, 2006

## Conclusion Troisième Chapitre

Retenons que la veille ne prévoit que l'activité de recherche et le traitement d'informations, qui s'active essentiellement par l'usage généralisé d'internet, la fonction renseignement s'articule autour de trois activités qui sont la recherche d'information relative à l'environnement, la protection des systèmes et de l'organisation face à cet environnement, ainsi que les actions offensives et défensives qui en découlent.

En portant un regard critique sur l'organisation des PME et, en particulier sur leurs dirigeants, nous avons fait apparaître un certain nombre de déficits en termes de culture stratégique, technologique, managériale ou organisationnelle. Ces déficits constituent des freins voire des obstacles à l'autonomie informationnelle.

Nous avons ainsi retenu que l'intelligence économique est un état d'esprit qui accorde une capacité de résolution de problématiques informationnelles sur trois niveaux : L'intelligence informationnelle qui concerne l'identification et la résolution de problématiques simples de type « information documentaire » ; L'intelligence opérationnelle qui prévoit la mise en œuvre d'un dispositif de veille dans le cadre de la dynamique décisionnelle de l'entreprise, comprenant notamment un volet « sécurité » des systèmes d'information ; L'intelligence stratégique, qui permet à l'entreprise d'influencer directement son environnement, à travers une logique de réseau et la maîtrise des méthodologies, des outils et des « philosophies » d'emploi de l'information dans un environnement interactif et complexe.

L'Intelligence Économique d'Entreprise s'assimile à un processus, qui orchestre des un ensemble organisé d'activités et de tâches qui concourent, de manière organisée et pilotée, à la création de valeur pour le "client et pour l'entreprise".

Ce processus a pour vertu de rendre l'entreprise "économiquement intelligente" avec comme résultat de lui procurer un véritable avantage concurrentiel durable, qui mobilise toute l'intelligence interne en vue de produire les meilleures options possible, considérant le contexte environnemental de l'entreprise.

C'est par le management de l'intelligence que s'expliquent les immenses progrès des entreprises de classe mondiale. Cette intelligence qui s'illustre par savoir de quelles informations on en a absolument besoin, pour faire quoi, et d'être conscient que la plupart des informations dont on a besoin pour raisonner une stratégie se trouvent déjà dans l'entreprise. En remarquant qu'un besoin décroissant d'informations est le signe le plus tangible d'une maîtrise croissante des facteurs d'influence sur l'environnement et de leur combinaison.

L'intelligence économique n'étant pas connue des PME ; c'est ce qui ressort de l'expérience terrain conduit tant auprès des managers que des cadres et des salariés. Avec seulement huit années d'existence officielle, l'intelligence économique n'est pas encore reconnue dans le champ opérationnel des PME. Au mieux, elle est considérée comme un synonyme de la veille, au pire, mais plus rarement, comme une forme d'espionnage industriel.

C'est par l'adoption de l'Intelligence Économique d'Entreprise comme un processus majeur interne, intégré au système de pilotage stratégique de l'entreprise, que l'entreprise s'assure d'accroître notablement la performance des méthodes classiques utilisées depuis longtemps, vers la détection et l'analyse des informations sensibles, voire aux pratiques d'influence offensives.

À noter également que la mise en place d'une politique d'intelligence économique a notamment pour objectif d'assurer la pérennité de l'entreprise par la prise de décisions en toute connaissance de son environnement présent et de ses évolutions futures.

Malgré l'existence d'une forme empirique de management de l'information, on ne peut parler sérieusement d'un développement naturel de l'intelligence économique. Il manque aux entreprises un certain nombre d'éléments tant méthodologiques (cycle de l'information) que dimensionnels (téléologique, sociologique, technologique...).

La conservation des informations et des connaissances par leur gestion au sein de l'entreprise, la mémoire des échecs et des succès et les prises de décisions en conséquence assurent également une stabilité à l'entreprise.

Là où il est des domaines dans lesquels l'expérience, le bon sens, le feeling, et l'humilité font l'essentiel de l'efficacité... ! Ceux dans lesquels rien n'est jamais sûr ni forcément mesurable.

L'intelligence est une capacité à donner du sens à des informations où le terrain reste la meilleure école. Pour analyser juste, il faut connaître ce sur quoi l'on travaille, avoir du vécu, l'expérience non la théorie source de catastrophes. D'ailleurs, comment faire autrement alors qu'il devient vital pour le manager de décider vite, à partir d'informations multiples en ajustant sans cesse sa stratégie ou ses initiatives tactiques aux fluctuations de l'environnement économique et culturel dans lequel une telle partie se joue.

L'information juste, juste à temps, capitalisée en connaissance est le résultat de ce processus de pilotage qui permet d'exploiter au mieux la valeur de ce moteur carburant stratégique, cette information sensible que chacun va chercher à acquérir. Malgré le fait que les dispositifs et pratiques évoquées sont des conditions nécessaires, elles sont non suffisantes notamment pour l'apprentissage en entreprise, condition par laquelle les salariés doivent également faire évoluer leurs compétences interindividuelles. La capacité à partager, acquérir et créer des connaissances est intimement liée à la qualité des interactions des salariés et, en amont, aux modes de raisonnement des managers.

## **PREMIERE PARTIE**

### **CHAPITRE 4 : LE MANAGER VISIONNAIRE EN ENTREPRISE**

## Introduction Quatrième Chapitre

Nous retenons cette célèbre définition du leadership pour évoquer le management, plus précisément le management visionnaire, de l'opérationnel, « Le leadership, c'est créer un monde auquel on a envie d'appartenir ». Gilles Pajou<sup>1</sup>

Les dernières inspirations des managers efficaces dans le monde, évoquent des compétences qui traitent de la planification à la résolution des problèmes, à la communication efficace et à l'établissement du rapport aux autres collaborateurs. Un manager visionnaire est non seulement associé aux compétences, mais aux niveaux d'influence sur son environnement proche. Ainsi, peut-il être mesuré à son aptitude à influencer ses collaborateurs en direction des objectifs à atteindre, vers une finalité.

Insistons sur la nuance qui différencie en entreprise le manager du manager visionnaire dans la mesure où le premier s'assure que les tâches soient faites ; or, le deuxième s'appuie sur ce qui doit être fait d'où la pertinence d'influencer et de motiver les autres collaborateurs dans ce sens, ce qui les relie à l'environnement par la vision du manager suscitant l'énergie et l'enthousiasme.

Le manager visionnaire ne jure que par la vision inspiratrice, qui inspire son système de management, impliquant davantage ses collaborateurs, tenant compte de son propre rôle au sein de l'entreprise, avec une certaine culture professionnelle dont on participe pour définir et poursuivre sur la voie nécessaire des objectifs. Il implique de prendre en considération son état individuel et ses capacités en lien avec les filtres perceptuels, et les motivations de ses collaborateurs pour définir et atteindre des objectifs spécifiques au sein d'un contexte environnemental particulier<sup>2</sup>. Il est important de considérer sa mission dans le cadre du système qui fait fonctionner l'entreprise, de son rôle, et de ses responsabilités au sein de l'entreprise, tenant compte de son histoire personnelles, ses valeurs et ses compétences en tant que meneur en première ligne.

---

<sup>1</sup> Robert B. Dilts, « Leadership visionnaire », Edition De Book, 2009.

<sup>2</sup> Ould SADEGH, « Influence du dirigeant et de l'environnement sur le développement des PME » Thèse de doctorat Nancy 1997

Le cap doit se tenir à partir d'une vision à plus long terme qui guide sur la voie des objectifs nécessaires pour progresser vers cette vision. Le manager visionnaire doit aussi considérer le système en termes d'environnement qui englobe les personnes et les événements, et qui influence en vue des buts et des besoins, au sein d'une structure organisationnelle, notamment en entreprise qui détermine l'intention générale et les contraintes liées aux tâches et aux projets, sans oublier les situations spécifiques qui établissent les conditions physiques et relationnelles au sein desquelles les tâches et les opérations seront mises en œuvre. Nous observons qu'un manager visionnaire efficace doit tenir compte de la santé et de l'écologie du système de management dont il fait partie, et de gérer l'équilibre des relations et des tâches pour remplir une mission d'organisation par une planification efficace et l'ajustement de son style de management. À appréhender chacun des éléments qui constituent l'environnement de son entreprise, soi-même et ses relations avec ses collaborateurs, bien entendu le système dans lequel on agit, on réagit, en vue des objectifs à atteindre, ce qui manifeste des compétences personnelles, des compétences relationnelles, des compétences de pensée stratégique et des compétences de pensée systémique<sup>1</sup>.

Dans ce chapitre, nous abordons le manager visionnaire en entreprise avec quatre sections ; en première, nous commençons par le cheminement de la vision à l'action vers le futur ; en deuxième section, nous touchons une nouvelle culture informationnelle active pertinente à notre sens sans prétention aucune. Nous abordons par la suite les divers styles et la philosophie du management visionnaire dans la troisième section, pour finir sur les compétences du manager visionnaire et la nécessité qu'il soit en appartenance perpétuelle au sein de son entreprise.

---

<sup>1</sup> Bamberger et E. Gable « Les systèmes de valeurs des dirigeants et leurs influence sur le comportement stratégique et la performance des entreprises ». Cahiers stratégie et organisation, institut de gestion de Rennes. Décembre 1986

#### 4.1 De la vision à l'action vers le futur

Un manager visionnaire est intimement lié à ses adaptations pour changer en fonction de l'environnement particulier et les influences environnementales, avec ses contraintes et ses avantages dans leur influence et l'influence du temps et de ses contextes, faisant référence à des activités comportementales qui se produiront au sein même de cet environnement. Bien sûr les actions des individus ne sont pas déterminées uniquement par leur environnement interne ou externe. Différents managers peuvent manifester une vaste diversité de réactions comportementales à des stimuli et contraintes environnementaux, aux variations au niveau des cartes mentales et des perceptions des individus, qui sont dirigées par des processus cognitifs, c'est dire par la manière dont les personnes pensent quelque chose ou se le représentent mentalement, sans négliger le processus du chargement qui est très influencé par les croyances et les valeurs des personnes<sup>1</sup>.

La motivation est ce qui stimule et active la manière de penser du manager et ce qu'il fera dans une situation donnée. De sa vision, le manager manifeste un degré de motivation, ce qui déterminera les ressources internes qu'il est prêt à mobiliser. Son esprit de visionnaire englobe des rôles spécifiques, des croyances, des capacités et des actions tant liés à sa vision et à l'organisation du système de management.

L'environnement détermine les opportunités externes ou les contraintes auxquelles un manager doit réagir. Son comportement est l'action et la réaction spécifique exercée dans cet environnement. Ces capacités guident et dirigent les actions comportementales au travers d'un état d'esprit illustré en un plan ou une stratégie.

Ces croyances et ses valeurs apportent le renforcement qui soutient ou inhibe les capacités et les comportements. Son identité implique son rôle, sa mission en rapport avec le système de management dont il fait partie et l'influence de ce système sur ces collaborateurs au sein de son entreprise.

---

<sup>1</sup>Élisabeth DUGUE : « Qualification compétente et culture du métier » Ed. L'Harmattan 2004

Le manager visionnaire implique d'aborder les problèmes à chacun de ces niveaux, que ce soit en rapport avec soi-même, les collaborateurs, le système ou les objectifs, en perpétuel questionnement sur où ? Quand ? Quoi ? Et comment ?

De plus, ces croyances, ces valeurs et son identité impliquant son rôle, l'esprit constituent la vision et l'intention qui se trouvent derrière tous les autres collaborateurs en vue d'un objectif déterminé. Le manager visionnaire apporte inspiration et motivation, en faisant de la vision une mission qui génère la stratégie, en définissant les valeurs, la culture et la voie à suivre pour atteindre l'état désiré. Il apporte une structure qui permet de concrétiser la culture et la voie à travers des tâches confiées et des relations spécifiques établies avec ses collaborateurs.

L'aptitude d'un manager visionnaire est une fonctionnalité de son état mental conscient où la performance efficace est similaire à d'autres types de performance. Ainsi, en plus des stratégies mentales et des compétences, il y a aussi les aspects purement physiologiques qui aident à accéder aux processus inconscients et à les intégrer. L'idée, c'est que son état physiologique interne stimule et organise les autres activités neurologiques. C'est pourquoi l'une des compétences personnelles les plus importantes du manager visionnaire est la capacité à gérer son état intérieur. Ce qui implique la capacité à sélectionner et à maintenir les types d'états intérieurs qui assureront la promotion et le maintien des performances efficaces<sup>1</sup>.

L'un des aspects les plus importants d'un manager efficace est la congruence entre le « message » et le « messenger ». Sur un plan personnel, un visionnaire efficace est quelqu'un dont les propres actions sont alignées avec ses capacités, ses croyances, ses valeurs, son sens de l'identité, et de la mission qui évolue avec le cycle de développement de sa vie.

---

<sup>1</sup> Ould SADEGH, « Influence du dirigeant et de l'environnement sur le développement des PME » Thèse de doctorat Nancy 1997

Le tout dans un processus dynamique d'une vision ou perception du système dont il fait partie, déterminant son rôle propre en lien avec les systèmes d'organisation de son entreprise. Sachant qu'en combinant les processus mentaux et physique avec les différents niveaux de changement, un manager peut amener tous ces niveaux à s'aligner au service de sa vision et de sa mission.

Un bon processus est celui qui intègre ces différents niveaux d'expérience. On conclut qu'une expérience puissante est un bon outil pour se mettre dans un état « aligné » efficace d'un manager visionnaire<sup>1</sup>.

Un manager visionnaire est une personne à part entière, qui s'illumine par son esprit d'abord, puis par son comportement calqué sur son expérience, ses compétences, et ses valeurs. Il s'impose avec son sens des responsabilités à donner le ton et la mesure de l'action, avec une communication axée pertinence et efficacité, le tout dans une atmosphère de challenge et de motivation.

---

<sup>1</sup> Schmidt G. « Théorie et pratique des styles de management : une comparaison internationale » Thèse de doctorat Nancy II. 1992.

## 4.2 Une culture informationnelle active

Les PME n'intègrent pas l'information à leurs démarches stratégiques (Larivet, 2002). Ainsi, l'information, lorsqu'elle est collectée, ne fait pas l'objet d'une exploitation et d'un usage opérationnel systématique. Cela ne signifie pas que le besoin n'existe pas, il a même été précisé par d'autres auteurs que les managers de PME veulent s'informer mais qu'ils souhaitent des informations décodées, rapides et pragmatiques. Selon l'auteur, ils se caractérisent par une sensibilité aux impressions, voire à l'intuition et ils éprouvent une certaine aversion pour l'analyse. D'autres auteurs soulignent une préférence des managers de PME pour les informations informelles spéculatives et concluent que les véritables informations analytiques provoquent chez la plupart d'entre eux un intérêt mineur. Par ailleurs, ils notent que quel que soit le moyen utilisé, quelles que soient ses sources, le manager joue un rôle de filtre car lui seul accordera ou non de l'importance aux informations obtenues. Sa personnalité, son attitude face au risque, sa capacité d'anticipation, ses valeurs en termes de responsabilité sociale, d'indépendance, de pouvoir détermineront la saisie, l'interprétation et l'utilisation stratégique des informations de l'environnement.

C'est sa conviction personnelle qui l'emportera. Il en est probablement de l'information comme de la stratégie, elle est circonstancielle, intuitive et mentalisée, son exploitation ne faisant l'objet d'aucune formalisation. Un besoin inattendu d'information peut ainsi être comblé au dernier moment, confirmant le sentiment qu'il n'est pas nécessaire ou prioritaire d'y consacrer beaucoup de temps. Cette approche explique notamment la spécificité de l'usage informationnel en PME, il n'est ni systématique, ni permanent, ni continu, ni pérenne<sup>1</sup>. En fait, nous partageons la pensée selon laquelle les managers de PME se contentent des informations classiques qu'ils ont l'habitude de recueillir et de manipuler et qui portent sur leurs préoccupations à court terme.

---

<sup>1</sup> Larivet S. « Les réalités de l'intelligence économique en Pme », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulon, à paraître.2002.

Toutefois, la conséquence de leur incompétence est traduite par l'habitude et l'ignorance. Le besoin d'information étant latent auprès des managers orienté sur des problématiques informationnelles dont la résolution relève de l'intelligence économique, sur laquelle nous nous sommes étalés largement au troisième chapitre.

En ce qui concerne l'exploitation de l'information, elle souffre d'une absence de conceptualisation et de formalisation. Or, l'information élaborée est produite d'une analyse intellectuelle complexe, apparaît comme une construction abstraite et par conséquent inadaptée au processus de traitement mental, informel et concret du manager de PME<sup>1</sup>.

Comme les managers sont sceptiques à l'utilisation éventuelle de la technologie de l'information à des fins managériales, stratégiques ou concurrentielles, malgré leur conviction personnelle du choix des nouvelles technologies pour l'entreprise. Effet de constat que si leur compétence et leur expérience ne leur permettent pas d'estimer les potentialités d'une nouvelle technologie, c'est l'entreprise tout entière qui vieillit au même rythme que leurs connaissances.

En plus des nouvelles technologies et, partant de ces raisonnements, nous évoquons la pertinence d'une communication efficace qui relève des compétences relationnelles du manager impliquant une compréhension des expériences subjectives des collaborateurs, un ensemble de principes et de distinctions pour reconnaître les schémas de comportement et les styles de pensée des collaborateurs et un ensemble de compétences et de techniques opérationnelles qui influencent les comportements et les schémas de la pensée des collaborateurs.

De toute évidence, les messages doivent être envoyés par un moyen ou un autre. Les différents moyens par lesquels un message peut être communiqué présentent des contraintes et des forces différentes qui influencent la manière dont le message sera émis et reçu.

---

<sup>1</sup> L.Hassid, P.Jacques Gustave, N.Moinet, « Les PME face au défi de l'intelligence économique », Dunod, 1997

En entreprise, le médium par lequel un message est envoyé relève du canal de communication, du contexte de communication et du cadre environnemental qui entoure la communication, sachant que les types de canaux de représentation fondamentaux sont verbaux, écrits, imagés et physiques. Relativement aux stratégies de communication, on a recours à des éléments planifiés et à d'autres aspects, ou éléments qui sont sélectionnés ou adaptés en réponse au feed-back. Les aspects planifiés d'une stratégie de communication correspondent essentiellement à la façon dont l'information est préparée et transmise<sup>1</sup>.

Pour gérer les messages en tenant compte de l'aspect dynamique, il est important de rester attentif en permanence à la façon dont ces messages sont envoyés et reçus, autrement dit, c'est avoir la capacité d'adapter ses messages en fonction des réponses reçues en réaction à d'autres messages. On peut adapter un message en ayant les capacités d'observation et de feed-back pour diminuer les distorsions entre les messages prévus et les messages reçus, avec une sélection et une combinaison des messages, en s'assurant que les messages se soutiennent et sont orientés vers l'objectif de la communication.

Nous pensons évoquer la synchronisation de la communication et des actions, ultime processus d'être suffisamment flexible pour reprendre le vocabulaire et le comportement des collaborateurs et l'incorporer dans son propre vocabulaire et dans ses propres actions. Du fait de prétendre à manager en tentant de changer les collaborateurs, par enrichissement de son comportement ou de son processus de pensée, faisant subtilement glisser ses propres schémas verbaux et comportementaux dans la bonne direction. Ainsi, le manager efficace est celui qui comprend le monde des autres et le respecte afin d'être flexible pour incorporer ses autres façons de voir le monde dans sa propre vision, ce qui relève de d'une synchronisation efficace.

---

<sup>1</sup> Pascal FRION, « Accompagnement au traitement de l'information essentielle : la veille et la gestion de l'information pour une PME-PMI », A.r.n. Éditions, 2004

L'une des compétences les plus importantes en communication, et relations humaines qu'un manager peut développer est la capacité à alterner les points de vue et à prendre des perspectives multiples face à une situation ou une expérience.

Lors d'un exercice en entreprise, le manager visionnaire doit exprimer une vision à ses collaborateurs, et ces derniers doivent assimiler cette vision et noter le concept même d'un schéma, illustré en langage et en comportement relatifs au style et aux compétences du manager. Raisons pour lesquelles le manager doit préparer, en vue de sa vision, ses messages, mais et surtout sa stratégie de communication, en considérant les canaux les plus adéquats pour faire passer l'information. Il est essentiel de tenir compte de l'état d'esprit du manager et celui des collaborateurs ainsi que le type de relation qu'on désire avoir, qu'elle soit participative, complémentaire, consultative voire hiérarchique.

Il est recommandé que le manager visionnaire doit être bref afin qu'il développe une conscience interne de son processus et de sa stratégie relatifs à sa vision, à travers son langage et ses canaux de communication. Cette conscience qui fera la nuance entre observation et interprétation afin de signifier les comportements en vue des objectifs planifiés. Ainsi les collaborateurs doivent se concentrer sur ce qui est pertinent à concrétiser de l'ensemble des intentions souhaitées. Qu'ils retiennent le message, la démarche cadrée par des approches arrêtées, par la stratégie émise par le manager, surtout aller vers l'essentiel pertinemment et garder le cap sur la vision de ce dernier.

Le manager doit revenir sur sa stratégie de communication afin de faire le point sur les messages voulus et les messages reçus, ce qui permettra de combler les décalages, que ce soient en termes de canaux, de langages, voire de contexte. Dans sa mission de communiquer efficacement, il reste un exercice compliqué et complexe ; c'est une exploration presque totale d'où la pratique des compétences en communication qui relève d'une attitude ouverte à la découverte et à l'exploration, d'être curieux d'apprendre de son propre processus et d'améliorer sans cesse son sens de communiquer juste, pertinent, en respectant le contexte et l'environnement auquel on veut appartenir.

Il est important de se rappeler que différents managers visionnaires ont des styles et des stratégies différents, même pour une tâche simple. Quelques-unes de ces différences sont en rapport avec le genre de but que l'on se fixe. Une stratégie plus physique peut être plus efficace qu'une approche verbale ou visuelle dans certaines situations. La plupart des managers remarqueront probablement la différence entre leurs propres compétences conscientes et celles qui sont inconscientes. Beaucoup d'entre eux peuvent aussi découvrir qu'il faut suivre un certain nombre de processus simultanés pendant qu'ils dirigent l'échange avec leurs collaborateurs. Il y a des combinaisons de diverses compétences en communication et de styles de leadership, même dans une situation très simple<sup>1</sup>.

La communication claire et directe reste l'approche la plus efficace qui concerne les changements de comportement et de processus, par laquelle on communique mieux sur les valeurs et l'éthique. Néanmoins, les actes ont plus de poids que les paroles, avec une certitude que les croyances et les aprioris du manager influencent sa façon de gérer ses équipes.

---

<sup>1</sup>Pascal FRION, « Accompagnement au traitement de l'information essentielle : la veille et la gestion de l'information pour une PME-PMI », A.r.n. Éditions, 2004

### 4.3 Styles et philosophie de management visionnaire

Plusieurs styles de management ont été constatés ; ils favorisent des dynamiques différentes entre collaborateurs au sein d'un système, ce qui manifeste qu'ils doivent se familiariser avec le style du manager afin qu'ils deviennent efficaces. L'objectif demeure l'amélioration des résultats dans des contextes divers, seule panacée est la flexibilité qui permettra l'adaptation du style aux besoins d'une situation ou d'un contexte avec plus de pertinence.

Autant l'adaptation du manager à la situation est plus large, autant il s'offre une capacité à diagnostiquer plus de situations au fil desquelles il s'approprie un potentiel de réussite maximum. Son comportement relatif aux tâches se définit par son degré d'implication dans la définition des devoirs et des responsabilités. C'est dire aux collaborateurs quoi faire, comment le faire, quand le faire, et qui doit le faire. Néanmoins, le comportement qui relève de la relation qu'il doit avoir avec ses équipes se définit par son degré d'implication dans l'établissement d'une communication comprenant écouter, encourager, faciliter, fournir des éclaircissements, et apporter un soutien socio-émotionnel.

Dans son exercice si complexe, le manager pour qu'il arrive à instaurer l'exécution doit s'affirmer par ses connaissances et son expérience, mais encore par l'appui de la volonté qui est de l'ordre de la confiance, de l'implication et de la motivation vers les résultats de réussite<sup>1</sup>.

Le style du manager qu'il soit directif, consultatif ou participatif pour assurer le l'empressement reste essentiellement une affaire de relation avec ses collaborateurs, moins déterminé par les tâches qu'il supervise que par le type de relation et d'atmosphère de travail qu'il tente de créer avec eux.

---

<sup>1</sup> Sybil PERSSON, « L'influence des valeurs du dirigeant sur la stratégie de croissance de la PME ». Cahiers de recherche N°95, 02 ICN Nancy II.1995

De manière très significative, il est déterminé par le rapport à la réponse subjective du collaborateur au manager. Par contraste avec cette approche du style, toutefois, dans le modèle du management adapté à la situation, le manager sélectionne les types de comportements en fonction de sa perception propre de l'empressement du collaborateur par rapport à une tâche. Ainsi, tient-il compte de la personnalité du collaborateur, son style de pensée, ses valeurs et sa perception du contexte.

Bass(1985) identifie deux genres principaux de manager visionnaire : « transactionnel » et « transformationnel ». Les transactionnels ont tendance à être principalement orientés sur l'action, tandis que les transformationnels tendent à utiliser un niveau plus élevé de vision. Certains d'entre eux impliquent de développer principalement des compétences « transactionnelles », alors que d'autres nécessitent des processus « transformationnels ».

Le management de transformation se définit par les dimensions de vision et action, par opposition à la tâche et à la relation. La vision est en rapport avec la création d'un environnement des buts futurs. L'action est en rapport avec l'exécution immédiate de comportements. L'idée générale est que la vision sans action n'est qu'un rêve ; et l'action sans vision est ennuyeuse et dépourvue de sens.<sup>1</sup>

Nous insistons sur le management transformationnel qui détermine le management visionnaire, au-delà du management transactionnel qui se caractérise par l'exception de l'intervention que si nécessaire ou par l'attribution en contrepartie de l'effort, avec des recommandations spéciales et des promotions au bon travail. Ainsi le manager transformationnel fonctionne par objectif ou il fournit aux collaborateurs des représentations claires des buts désirés et des critères leur permettant de déterminer quand les buts ont été atteints et de les encourager à utiliser leurs propres ressources et capacités. Il agit aussi par stimulation intellectuelle, en les obligeant à repenser certaines de leurs propres idées.

---

<sup>1</sup> Bayad D.M., Les préoccupations du GRH des dirigeants de PME et leur profil, 1993. Cahiers de recherche ICN Nancy II.

Il inspire en meneur, en motivant et encourageant les collaborateurs à faire de leur mieux ou donner le petit supplément ; il met l'accent sur les valeurs et les croyances favorisantes vis-à-vis des possibilités futures.

Le manager transformationnel insiste à considérer individuellement chaque collaborateur. Il s'impose par son charisme en vue d'une influence idéalisée, ayant un sens de la vision, de la mission ; il insuffle de la motivation aux collaborateurs. C'est un modèle que ceux-ci ont envie de suivre. Il s'assure donc du respect et de la confiance<sup>1</sup>.

Manifestement, ce style implique de mettre plus ou moins l'accent sur les aspects liés à l'action par rapport à la vision. Il implique aussi des présupposés sur la qualité de la relation entre le manager et ses collaborateurs ainsi que de leurs compétences et capacités respectives. Plus, le collaborateur perçoit de facteurs transformationnels chez le manager, plus ce dernier est efficace, quelle que soit la situation spécifique. D'où la nécessité que le manager visionnaire, tenant à sa vision, doit changer son propre comportement de façon à ce que la quantité des axes transformationnels perçus par les collaborateurs augmente. Plus important est de tenir le cap, ne tenant pas nécessairement compte des différences individuelles entre les situations et les types de tâches ni des collaborateurs qui feraient qu'un des styles serait plus approprié à certains contextes qu'à d'autres.

Il est évident que le manager constitue une séquence naturelle de la chaîne de management. Il commence en présentant la vision, puis il passe à la considération individualisée pour mieux comprendre les croyances et les valeurs des collaborateurs. L'inspiration implique de relier ces croyances et ces valeurs à la vision. La stimulation intellectuelle aide ensuite les personnes à considérer les modalités d'expression de la vision.

---

<sup>1</sup> Ould SADEGH, « Influence du dirigeant et de l'environnement sur le développement des PME » Thèse de doctorat Nancy 1997

Ensuite, il peut imposer des objectifs spécifiques et dégager un système de rétributions, au sens de la réussite pour avoir des collaborateurs efficaces sur qui compter et de ne fonctionner que par exception. Le manager, dans son exercice en vue d'une vision, a besoin d'influence qu'il emploie à différents niveaux d'apprentissage et d'expérience où il pourra donc utiliser plusieurs styles de management selon les objectifs ainsi que le degré d'initiative ou de réactivité qui est requis de sa part. Il faudra une plus grande contribution d'initiative et de supervision de la part du manager et du style de la stimulation intellectuelle, qui nécessite d'établir ou de changer des croyances et des valeurs ; le passage au style impliquant la considération individuelle, par la création d'un espace pour que les collaborateurs puissent échanger de leurs opinions personnelles, de leur motivation et de leurs croyances pour être plus efficaces. Ainsi, la stratégie de communication du manager visionnaire exigera qu'il adapte son style de management d'une façon appropriée au niveau d'influence et de changement qui sont requis par le contexte et par l'action.

Nous résumons la pertinence des interventions managerielles en vue d'une vision qui tient essentiellement de l'influence qu'il doit exercer sur ses collaborateurs, tenant compte du fait que lorsque l'influence est dirigée vers l'environnement, le manager n'intervient que si nécessaire, donc par exception. Et que Lorsque l'influence est dirigée vers des changements spécifiques de comportement, il met en place un système clair de rétributions contingentes par un renforcement positif ou négatif fondé sur les actions des collaborateurs. L'influence au niveau de la capacité qui se mène à bien en apportant des objectifs clairs et des processus intellectuels stimulants.

Ainsi, le style de management qui est dirigé vers l'influence des croyances et des valeurs implique de prendre en considération des motivations et des valeurs individuelles autant que de faire en sorte d'être une source d'inspiration pour les collaborateurs. Un autre aspect de l'influence qui s'exerce au niveau de l'identité qui vient souvent au travers de l'identification à une vision partagée ou une figure qui représente un modèle commun qui n'est que le charisme du manager.

#### 4.4 Compétences en apprenance perpétuelle

Toutes les théories sur les connaissances relatives aux compétences des managers sont centrées sur la réflexion, le suivi d'une action, selon un paradigme et qui prennent les présupposés de l'arc réflexe pour fondement. Ainsi, les compétences en management sont souvent centrées sur la capacité à donner un stimulus plus clair aux collaborateurs, en développant des réponses comportementales spécifiques, en apportant des renforcements appropriés sous la forme de compliments, de promotion, de gratifications financières, etc.<sup>1</sup>.

Mais au fur et à mesure que les entreprises modernes se font plus sophistiquées, le vieux paradigme d'apprentissage et de motivation devient de moins en moins adéquat pour décrire et prescrire les processus du management visionnaire efficace.

« Créer un monde auquel on a envie d'appartenir » pour reprendre la définition de Gilles Pajou qui implique souvent un changement de paradigme. D'où la tendance dans les entreprises modernes semble s'éloigner d'un management fondé sur la chaîne de direction linéaire pour aller vers des relations coopératives. L'établissement d'un modèle de management visionnaire fondé sur la relation pourrait apporter des résultats très concluants.

Il s'avère que ce comportement qualifié de compétent s'aligne autour du stimulus pour répondre efficacement à la situation, tenant compte du contexte vu au plus large de la vision, il s'agit donc d'interprétation du contexte au sein d'un environnement en perpétuelle mutation. La façon dont un manager va percevoir ou ponctuer un échange comportemental particulier, incombe de la façon dont il perçoit son univers et l'interprétation du contexte.

---

<sup>1</sup> Bamberger et E. Gable « Les systèmes de valeurs des dirigeants et leurs influence sur le comportement stratégique et la performance des entreprises ». Cahiers stratégie et organisation, institut de gestion de Rennes. Décembre 1986

Étonnamment, le manager est concentré sur les résultats de son comportement plus que sur le processus par lequel il obtient ces derniers, du fait qu'il ne contrôle que ce qui est sous sa tutelle et qu'il ne contrôle en aucun cas l'environnement ; il anticipe néanmoins en reconnaissant quelques indices sur son avenir.

Le modèle de management conditionné par les réflexes, en fonction du contexte et de la situation, détermine des actions au sein de l'environnement, qui dépend d'une initiative à trouver les solutions les plus adéquates, mais encore parvenir à les faire correctement, via ses collaborateurs cadrés par la qualité de leurs relations.

Ces raisonnements nous ont permis de penser qu'un manager visionnaire n'est qu'une capacité à créer une atmosphère de collaboration et de gérer un ensemble de contextes et de relations dans lesquelles ces collaborateurs peuvent exceller par opposition à la capacité de persuader les autres de faire ce qu'on leur commande ou les convaincre de le suivre. Alors que les entreprises deviennent de plus en plus globales et complexes, il devient d'autant plus essentiel de déplacer l'attention des managers et de leur compétence pour tenir compte des relations, de la culture, du contexte, et des niveaux d'apprentissages plus élevés.

Le manager visionnaire reste une révélation des activités découlant d'une motivation personnelle ; c'est un convaincu qu'il progresse en tant que tel et qu'il éprouve une volonté sans faille de modifier sans cesse son environnement pour le rendre meilleur, et qu'il ne dépassera pas les défis que par le changement et l'apprentissage en continu. Il doit procéder de sa propre initiative à des changements de comportement, en fonction de la nature du contexte, et répondre à de multiples sortes de situations, encourager les collaborateurs à prendre plus d'initiative, en cherchant continuellement des moyens de s'améliorer et de devenir plus flexible<sup>1</sup>.

Nous faisons la nuance sur un constat que les observations sans interprétation ne sont que des données. Elles ne contiennent ni motivation ni signification.

---

<sup>1</sup> Bayad.M. J.L. Hermann, « Gestion des effectifs et caractéristiques des PME, vers quelle relations ». Cahier de recherche N°91. 4 IACN Nancy II.1994

Le feedback à titre d'exemple donne de l'information quand il contient des données spécifiques pertinentes pour une action pertinente ; au même sens, le manager visionnaire doit commenter les intentions, les pensées et les actions de ses collaborateurs afin de donner la description du comportement spécifique auquel sa réaction fait référence. C'est dire que les collaborateurs sont très attentifs sur ce qu'ils doivent ne pas répéter, ou répéter, voir et comment s'améliorer.

Le manager visionnaire apprenant, participe en créant le défi qui l'amènera à grandir. L'illusion du succès est évitée parce qu'on encourage l'apprenant à se créer des situations de défi personnel. Du fait que l'environnement n'est pas hostile, l'apprenant peut contrôler la voie d'apprentissage que lui-même a déterminée. C'est pourquoi il est important d'explorer en permanence de nouveaux comportements et de développer sa conscience, sa flexibilité et la maîtrise de soi-même<sup>1</sup>.

Il faut garder présent à l'esprit que le but est d'encourager le développement de la flexibilité et la capacité de trouver de nouveaux comportements qui s'adaptent à un contexte changeant. Si quelqu'un devait suivre une procédure particulière dans un contexte stable ou alors menaçant, un processus impliquant une supervision et un feedback correctif pourrait être plus approprié. L'objectif de cette méthode d'apprentissage est de tirer, révéler et maximiser le management par la vision au moyen d'un processus d'encouragement et de feedback effectif<sup>2</sup>.

Il est recommandé que le manager visionnaire soit appelé à sélectionner un contexte de défi ou à identifier un environnement exigeant et lui présenter sa vision, en déterminant une stratégie de communication qui se compose de messages clairs avec un style approprié qu'il a prévu d'employer pour communiquer sa vision.

---

<sup>1</sup> Bayad D.M., Les préoccupations du GRH des dirigeants de PME et leur profil, 1993. Cahiers de recherche ICN Nancy II.

<sup>2</sup> Ould SADEGH, « Influence du dirigeant et de l'environnement sur le développement des PME » Thèse de doctorat Nancy 1997

S'assurer que chaque membre des collaborateurs doit donner du feedback pertinent au sens de l'observation et du commentaire constructif, qu'il soit oralement ou par écrit. Concernant le manager et son esprit organisationnel de l'entreprise, nous retenons la pensée de Julien (1997) selon qui « D'un point de vue stratégique et administratif, la petite entreprise est avant tout organique, et peut être considérée comme étant fondamentalement une émanation de la personnalité de l'entrepreneur », et la pensée de Duchèneau (1996) qui stipule que « La qualité de l'organisation et du management, le comportement personnel du patron, définissent des profils très différents de dirigeants et des cultures fortes de leurs entreprises ».

Par conséquent, le rôle et la place du manager dans la culture organisationnelle des PME sont déterminants, notamment dans une perspective de changement et d'adaptation à l'environnement. Le manager propriétaire de son affaire à titre d'exemple, fonde sa légitimité dans l'engagement de ses biens personnels face au risque décisionnel.

Une des préoccupations du dirigeant est, selon Duchèneau (1996), de maintenir son autorité. En dernier ressort, sa légitimité repose sur la pertinence de ses choix stratégiques, lesquels engendrent des interactions humaines d'ordre social professionnel, familial voire affectif (Julien, 1997). Pour Contal (2002), l'entreprise est un lieu social de rencontre, de conflits et d'enjeux personnels<sup>1</sup>.

L'entreprise d'actualité se définit par son organisation et par la qualité de son management, affecté par le comportement et la culture du manager, ce qui détermine les perspectives de changement et d'adaptation à l'environnement. Néanmoins, il a été constaté qu'il y a amalgame entre manager et propriétaire qui fonde sa légitimité du fait qu'il engage ses propres biens aux risques décisionnels, ce qui implique de ne pas sous-estimer l'influence exercée par les autres acteurs proches de l'entreprise sur le processus décisionnel.

---

<sup>1</sup> Audrey KNAUF, Les dispositifs d'intelligence économique : Compétences et fonctions utiles à leur pilotage, Paris, Le Harmattan, 2010

Julien (1997) évoque ainsi l'importance majeure de l'adéquation entre les valeurs du manager et celle des membres de son entreprise<sup>1</sup>. Torres (1997) perçoit les caractéristiques organisationnelles de l'entreprise et la proximité organisationnelle comme un atout des PME. Une hiérarchie réduite à deux ou trois niveaux selon Duchéneau (1996), facilitant la supervision directe, les mécanismes de coordination et le processus de décision voire l'intégration culturelle. Il s'agit, au niveau de la PME, de comprendre, non un organigramme, mais une représentation organique et socioculturelle de l'entreprise dont le manager serait la tête<sup>2</sup>.

La gestion quotidienne de la PME traite le plus souvent des problèmes immédiats, ce qui rend difficile une vision globale à long terme pour l'entreprise. Les objectifs et les résultats sont par nature plus tactiques et orientés dans le court terme où les managers sont soumis à un rythme implacable ; leur activité est caractérisée par la brièveté, la variété et la discontinuité. Elles sont presque exclusivement tournées vers l'action et très peu vers la réflexion. L'organisation personnelle est ici prépondérante. De fait, le manager organisé maître de son temps et respectant ses principes, réduit son stress professionnel. La délégation des pouvoirs est cependant un modèle difficile à appréhender dans un contexte culturel où la personnalité et les compétences du manager propriétaire, confrontées à des risques décisionnels susceptibles d'engager directement ses biens personnels, s'exprime d'une manière complexe et plus ou moins centralisée. La question cruciale est de savoir comment prendre du recul par rapport au quotidien ?

Beaucoup d'observateurs évoquent la nécessaire multi-compétence du manager de PME. Cette compétence tend à compenser par nature la pauvreté des PME en termes de ressources. Elle se développe essentiellement à partir de la pratique et de l'expérience, les managers de PME étant pragmatiques, ils privilégient, pour l'ensemble des auteurs, le concret et la confrontation à la réalité, ce qui fait dire parfois que le manager de PME est autodidacte de par formation sur le tas.

---

<sup>1</sup> Audrey Knauf, Les dispositifs d'intelligence économique : Compétences et fonctions utiles à leur pilotage, Paris, Le Harmattan, 2010

<sup>2</sup> Éric DELBECQUE, L'intelligence économique : une nouvelle culture pour un nouveau monde, Presses universitaires de France, 2006.

La formation continue classique est très pratiquée par les managers de PME qui n'apprécient pas de se retrouver en situation d'enseignement classique, préférant l'apprentissage par l'échange entre pairs au sein de réseaux d'entreprise qui prennent en compte leurs besoins pédagogiques spécifiques, en s'adaptant aux exigences territoriales et de la personnalité centrale du manager propriétaire., reconnaissant les vertus d'un séminaire, au cours duquel ils peuvent prendre un peu de recul, les managers propriétaires y participent généralement avec la crainte permanente d'y perdre leur temps.

La demande de formation, quand elle existe, s'oriente vers l'acquisition d'une méthodologie concrète et adaptée aux besoins immédiats de l'entreprise, dans un souci de gain de temps et d'argent. S'intéressant à une culture stratégique spécifique et hétérogène des PME au cours de leur management opérationnel, il est pertinent de s'interroger si les managers adoptent une démarche d'une vision stratégique ? S'appuyant sur les critères de PME en termes de flexibilité et le non-formalisme, la démarche d'anticiper reste une démarche très controversée, et que l'analyse stratégique dans les petites entreprises a un caractère essentiellement systémique et processuel selon Marchesnay et Julien (1988), ce qui explique que certaines entreprises font de la stratégie sans le savoir, Marchesnay et Fourcade (1997) confirment le caractère systémique de la stratégie des PME qu'ils analysent comme « un projet plus ou moins cohérent et compétitif développé par le dirigeant ». Le projet stratégique se caractériserait selon eux par un plan d'action non formalisé, évolutif, contingent et plutôt orienté vers la clientèle que vers le marché<sup>1</sup>.

Pour Torres(1997), «il n'est pas anodin que dans la littérature consacrée à la PME, les notions de planification stratégique aient cédé le pas à celle d'intention stratégique et de vision stratégique ». En fait, l'ensemble des auteurs s'accorde à noter l'absence de planification stratégique, laquelle ne signifie pas une absence de stratégie<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Schmidt G. « Théorie et pratique des styles de management : une comparaison internationale » Thèse de doctorat Nancy II. 1992.

<sup>2</sup> Maryse Salles, Stratégies des PME et intelligence économique, une méthode d'analyse du besoin, Paris, 123

Les auteurs évoquent plus volontiers la vision stratégique du manager qui s'appuie à la fois sur des représentations de la réalité qu'il la perçoit, et sur une perception orientée du changement externe et sur un espace temporel qui ne dépasse pas deux ans (Julien et Marchesnay, 1993). Carrière(1990) situe la vision stratégique du décideur entre un niveau de vision général (valeur, champs d'incertitudes et axes d'intentionnalité) et un niveau parcellaire (éléments et changement individuels de l'environnement et de l'entreprise). À partir de ces éléments, les schémas mentaux se forment et se reforment, constituant une vision d'action pour le manager, identifiant les problèmes spécifiques, les solutions précises et les opportunités uniques pour son entreprise. Cette vision d'action se veut un cadre flexible pour la recherche d'opportunités contrairement à la planification qui se limite au champ de ce qui a déjà été découvert. L'opportunité est ici construite mentalement par le manager ; elle constitue une vision particulière composée d'éléments uniques à un instant donné<sup>1</sup>.

Pour Bartoli et Le Moigne (1996), « l'expérience, tant individuelle que celle de notre participation à des organisations sociales, suggère que toute action passe par un processus d'élaboration d'un schéma, d'un plan, d'une « carte », qui peut d'ailleurs n'avoir comme seul support que la pensée consciente dans l'instant ».

Le processus de décision suppose articulation de deux représentations au moins ; la première organise nos perceptions présentes ou notre expérience de soi, du système ou de l'entreprise et de l'environnement ; la seconde est une représentation finalisée de l'environnement et du système futurs tels que le manager les imaginent satisfaisants, au moment où il les élabore ». Selon Julien (1997), le système stratégique en PME est plus ou moins conscientisé par le manager, le rôle de l'intuition étant chez lui fondamental. Torres(1997) confirme que « le processus de décision fonctionne le plus souvent selon le schéma intuitions-décision-actions »<sup>2</sup>.

---

Economica, coll. Intelligence économique, 2003.

<sup>1</sup>Élisabeth DUGUE : « Qualification compétente et culture du métier » Ed. L'Harmattan 2004

<sup>2</sup> J L Le MOIGNE, « les deux sources de la performance des organisations » Éditions Economica 1996

S'imprégnant du fait que la stratégie est avant tout simple et très souple, Sylvestre et Gouget (1996) constatent que, placé dans un environnement illisible, le manager est surtout sensible à certains événements qu'il interprète en fonction de leur influence sur son entreprise. Il raisonne plus en termes de contexte que d'environnement. La construction stratégique s'effectue mentalement, de manière implicite et non formalisée, elle n'est pas communiquée et n'est pas utilisée comme outil de management (Chaillot, 1995). Ainsi « toute information, toute action peut avoir un caractère stratégique, c'est une caractéristique propre à la PME et ce qui explique son extrême flexibilité en matière stratégique » (Julien, 1997). Duchèneau (1996) considère de fait que la stratégie est circonstancielle et que plus l'environnement est turbulent, plus les changements sont nombreux. Pour Sylvestre et Gouget (1996), et d'après la majorité des managers de PME, c'est souvent l'environnement qui impose la trajectoire de l'entreprise et ces derniers réagissent à des événements qu'ils détectent sans les avoir prévus. Dans ces cas, la dimension stratégique des décisions consécutives à ces événements est constatée a posteriori, ce sont des « stratégies réalisées », par opposition aux « stratégies intentionnelles ». La stratégie des PME relèverait alors de la théorie, et de la contingence qui fonde une culture de réactivité<sup>1</sup>.

Pour Torres (1997), « le dirigeant ressent les évolutions de son environnement comme des opportunités ou des menaces sans être forcément capable d'en fournir les raisons ». Duchèneau (1996) signale une volonté déclarée des dirigeants d'être plus anticipatifs et innovateurs. Mais cela ne semble pas devoir changer dans l'immédiat des habitudes prises. Pour Duchèneau (1996), l'objectif principal des deux tiers des managers de PME reste la rentabilité avec pour corollaire des pratiques quotidiennes de pilotage opérationnel à court terme. C'est ce que confirme Torres : « le cycle de décision stratégique, ou l'horizon temporel de la PME est le plus souvent à court terme, est axé sur la réaction plutôt que l'anticipation »<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Maryse SALLES, Stratégies des PME et intelligence économique, une méthode d'analyse du besoin, Paris, Economica, coll. Intelligence économique, 2003

<sup>2</sup> Godet M. De l'anticipation à l'action, Paris, Dunod.1991

## Conclusion Quatrième Chapitre

Nous avons tenté d'border le manager visionnaire, stratège de la vision à l'action, et de toucher ce qui nous a semblé crucial dans sa mission de piloter l'entreprise vers ses objectifs. Nous avons insisté sur une certaine culture informationnelle nécessaire qui doit être active tout au long de l'exercice de manager en influence les collaborateurs, malgré les divers styles-systèmes adoptés par ces derniers.

Il est évident que ce manager sur son cap de vision doit avoir certaines compétences en rapport avec les contextes, les situations et l'environnement dans lequel l'entreprise se force à faire son chemin vers la réussite notamment le rapport qu'il doit avoir avec ses collaborateurs au sein d'un système particulier approprié.

Le manager visionnaire doit établir une vision claire, communiquer cette vision par des canaux adéquats, en développant davantage de conscience et de flexibilité voire encourager les changements et faire confiance dans le futur, affiner les messages et s'assurer de l'influence efficace à exercer sur ces collaborateurs pour définir la mission notamment la cohérence entre message prévu et message reçu et surtout insister à avoir du feedback efficace.

Il y va de sa compétence d'instaurer une atmosphère de motivation et de confiance en fonction de sa vision et de sa mission, en multipliant les niveaux de changement dans diverses perspectives, tenant compte du contexte et des situations afin de comprendre et de détecter les mutations futures pour anticiper avec schémas et des hypothèses qui reflètent des présupposés plus profonds.

Le manager visionnaire, conscient du challenge et de sa mission, motivé à jamais par son comportement, sa participation et de son implication, en communiquant juste, clairement et pertinemment. Le résultat est seul paramètre de mesure de son efficacité, c'est ainsi qu'un manager visionnaire communique par sa réussite d'atteindre le bout de sa vision et arrive à la limite de sa mission.

## CONCLUSION PREMIERE PARTIE

Dans la première partie de thèse, nous avons pour objectif principal de présenter notre approche conceptuelle et méthodologique. Pour atteindre cet objectif, nous avons tout d'abord introduit notre travail doctoral en **Chapitre premier**, en se focalisant sur certains points importants, notamment l'entreprise en cours d'exercice, de s'adapter ou d'Innover, et de s'approprier une démarche de diagnostic stratégique pour s'illustrer avec des décisions et des choix stratégiques en vue d'atteindre des objectifs, essentiellement de croissance, ayant cerné les opportunités de cette dernière.

Cette introduction reste relative au regard des recherches déjà menées et le vide théorique lié à l'explication du sens de notre problématique et de nos questions de recherche, ainsi que la présentation de notre objet de recherche. Nous avons ensuite présenté une revue de littérature des éléments constitutifs de nos questions, en **Chapitre deuxième** sur la valeur, et l'analyse de la valeur en vue de revaloriser l'entreprise, par le diagnostic et sa mise en œuvre, résultant sur un équilibre entre satisfaction et coûts en adaptation, et aller par la suite à l'innovation comme meilleure approche de compétitivité et de croissance de l'entreprise. Nous avons également abordé en **chapitre troisième** l'intelligence économique comme pratique et nouvelle culture au sein de l'entreprise. Nous avons insisté sur son apport au sein de l'entreprise, notamment en management opérationnel et stratégique par l'aide à la décision en s'informant davantage pour finir sur un concept du Learning-Mix « Apprentissage-Mix » évoquant ainsi la connaissance et la capitalisation des cartographies décisionnelles.

Toujours en première partie toujours et pour finir sur un **quatrième chapitre** où nous avons abordé le manager visionnaire, de sa vision à ses actions qui façonne l'avenir de son entreprise, évoquant une nouvelle culture informationnelle active et pertinente. En outre nous avons également abordé les divers styles de management visionnaire pour conclure sur les compétences de ce dernier, tout en restant constamment apprenant au sein de son entreprise.

## **INTRODUCTION DEUXIÈME PARTIE**

Dans un contexte d'incertitude totale, tendu et perturbé par une mondialisation de l'économie et des challenges internationaux des entreprises, constatant les défaillances constantes des PME qui ne font qu'aggraver les difficultés économiques et sociales, le pari de pérenniser, pour croître revient à refuser toute fatalité, s'assurant que toute entreprise dispose de marges de manœuvre sous certaines conditions, si elle parvient à se connaître, à se faire valoir, et à mobiliser des leviers cadrés par son manager en phase avec les objectifs tracés en vue de sa vision.

Pour ce faire, nous nous sommes intéressé à ce qui leur permet de retrouver une capacité stratégique d'action à l'instar de celle qui fut la leur lors de la création de l'entreprise, lors du lancement de nouvelles offres ou activités ou lors de l'ouverture vers d'autres marchés. La perspective et le pari de la croissance ne tombent pas dans l'illusion que les PME devraient nécessairement devenir demain de grandes entreprises au futur.

Il s'agit au contraire de parvenir à piloter l'entreprise intelligemment en vue d'assurer une croissance soutenable, durable et pérenne qui offre de multiples possibilités, plutôt nouvelle afin d'éviter de subir les événements en mutation perpétuelle exercée par l'environnement.

Pour parvenir à répondre à cette problématique et d'appréhender les conditions générales des PME cas de l'Algérie, on se méfiant des idées communément admises sur ces entreprises, ne tenant pas compte des freins éventuels au développement, nous avons jugé, sans prétention aucune, de porter notre étude sur un certain nombre de PME, objet de notre recherche, par une approche d'enquête et d'entretien semi-directif auprès des managers de ces dernières.

Cette étude s'appuie sur l'élaboration d'une base de données présentant un échantillon de 24 PME, sur un seul secteur d'activité qui est l'Agroalimentaire, un secteur que nous jugeons en pleine expansion et digne d'un intérêt particulier.

Cette base de données a été élaborée à partir d'un fournisseur commun de ces entreprises en emballage en carton, ce qui nous a permis de conforter notre choix, surtout qu'il s'agit d'entreprise de production pour l'ensemble de l'échantillon.

Cette base de données, nous a permis de réunir des données sur des variables de nature plutôt qualitative recueillies à partir des entretiens auprès de leurs managers, ce qui nous laisse assez rassuré sur la richesse et la pertinence de notre collecte de données.

Nous nous sommes reposé sur une enquête qui a ciblé l'entreprise en interne, son environnement et son marché en externe, en première partie, et sur son manager, sa gouvernance et ses stratégies de croissance, appuyé par des entretiens auprès de ces derniers. Le contenu de cette étude visait à faire une analyse la plus complète possible de la croissance des entreprises et du type de gouvernance.

En cette deuxième partie, la présente étude est articulée en trois chapitres:

**Le cinquième chapitre** sur les PME objet de recherche et la méthode de recherche et d'analyse.

**Le sixième chapitre** sur les résultats et l'analyse de l'enquête et ;

**Le septième chapitre** n discutant les résultats de l'analyse.

L'ensemble des données recueillies à travers l'enquête menée auprès des entreprises est présenté en conclusion présentant ainsi la synthèse de l'analyse qualitative.

## **DEUXIÈME PARTIE**

### **CHAPITRE 5 : MÉTHODOLOGIE**

## Introduction Cinquième Chapitre

La PME notamment du secteur privé est devenue ces dernières années un sujet d'intérêt pour de nombreux spécialistes. Le concept suscite de grandes interrogations, et offre un énorme champ d'étude et de recherche. Longtemps, délaissée et boudée, suite à l'émergence de la multinationale, la voilà redevenue un objet qui attire, économistes, politiques et autres. Nombreux ceux qui voient en cette entité la locomotive de la croissance économique de ce début du siècle. Bien entendu, nous ne pouvons évoquer la PME sans parler du manager, car c'est par lui que passe cette croissance, vu que ce dernier véhicule des politiques, élabore des stratégies, adopte des comportements, en tirant avantage de son environnement.

L'Algérie ne peut échapper à cette grande mouvance. En effet, elle aussi a compris que la croissance cette fois-ci n'appartient plus aux entreprises publiques, mais bien au contraire, elle doit être entre les mains des PME privées. Aussi, le pays dans cette perspective doit connaître ses entreprises afin de leur offrir un certain nombre de conditions qui lui permettent de durer et surtout d'émerger. Ainsi dans l'objectif d'approfondir ces éléments nous nous sommes posé des questions auxquelles nous tenterons de répondre au fur et à mesure de notre recherche.

Ces interrogations se résument comme suit :

- 1- Les PME maîtrisent-elles leur valeur en termes de ressources, d'organisation et d'approche de croissance ?
- 2- Les managers des PME, qu'ils soient propriétaire ou non, compétents ou/et expérimentés, comment peuvent-ils adopter une stratégie de croissance pertinente ?

Dans une première étape de notre travail, notre souci était de retrouver les traces de la PME à travers la littérature, nous avons constaté que le sujet avait refait surface et qu'on parlait de renaissance des PME par leur valeur. Cette dernière, à travers ses vertus, dont la flexibilité, l'adaptabilité et la proximité spatiale avec la clientèle et sa souplesse opérationnelle, réunissait beaucoup d'éléments qui lui permettaient de se frayer un chemin dans ce monde en mutation perpétuelle.

Dans une seconde étape, et toujours à travers notre recherche dans la littérature, le concept de l'entrepreneur devenu manager a resurgit et suscite l'intérêt de nombreux spécialistes, on assiste donc à l'émergence d'un management entrepreneurial fondé sur le modèle de la PME, et le passage d'une économie de masse à une économie de singularité caractérisée par des flux fortement diversifiés et continuellement renouvelés.

Dans la première section de ce chapitre nous présenterons la méthodologie de recherche et expliciterons l'approche entreprise. Nous aborderons ensuite l'environnement de la PME privée où subsiste beaucoup de contraintes qui vont à l'encontre d'une croissance durable.

Dans la troisième section nous présenterons les caractéristiques générales de la PME, notamment la PME algérienne, et les caractéristiques de leurs managers, autre objet de notre recherche.

À la fin du chapitre nous préciserons le choix de l'échantillon des PME, et les démarches entreprises pour la collecte de données en vue d'obtenir des résultats satisfaisants.

## 5.1 Méthodologie de recherche

« Le chercheur doit spécifier son positionnement épistémologique et méthodologique dans le cadre de toute recherche. » Thiéart (2014). Le but est de lui permettre de confronter les différentes observations réalisées sur le terrain avec les théories mobilisées.

« L'épistémologie correspond à un simple retour critique de la connaissance sur elle-même, sur son objet, sur ses conditions de formation et de légitimité ; elle est définie comme la philosophie de connaissance, la théorie des sciences ou encore comme la théorie de la connaissance. » Cohen (1996)<sup>1</sup>

Le Moigne (1995)<sup>2</sup> décrit trois approches épistémologiques : le positivisme, le constructivisme et l'interprétativisme. Sans détailler les deux premiers courants de réflexion, nous nous intéresserons dans cette recherche au troisième courant de pensée à savoir l'interprétativisme et pour des raisons évidentes de la nature de ce travail.

**a) L'interprétativisme** considère que l'important « ... n'est pas la découverte de lois. C'est de se pourvoir de moyens conceptuels qui permettent d'analyser ce que savent les acteurs à propos de ce pourquoi ils font ce qu'ils font ou quand les acteurs ne sont pas conscients qu'ils savent » (Giddens, 1987, p.27).

Dans cette approche on se pose la question du comment et du pourquoi. Les réflexions sont influencées par les motivations du chercheur, ce qui implique un discours très proche de ces interprétations (Maurand-valet, 2010).

Dans notre travail, nous privilégions cette approche notamment par rapport à la posture adoptée d'observateur interprétant les discours des managers. Cette démarche n'est possible que par un mode de raisonnement abductif qui consiste en général à faire des allers retours entre les observations et la théorie.

---

<sup>1</sup> Y. MEBBANI, « Systèmes d'information de gestion : nouvelle approche et enjeux opérationnel et stratégique, cas des PME en Algérie », Thèse de Doctorat, Université Oran II.2017 (p.161)

<sup>2</sup> Y GIORDANO et A JOLIBERT, « Spécifier l'objet de la recherche », In M-L GAVARD-PERRET., D GOTTELAND, C HAON et A JOLIBERT, « Méthodologie de la recherche: Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion », Paris, Editions Pearson Education, p.47-86.2008.

**b) Le mode de raisonnement abductif** se situe entre les deux extrémités de l'induction et de la déduction. Ce raisonnement vient combler en quelque sorte les limites de l'induction. « l'abduction est proposée comme une voie de réponse aux attentes axiologiques de la recherche qualitative/interprétative » (Anadón et Guillemette, 2007, p.26)<sup>1</sup>.

Ce mode est en réalité une théorisation imbriquée dans le processus de recherche. Il est obtenu par une comparaison continue (aller-retour) entre les données collectées et les construits théoriques. Le caractère exploratoire de notre recherche implique logiquement un mode de raisonnement inductif. Or nous ne pouvons prétendre être indépendant et avoir effectué une observation libre comme préconisé par l'induction, bien au contraire nous nous sommes exercés à faire énormément d'interprétations de discours et de comportements et tout cela sous l'influence de nos aprioris.

Nous avons choisi l'exploration, car nous considérons que le rapprochement des concepts issus de la psychologie sociale du manager, de la stratégie de croissance de la PME, via sa valeur est un rapprochement mal connu. Nous souhaitons donc explorer davantage ces concepts, ainsi que les liens entre eux. Nous devons également préciser que nous souhaitons explorer l'existence de ces concepts et des liens qui les unissent de manière hybride, en réalisant de nombreux allers et retours entre notre terrain de recherche et la théorie existante.

Dans ce travail, nous adoptons donc, un mode de raisonnement abductif. Nous pensons que cette démarche est la mieux adaptée à notre recherche (Charreire Petit et Durieux, 2007, p.72)<sup>2</sup>.

Souhaitant assurer une cohérence entre les données qualitatives et la posture épistémologique interprétative, pour mieux comprendre, nous devons littéralement être empathique, car nous dépendons de l'objet étudié, ainsi et malgré d'autres considérations de caractère subjectif, contextuel, et idiographique.

---

<sup>1</sup> Y. MEBBANI, « Systèmes d'information de gestion : nouvelle approche et enjeux opérationnel et stratégique, cas des PME en Algérie », Thèse de Doctorat, Université Oran II.2017 (p.165)

<sup>2</sup> Charreire-Petit, S. et Durieux, F, Explorer et tester: les deux voies de la recherche, in R.A. Thiéart et al., Méthodes de recherches en management, Dunod, Paris (2007)

Nous sommes conscients de ne pouvoir garantir une responsabilité, voire d'une réflexivité quant à la connaissance produite. De notre point de vue, sans prétention aucune, nous cautionnons qu'un objet d'une recherche à caractère interprétativiste consiste à appréhender un phénomène dans la perspective des individus participant à sa création, en fonction de leurs langages, conceptions, représentations, motivations et intentions propres, et donc une immersion dans le phénomène étudié et son observation plus ou moins participante. Cette immersion et cette observation nous permettront de développer une compréhension de l'intérieur de la réalité sociale, et en particulier d'appréhender les problématique, les motivations et les significations que les différents acteurs y attachent (Allard-Poesi et Maréchal, 1999, p.34-56)<sup>1</sup>.

Nous précisons que notre recherche exploratoire explicative porte sur le contenu et ses composantes, mais et surtout sur le processus d'enchaînement de ces dernières, pensant ainsi qu'à partir des éléments fins constituant l'objet de recherche qu'on pourra tenter de comprendre les causalités et les liens entre variables, objet de notre étude explicative. Face à la problématique, nous sommes amenés à nous poser un certain nombre de questions qui traduisent autant d'hypothèses et sous-tendent la problématique de notre recherche. Notre questionnement en apparence très large est centré sur des axes comme repère pour une résolution cohérente de la problématique. Notre recherche a pour but de partir de la revue de la littérature afin de construire un corpus de recherche, et d'aller par la suite au terrain pour discuter ce dernier.

Face à une problématique de recherche très large, développer des propositions nous aide à dresser un cadre de recherche, et nous guide pour déterminer la méthode qu'il convient de suivre. La méthodologie élaborée pour les fins de cette recherche postule que la création des connaissances dans un processus de management, peut être effectuée à travers un exercice généré par un changement de l'intention stratégique du manager et de la dynamique collective, il explique un processus dynamique interne et vise à répondre à notre problématique de recherche.

---

<sup>1</sup> Allard-Poesi F. et Marechal Ch. « Construction de l'objet de recherche », in Thiétart, R.A. & coll., Méthodes et Recherche en Management, Paris : Dunod, (1999).

Afin de pouvoir exploiter au mieux les apports théoriques exposés dans la première partie de cette recherche, nous nous sommes efforcé de formaliser certaines propositions, et comme le préconisent R. Quivry et L. van Campenhoudt (1995)<sup>1</sup>, « de les traduire dans un langage et sous des formes qui les rendent propres à guider le travail systématique de collecte et d'analyse des données d'observation ou d'expérimentation qui doit suivre ».

Afin de mettre au jour la cohérence globale existante entre la problématique de recherche, portant sur la compréhension fine d'une question de type « comment ? », dont le manager et sa PME agissent pour générer de la croissance, et sa déclinaison en deux questions de recherche opératoires et complémentaires d'une question également de type « comment ? » portant respectivement sur la valeur de l'entreprise et sur la vision du manager, ainsi sur leur participation dans cette orientation dans la croissance de la PME. Tel est l'objet de cette démarche qui constitue la charnière entre les propositions de recherche et le travail d'élucidation fondée sur une approche empirique.

Nous allons tenter dans cette deuxième partie à opérationnaliser nos variables, pour que nos propositions soient compréhensibles. Nous distinguons dans notre socle d'indicateurs, des indicateurs liés à l'intention stratégique propre aux compétences du manager et à la valeur des forces et des maitrises des PME.

En ce qui concerne ces deux variables, nous avons mené des investigations dans des thèses, ouvrages, et articles d'auteurs. En revanche, les mesures proposées par les auteurs ne correspondent absolument pas à ce que nous voulons indiquer par ces variables dans le cadre de notre recherche. Un travail de réflexion, nous a permis de développer une certaine mesure dont nous tentons d'assurer le résultat.

---

<sup>1</sup> R. Quivry et L. van Campenhoudt, construction de l'objet de recherche dans Rymond Alain Thiertart, Méthodes de recherche en management, Dunod, 4 éditions, 2014

F. Wacheux (1996)<sup>1</sup> met en évidence cinq sources différentes de données : l'entretien, l'observation directe, l'observation indirecte, les archives et la documentation disponible. Vu le caractère stratégique de la fonction de manager en PME et les types de données que nous cherchons à collecter, nous avons été confronté à des difficultés d'accès aux entreprises pour effectuer une étude de longue durée, et également une observation directe et indirecte. Sur les cinq sources décrites par F. Wacheux, nous avons retenu dans notre travail comme source principale de collecte des données : l'entretien.

Nous avons approché **32** entreprises de la région pour effectuer nos entretiens, **24** d'entre eux ont abouti à des entretiens. Les difficultés liées à cette démarche sont diverses et variées, nous essayerons de les énumérer plus loin. Les vingt-quatre entretiens semi-directifs sont réalisés principalement dans des entreprises (PME) du secteur de l'agroalimentaire privé. Ces entreprises sont plus ou moins stables dans leur activité selon les dires de leurs managers et leurs collaborateurs. Une ouverture d'ordre collaboratif s'est installée au fil de nos entretiens fréquents, et très cordiaux. Toutefois les entretiens ont parfois pris une tournure de débat sur d'autres sujets à caractère politique et sociétal. Nous évoquons la fréquence des entretiens, vu l'interruption de certains d'entre eux due à un changement d'emploi du temps des interlocuteurs ou des imprévus de dernière minute.

Les entretiens se sont déroulés pendant la période entre 2014 et 2017 et ont une durée moyenne d'une heure. Leur conduite se faisait dans la plupart des cas dans un climat détendu, propice à la discussion et parfois même dans un cadre informel.

Les techniques d'analyse de données en sciences de gestion sont nombreuses, et l'utilisation d'un outil plutôt qu'un autre dépend généralement de la question de la recherche et du résultat souhaité (RA. Thiétart et al, 1999).

---

<sup>1</sup> Wacheux F., Méthodes qualitatives et recherche en gestion, Economica, 1996

Usunier et al. (2000)<sup>1</sup>, distinguent entre deux moyens fondamentaux d'analyser les données qualitatives : l'analyse du contenu et la théorie fondée (grounded theory). Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger (1999) ajoutent une troisième méthode issue de la psychologie cognitive et sociale. La grounded theory et la cartographie cognitive ne sont pas directement transposables, ni applicables dans le cadre de notre recherche. La grounded theory est utilisée dans des études fondées sur une démarche inductive (JC. Usunier, M. Easterby-Smith et R. Thorpe, 2000), alors que la cartographie cognitive n'est applicable, comme le souligne A. Huff (1990), que dans des recherches longitudinales.

Notre recherche avait pour objectif initial de développer les fondements d'une analyse du processus de management visionnaire, en termes de création de valeur de l'entreprise. La démarche de recherche élaborée peut être en grande partie retenue puisque la totalité des propositions initialement prévues n'ont pas pu être rejetées. L'analyse qualitative débouche sur des résultats. Nous présentons la synthèse des résultats de l'analyse en relation avec les arguments que nous avons avancés pour justifier la pertinence de la méthodologie de la recherche.

Ainsi, suivant Giordano et Jolibert (2008), nous arrivons à une cohérence globale dans notre projet entre le statut de la recherche qui est liée davantage à l'exploration qu'au test, les techniques de collecte et d'analyse des données plus précisément l'usage du logiciel « Sonal »<sup>2</sup> pour analyser les données qualitatives et une posture épistémologique interprétative pour mieux comprendre les motivations et les interprétations des acteurs en question.

Notre positionnement épistémologique dépend principalement des objectifs de la recherche articulés dans la problématique de la croissance des PME à travers les compétences des managers à identifier les opportunités et à les transformer en croissance.

---

<sup>1</sup> Rymond Alain Thiertart et Al, Méthodes de recherche en management, Dunod, 4 édition, 2014.

<sup>2</sup> Sonal est un logiciel gratuit d'enquête qualitative. Il permet de collecter, d'organiser, de transcrire et d'analyser des fichiers audio/vidéo.

## 5.2 Environnement des PME en Algérie

Nous nous sommes permis d'évoquer l'environnement dans lequel les entreprises exercent leur activité, du fait qu'il est essentiel d'être attentif aux mutations multiples pouvant être exercées sur cette dernière.

Nous contextualisons notre étude dans cas des PME en Algérie, où l'état a consacré des moyens importants, notamment pour la réhabilitation des zones industrielles. Ces opérations s'inscrivent dans le processus enclenché pour offrir un cadre favorable à l'investissement.

Nous rappelons que l'ensemble des entreprises étudiées, sont dans le secteur de l'industrie et qui sont producteur dans la branche d'agroalimentaire, raison pour lesquelles nous nous sommes intéressés à ce programme de réhabilitation dont les axes stratégiques pour le développement et la promotion du secteur visent essentiellement :

1. la diversification du tissu économique dans ses différentes composantes en privilégiant les activités à forte valeur ajoutée.
2. le renforcement et la préservation du potentiel des PME existantes par des mesures de soutien appropriées.
3. La mise en place d'une organisation locale du ministère décentralisée et adaptée au nouvel environnement économique.
4. L'émergence de nouvelles entreprises dans une dynamique d'évolution et d'adaptation technologique.
5. Le rapprochement et la concertation avec le mouvement associatif et les organisations patronales liées au monde de l'entreprise.
6. L'enracinement d'une « culture d'entreprise » au sein de la société civile et des institutions éducatives.

Ce résumé de ces six points est le fruit d'une oreille attentive aux différents discours des organismes et institutions nationaux chargés du développement économique.

Sur un constat de vérité, les opérateurs persistent à penser que le climat des affaires reste tendue et instable, et que la bureaucratie des institutions défavorisent la promotion des activités, mais et surtout qu'il y a un souci de volonté politique.

Dans l'optique de réalisation de ces objectifs, les principales actions engagées par le secteur concernent :

1. La création de Centres de Facilitations : Ces organes constituent des structures d'information, d'orientation, et d'accompagnement des PME au niveau local et couvrent l'ensemble du territoire national.
2. La Création de Pépinières d'entreprises à travers le territoire national pour l'accompagnement et le suivi des jeunes entrepreneurs.
3. La Création de Sociétés financières spécialisées (SFS) permettant de répondre aux besoins spécifiques des opérateurs et entreprises en matière de financement. (Factoring, capital-risque, leasing...).
4. Le fonds de garantie: Instrument d'appui indispensable compte tenu de la réticence des banques à octroyer les crédits aux PME/PMI
5. Assainissement de la gestion des zones d'activités et zones industrielles et touristiques ainsi que la création de nouveaux espaces d'investissement.

Pour promouvoir la politique des PME, il était nécessaire de reconnaître qu'il s'agit d'abord de sauvegarder et renforcer les entreprises structurellement viables existantes, mais aussi la création de nouvelles entreprises par le respect de certaines règles dont :

- 1- Orienter les PME vers les secteurs les plus porteurs ;
- 2- Renforcer les subventions et les soutiens financiers ;
- 3- Accroître les rencontres entre les entrepreneurs ;
- 4- Mobiliser les services comme les soutiens techniques, la collecte d'informations et les conseils en formation.

Ainsi dans cette optique, le gouvernement devrait formuler des programmes d'appui, dont l'expérience dans les pays développés a été prouvée, en effet, ces éléments ont eu un grand impact sur la réussite des créations de PME.

En Algérie, un nombre d'organisations essaient de jouer le rôle d'aide et de soutien pour les PME, comme les chambres de commerce et d'industrie, les associations professionnelles et les structures de l'Etat, comme l'ANSEJ, qui aident de jeunes entrepreneurs à créer leur entreprise. Seulement, malgré ce discours véhiculé par l'État la réalité sur le terrain se trouve truffée d'obstacles, chargé de mettre en œuvre ses propres structures.

S'ajoute à toutes ces démarches gouvernementales à la parade inachevée du programme de mise à niveau, et que pour réadapter son économie à la mondialisation, l'Etat devait accorder de réels intérêts aux programmes de mise à niveau dans l'objectif d'améliorer la compétitivité des entreprises industrielles dans un contexte de libéralisation et d'intégration de son économie aux espaces de libre-échange. À cet effet il était recommandé de :

- 1- Moderniser l'outil de production (par les programmes de qualité : certification ISO)
- 2- Accompagner l'entreprise dans ses efforts d'intégration en particulier la PME en la perspective d'adhésion à l'OMC.
- 3- Réhabiliter une nouvelle réalité, basée sur l'efficacité, le rendement et la recherche de la performance.

L'Algérie a débuté ce programme en Juin 2002 qui a touché un certain nombre de PME et a coûté encore une fois des sommes colossales. Néanmoins, l'ensemble des entreprises s'accorde à confirmer que le partenariat reste l'instrument fondamental pour réussir la mise à niveau, en effet intégrer des cadres étrangers permet une plus grande assimilation des techniques managériales, et que cette démarche ne peut réussir que lorsque la volonté gouvernementale s'affirme, et assure la stabilité, condition sine qua none d'un environnement favorable à la pérennité de l'entreprise, de son activité et de sa croissance.

D'après certains économistes analystes algériens, il s'agit d'organiser le passage d'une économie extractive à une économie productive basée sur le travail et la connaissance, il s'agit d'une véritable transition, comme exprimé par Mr Mohammed BAHLOUL ECHAKIR<sup>1</sup> dans ses nombreux articles sur la question « Il s'agit d'une grande transformation (au sens de Polyani) qui arrive une ou deux fois par siècle dans la vie d'une nation ».

L'une des erreurs majeures que les gouvernements dans leur volonté de développer l'économie du pays c'est de se comparer aux pays développés, chose que tous les spécialistes recommandent de ne pas faire, car il s'agit d'une différence de nature et non de degré. Ils expliquent qu'entre un modèle de compétitivité basé sur une monnaie faible, des salaires bas et une productivité élevée, modèle adopté par les pays émergents, et un modèle basé sur une monnaie forte avec des salaires et une productivité élevés, modèle adopté par les pays développés, l'Algérie n'appartient à aucun des deux modèles gagnants de la mondialisation, qui sont des modèles d'économie de coûts et non de dépenses. Par conséquent il faut miser sur l'enjeu du réglage de la combinaison monnaie, coût et salariaux. Ces derniers qui sont relatifs à notre étude en l'occurrence le facteur humain, le manager par excellence.

Il s'agit de choix, certes économiques, mais qui cachent des engagements de mise au travail, d'une culture de l'entreprise et d'intelligence économique, or et selon une analyse morphologique<sup>2</sup> de la structure compétitive de l'économie algérienne qui est une affaire des entreprises, recommande une transformation profonde, car l'entreprise algérienne est loin de répondre à l'impératif de la croissance, majoritaire TPE ( très petite entreprise ) à concurrence de 98%, activant dans le commerce plutôt que dans l'industrie, peu porté sur l'innovation, et ayant des capacités de management très faibles.

---

<sup>1</sup> Pr Mohammed BAHLOUL, interview au Quotidien d'Oran, 2017.

<sup>2</sup> Institut de recherches et d'études sur le monde arabe et musulman, 2001

Relativement à notre cadre conceptuel théorique, analysant le potentiel de croissance des entreprises pour évaluer leur positionnement compétitif et les projeter dans le futur reste un travail de prospective indispensable car il constitue un outil incontournable de veille stratégique sans lequel rien n'est possible.

Nous sommes convaincus que le premier acte d'une volonté de compétitivité est de formuler une stratégie pour canaliser le champ de concurrence et de croissance. Mais il est impératif de dresser un état des lieux de l'environnement dans lequel l'entreprise privée, objet de notre recherche, tente de le faire car elle évolue dans un contexte des plus contraignants, l'accès au financement est difficile, la main-d'œuvre est moins qualifiée, sans évoquer les blocages institutionnels et réglementaires sans cesse renouvelés.

Un autre constat de contrainte majeure est l'informel qui représente plus de 50% de l'activité, selon une étude comparative faite par Mr Ahmed BOUYAGOUB<sup>1</sup> en 2012 entre des données du CNRC (Centre national des registres de commerce) et un recensement économique qui a fait état d'une différence de 60,87%, personnes morales et physique confondues, dont 41,75% dans le secteur de l'industrie, concluant qu'on est en présence non seulement d'une économie qualifiée généralement de rentière dont le niveau est connu, mais dans une économie avec une forte face cachée et parfois clandestine.

Insistant sur l'environnement dans lequel la PME tente de se faire un chemin en termes de croissance et d'innovation, il est effectif que le gouvernement tente d'organiser, d'encadrer et de développer l'esprit d'entreprise, et que les pépinières d'entreprises doivent stimuler l'entrepreneuriat et la croissance, n'empêche que ni le manager, ni les collaborateurs internes et externes n'ont de sens dans des actions isolées.

---

<sup>1</sup> Ahmed BOUYAGOUB : Professeur en économie et chercheur à l'université d'Oran. Algérie.

La capacité à croître des entreprises se manifeste certes à travers la personnalité de leurs managers, mais aussi grâce à un environnement qui intègre différents éléments, notamment l'existence d'un tissu industriel organisé et stable, la promotion de la formation et de la recherche, et un système financier innovant et flexible.

Le manager dans ce contexte remplit de bonnes conditions et sera certainement un innovateur, comme le dit le sociologue E. Durkheim<sup>1</sup> « l'entreprise n'est pas simplement une combinaison de facteurs de production mais bien une dynamique sociale qui est perçue à l'intérieur de l'entreprise », mais également entre le manager et l'environnement qui lui donne toute sa légitimité. En ce qui concerne le manager Algérien la relation qu'il entretient avec son environnement semble bien complexe, en s'approchant de ce dernier tentant de comprendre ces réticences quant à la création ou à la croissance des entreprises en Algérie, le même discours revient toujours, l'État Algérien n'a pas encore réussi à réunir tous les ingrédients nécessaires d'un espace économique favorable à la promotion de l'entreprise, et que les lacunes de l'administration locale en Algérie constituent un réel frein pour le développement industriel local, voir un frein pour la croissance nationale des investissements donc un frein pour un développement durable et significatif des PME.

---

<sup>1</sup> Philippe Steiner, « L'École durkheimienne et l'économie », librairie DROZ, 2005

### 5.3 Caractéristiques générales de PME, et des managers objet de recherche.

Il s'agit d'une reconnaissance par les pouvoirs publics du secteur privé et émergence de la PME privée à partir de 1990. La PME privée Algérienne attire l'attention par sa forme juridique EURL Entreprise unipersonnel à responsabilités limitées et SARL Société à responsabilités limitées, deux formes largement choisies car leur création est facile mais surtout ce sont les formes qui conviennent le mieux dans des contextes de propriété privée et familiale. La PME la plus rencontrée emploie de 10 à 50 employés, et elle est plus de nature commerciales que productives, elle s'active dans des secteurs classiques peu innovants. Il est soulevé de dire que les ressources humaines sont sous-qualifiées, les entreprises sont sous-gérées et ses institutions sont super bureaucratisées.

Nous avons pris la liberté de prendre comme typologie multicritère de la PME<sup>1</sup> de Pierre-André Julien (1990) qui montre les limites des typologies quantitatives, notamment en termes de nombre d'employés, d'actifs (travail ou capital), de chiffre d'Affaires, de valeur ajoutée, de ventes selon les branches, de part et de type de marché, dont l'auteur présente un continuum. Enfin, les caractéristiques nécessaires à une définition de la PME sont proposées dans les deux tableaux qui suivent, sur lesquels nous avons transposé notre échantillon.

Le **tableau continuum** nous a permis d'assembler des critères de classification d'abord représentatif par leur masse salariale d'une personne jusqu'à plus de 50 salariés, quant à leur chiffre d'affaire il est estimé à partir de 6 000 000 DA à plus de 70 000 000 DA, dans le secteur de la production agroalimentaire de divers produits, généralement traditionnel, voire moderne, leur marché est local mais ouvert. L'organisation est contrôlée et centralisée à un ou plusieurs niveaux, La stratégie et les objectifs sont Intuitives, généralement de survie et à faible risque, à un ou plusieurs risques. La technologie et l'innovation sont traditionnelles et matures, voire spontanée, d'un niveau relativement faible et incrémentale, toutefois organisée et radicale.

---

<sup>1</sup> Julien P.A. et M. Marchesnay, la petite entreprise, principes d'économie et de gestion, Vuibert Gestion, 1990

**Tableau Continuum adapté de Julien (1990.p421)<sup>1</sup>**

Critères	Du moins élevé	....Au plus élevé
La petite taille (nombre d'employés actifs, CA ou ventes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 0 ou 1 personne</li> <li>• 0 ou 500 000 DA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de 50 à 500 personnes</li> <li>• de 100 à 500 millions de DA</li> </ul>
Le secteur et les produits	Traditionnel ou mature, à produits divers	Moderne ou à produits secondaires.
Le marché	Local	Ouvert.
L'organisation	Contrôlée et centralisée	à un ou à plusieurs niveaux
La stratégie et les objectifs	Intuitive, de survie et à faible risque	à un ou à plusieurs risque
La technologie et l'innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Traditionnelle et mature.</li> <li>• Innovation faible et incrémentale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spontanée</li> <li>• Innovation organisée et radicale</li> </ul>

Le **tableau des caractéristiques pour définir la PME** se base sur 05 lignes qui définissent la PME comme suit, d'abord la taille par le nombre d'employés, les actifs, le chiffre d'affaire, et la valeur ajoutée. En deuxième ligne la gestion personnalisée essentiellement représentée par la centralisation de cette dernière, la troisième ligne qui montre la faible spécialisation mais la PME grandit au fur et à mesure de l'organisation des fonctions, la quatrième ligne est relative à notre étude dont la stratégie n'est qu'une affaire d'intuition communiquée aux proches collaborateurs, en dernière ligne son système d'information simple relatif à notre hypothèse sur l'intelligence économique de l'entreprise, qui est constitué au tour d'un contact direct et permanent en interne entre collaborateurs et en externe avec ses clients.

<sup>1</sup> Julien P.A. et M. Marchesnay, la petite entreprise, principes d'économie et de gestion, Vuibert Gestion, 1990 .

Dans un ensemble de critères de la PME algérienne, il est essentiel de noter sa limite dans son fonctionnement et par conséquent de sa croissance, du débord aux contraintes d'ordre administratif et réglementaire. L'absence totale d'une source fiable d'information comme outil d'aide et de soutien au développement. L'absence totale d'une démarche de mutualisation des filières d'ordre géographiques afin de structurer l'offre des PME et susciter l'émergence d'intégrateurs intermédiaires et de regroupements des PME capables de dialoguer avec le centre de décision des Donneurs d'Ordre.

Un autre constat de fait, c'est l'inexistence d'un accompagnement stratégique et de recherche d'alliance des PME et l'organisation d'un système d'intelligence économique et de veille concurrentielle au profit des PME. Ainsi un déficit flagrant d'ordre organisationnel qui porte atteinte à l'amélioration de leur compétitivité. Par contre une démarche timide d'une approche de formation pour améliorer à court terme la qualité et à moyen terme l'adaptabilité.

Force est de constater le désintérêt radical des PME algérienne au développement à l'international et de gagner des parts de marché à l'export, dû à l'absence d'une vision claire d'un développement international et que les PME ne soient pas aidées dans leur prospection et leur pénétration sur les marchés ciblés. L'accompagnement est une affaire purement théorique dans ce sens.

Le dégrèvement tarifaire à l'horizon 2017 (ou 2020) fait peser à l'industrie algérienne un risque important, celui de la disparition pure et simple d'un nombre important d'entreprises TPE et PME. Or il existe un discours disant qu'il est important de veiller à la pérennité du tissu industriel en favorisant la reprise d'entreprises et de mettre à profit les quelques années qui nous séparent de la date butoir pour recomposer autant que faire se peut ce tissu industriel en favorisant les regroupements vertueux et en conservant l'ancrage territorial de celui-ci.

L'Algérie offre l'image d'une multitude des micro-entreprises familiale semi informelles, indépendantes, investissant principalement dans des secteurs peu risqués à faible apport de capital (commerce, BTP, service, transport, l'artisanat), quant à l'industrie c'est une autre paire de manche.

Le management de l'entreprise est souvent corrélé à l'objectif de créer une cohésion au sein des propriétaires et un lieu de reproduction des fonctionnements personnel de ces derniers, ce qui conduit souvent à des comportements économiquement irrationnels. Le recrutement par exemple se fait en général en fonction du lien de parenté ou de la proximité des propriétaires, raison évoquée par ces derniers est la confiance et malgré le fait qu'elle soit souvent au détriment de la compétence et du savoir-faire

Le management est caractérisé par des rapports hiérarchiques de soumission au plus puissant. L'autorité de ce dernier est indiscutable, c'est lui qui possède le partage de pouvoir stratégique. Dans le cas où c'est une entreprise familiale, elle a comme avantage, le dévouement de ces membres, n'empêche que seulement 3 à 4 % des entreprises familiales survivent après la deuxième et la troisième génération. Vu que la plupart des PME sont de la première génération, un avis optimiste de certains managers, qu'il existe une opportunité de pouvoir formaliser leurs structures, notamment les structures informelles sous le control de leur fondateur pour plus d'efficacité et de pérennité.

**Tableau des caractéristiques à prendre en compte pour définir la PME :** adapté de Julien (1990, p.422-423)<sup>1</sup>

<b>Caractéristiques générales de la PME</b>	<b>Caractéristiques détaillées de la PME</b>
La petite taille	Le nombre d'employés, les actifs, le CA, la [valeur ajoutée] ou les ventes doivent illustrer cette caractéristique
La centralisation de la gestion	Le type propriétaire-manager qui reflète la personnalisation.
La faible spécialisation	Direction, salariés, équipements sont peu spécialisés. Cependant, à mesure que l'organisation grandit, de nouvelles fonctions apparaissent.
La stratégie intuitive ou peu formelle	Le dirigeant est assez proche des employés-clés pour leur expliquer une éventuelle nouvelle direction à prendre.
Les Systèmes d'Information (SI) simple et peu organisés	Le SI interne est constitué de dialogue et de perception directe. Le type de SI externe fait que l'entreprise discute directement avec ses clients, leur explique les produits et apprend à mieux les connaître.

En deuxième lieu et relativement aux managers, nous avons pris la liberté de prendre pour le portrait-type du manager de PME de Degeorge et Chabaud (2013) pour superposer notre échantillon.

<sup>1</sup> Julien P.A. et M. Marchesnay, la petite entreprise, principes d'économie et de gestion, Vuibert Gestion, 1990

**Tableau Portrait type du Manager de PME aujourd'hui:** adapté de Degeorge et Chabaud (2013, p.26)<sup>1</sup>.

Caractéristique	Profil	Remarques
Sexe	Homme (98%)	Plus accentué chez les plus de 50 salariés
Age	40 ans et plus (85%)	Plus jeune chez les plus de 50 salariés
Situation familiale	Couple avec enfants (70%)	60% des membres de famille présents dans l'entreprise
Niveau d'études	Supérieur (40%)	81% pour les plus de 50 salariés
Type d'études	Techniques (32%) Commerciales (28%) Divers (60%)	Notamment dans l'industrie

Nous arrivons à résumer et dresser un certain nombre de critères sur la typologie des managers, essentiellement des hommes, âgés pour la plupart de plus de 40 ans, en situation de couple avec enfants, leur niveau d'étude n'a pas pu être supérieur pour plus de 60% d'entre eux, et leur cursus d'études est divers pour le même ratio, à défaut il est technique ou commercial. Le propriétaire occupe plusieurs fonctions puisqu'il est à la fois le créateur, le manager, et le détenteur du capital.

Nous insistons sur ce manager propriétaire dont nous avons pu résumer ces critères, et donc c'est un individu d'une relative jeunesse, moins de 50 ans. Il est doté d'un niveau d'instruction élevé relativement à l'ensemble de la norme, puisque dans la majorité des cas il détient un diplôme universitaire.

<sup>1</sup> Didier Chabaud, Jean-Michel Degeorge. Les dirigeants aujourd'hui. *Qui sont vraiment les dirigeants des PME ?*, 2013

Doté d'une assez longue expérience, résultat de conseils des membres de la famille, et d'une origine familiale souvent favorable (citadine).

Nous retenons une présentation type portant sur les buts individuels. Elle constitue un autre lien avec les raisons qui poussent le manager à entreprendre (nous passons alors du « pourquoi » au « pourquoi faire »). Nous pourrions ensuite élargir cette présentation à une typologie multicritère de la PME et à une aide à la définition de cette dernière.

Dans sa célèbre typologie, Machesnay<sup>1</sup> -1997, (p.114-116) met au jour le profil du dirigeant de type Pérennité, Indépendance, Croissance (ou PIC) et le profil du dirigeant de type Croissance, Autonomie, Pérennité (ou CAP).

Le dirigeant de type **PIC** se caractérise par le désir de :

- Pérenniser son affaire ;
- Rester dans le même secteur d'activité ;
- Favoriser l'innovation sur les procédés ;
- Régler les problèmes de reprise et de succession ;
- Faire grandir son patrimoine (notamment par l'investissement immobilier) ;
- Disposer d'un capital social ;
- Ne pas souscrire à l'endettement long,

Le dirigeant de type **CAP** se caractérise, quand à lui, par le désir de :

- Valoriser rapidement les capitaux engagés ;
- S'installer dans un (ou des) secteur(s) d'activité(s) à forte(s) marge(s) future(s)
- Conserver son autonomie de décision plutôt que d'accroître son patrimoine ;
- S'endetter (même en faisant entrer des capitaux extérieurs) ;
- Se lancer dans les investissements immatériels ;
- « faire faire » (c'est -à-dire externaliser) certaines activités ;
- Conserver un champ de vision plus court mais aussi plus large.

---

<sup>1</sup> Michel *MARCHESNAY*, *Management stratégique*, Les Editions de l'ADREG, 2004

Nous remarquons que le manager qui a un profil CAP peut évoluer vers un profil PIC, et que la croissance et la pérennité sont des critères fortement retenus pour les deux profils, nuance faite entre autonomie et indépendance. Nous constatons aussi que, tout au long de son exercice, le manager se force un défi d'accepter l'instabilité comme une caractéristique fatale du fonctionnement de son entreprise, et que la mutation perpétuelle et le changement ne sont que des conditions de la vie de l'entreprise, il doit s'adapter à cette nouvelle donne et développer davantage des compétences qui permettent d'y faire face. Cet environnement plein de mines exige du manager de développer de nouvelles aptitudes, notamment l'adaptation à des situations évolutives tant sur le plan technique que managérial, ainsi que la capacité de mobiliser des raisonnements d'un grand savoir d'une part, et la capacité à mobiliser son équipe dans la même sphère de risque et d'embuches. Aussi dans ses missions diverses qui lui imposent d'être au four et au moulin, il doit développer une autre capacité qui est d'assurer le fonctionnement à distance.

La principale mesure de conscience reste l'hyper complexité de l'environnement économique et son impact sur le devenir de l'entreprise, et sur la nécessité pour elle-même de développer et d'acquérir de nouvelles compétences pour y faire face. C'est sur cette conscience que le management des entreprises s'est innové dans la pratique des entreprises, autant remarquables comme la structuration des démarches de qualité, l'analyse des coûts, la prise en compte de l'importance de la logistique et le Supply Chain Management, la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences, la gestion de la relation client, l'aboutissement des systèmes d'information avec les ERP, l'analyse de la gouvernance des entreprises, l'analyse de l'impartition, en particulier dans les achats et la maintenance, la conception partenariale des relations inter-entreprises et sa prise en compte dans la gestion, la prise de conscience de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise ((RSE), et sa mise en œuvre effective, l'évolution des conceptions et des pratiques comptables sous l'influence des normes IFRS et d'autres innovations devenues un cadre environnemental interne dans le management des entreprises, sans évoquer pour autant toutes les innovations en Finance.

La PME algérienne par la voie de son manager est consciente sur un plan théorique malgré le fait qu'elle ambitionne d'y arriver, n'empêche que le chemin est loin, selon eux il reste loin tant que les conditions favorable au développement des entreprises ne sont pas réunies. Ces managers qui reconnaissent que l'environnement économique étant extrêmement mouvant et complexe, les évolutions ainsi induites insèrent les entreprises dans des dynamiques de changement permanent qui porte sur la stratégie, le portefeuille de produits/ services, les technologies, l'organisation, le management des ressources humaines, la relation à l'environnement...". Et que la compétence comme capital malheureusement devenue rare est la capacité à mener un véritable diagnostic d'entreprise, stratégique et opérationnel, afin de pouvoir dégager des leviers de marge de manœuvre et faire des recommandations pertinentes. Car on est conscient que c'est une compétence complexe nécessitant une solide formation puisqu'il faut avoir mené des analyses tant économiques que financières, stratégiques, organisationnelles, ...etc. En ce sens il faudrait avoir un solide bagage en méthodologie du diagnostic, et l'avoir éprouvé par de nombreuses études de cas sur le terrain.

D'autres compétences doivent être développées et mises à la disposition des managers et il y a nécessité à insérer, dans les cursus de formation classique des savoirs nouveaux, comme celui du comportement organisationnel, de management des ressources humaines, de leadership et de développement personnel ainsi que l'ouverture à l'international, la connaissance de l'évolution du monde par une attention particulière aux mutations géopolitiques, mêlées à beaucoup d'apprentissage interculturel. Nous partageons un point de vue, selon lequel le manager est impliqué au quotidien, dans le management des équipes quelle que soit la structure de l'entreprise, le produit ou le service qu'elle offre, et qu'il doit motiver à chaque instant ces derniers afin de réaliser les objectifs fixés. Leur formation, à défaut leur expérience doit intégrer des modules de GRH, de leadership et de comportement organisationnel. Retenons que toutes les compétences énumérées précédemment, et qui sont intégrées dans le management des entreprises, font l'objet d'un intérêt commun des managers mais les acquérir et les maîtriser reste un objectif très cher en termes de temps et de disponibilité.

## **5.4 Échantillon, et collecte de données**

### **5.4.1 Constitution de l'échantillon**

Nous devons préciser que la méthode de sélection retenue dans ce travail était une méthode par choix raisonné mais de disponibilité aussi. Nous remarquons qu'elle est la plus employée dans des travaux d'ordre qualitatif.

Nous pensons qu'elle est plus adaptée, car le critère théorique majeur de sélection des entreprises est lié à l'effectif salarié des PME, échantillon constitué à partir d'un fournisseur commun d'emballage, sachant que toutes ces entreprises sont des entreprises à caractère industriel activant dans des secteurs de l'agroalimentaire, basées essentiellement dans l'ouest et le centre du pays.

Comme précisé précédemment, nous avons travaillé sur **24** petites et moyennes entreprises. La constitution de cet échantillon est passée par plusieurs étapes, notamment une prospection des entreprises de la région susceptibles de répondre à nos attentes en matière d'implication et de contribution à la recherche. Nous tenons par l'occasion à préciser que ces approches n'ont été possibles qu'à travers des relations personnelles et amicales avec les responsables des entreprises.

Concrètement, la démarche suivie consistait à collecter un certain nombre d'information (souvent par téléphone) sur les entreprises ciblées à savoir : le volume de l'activité principale, l'effectif, l'organisation etc. Cette façon de faire nous permettait de bien orienter notre entretien et de sélectionner les questions par ordre de pertinence.

### **5.4.2 Collecte de données**

Nous avons pu collecter des données, tant sur l'activité, sur les forces que sur les faiblesses de l'entreprise, et les perspectives de croissance, comme données primaires. Ensuite, le guide d'entretien utilisé lors des entretiens semi-directifs centrés auprès des managers de PME a permis de collecter des données principales sur le potentiel de l'entreprise, sur son management opérationnel et stratégique vers la croissance, quant aux opinions, motivations, interprétations et représentations des managers. En lien avec ce qui précède ainsi que sur l'entretien.

En effet, nous nous sommes permis d'adopter une démarche de recherche sur un certain nombre d'informations déjà existantes, lesquelles avaient été collectées avant chaque entretien sur des sites internet spécialisé ou des institutions intermédiaires entre autres. Nous tenons à préciser que les données issues de ces démarches sont importantes à notre point de vue malgré l'imprécision et le regard aléatoire des informations recueillies, n'empêche, qu'elles nous ont permis de contextualiser notre recherche qualitative.

Nous nous sommes focalisé sur l'analyse des données qualitatives. Cependant, avant d'étudier plus spécifiquement la démarche d'analyse de discours et de représentations au travers (notamment) du codage et de l'analyse des données (Allard-Poesi, Drucker-Godar et Ehlinger, 2007)<sup>1</sup>, il fallait repréciser que les données qualitatives que nous avons collectées sont constituées par les discours tirés des entretiens semi-directifs centrés (Romelaer, 2005)<sup>2</sup> que nous avons réalisés avec les **24** managers de PME interrogés.

En première démarche informationnelle, Il est bon de préciser aussi que ces données sont articulées autour du contexte des entreprises décroissantes, atones ou croissantes, avec des informations générales quant au domaine d'activités, de l'âge de l'entreprise, de son chiffre d'affaire moyen par an notamment, critère important relatif à notre étude, de la typologie des portefeuilles d'activité si elle est mono-productive ou multi-productive, autre information d'ordre général sur la répartition du chiffre d'affaire par type de clients source d'une valeur sûre, entre autre sur des intermédiaires, sur le genre de distributeurs ou consommateurs finaux. Nous nous sommes aussi orienté vers des informations d'ordre géographique de positionnement si il est local, régional, national, voire international, et pour finir des informations sur les perspectives de croissance à moyen et à long terme.

---

<sup>1</sup> Charreire-Petit, S. et Durieux, F, Explorer et tester: les deux voies de la recherche, in R.A. Thiétart et al., Méthodes de recherches en management, Dunod, Paris, (2007).

<sup>2</sup> Pierre Romelaer, Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales, édition De Boeck, 2005

En deuxième démarche informationnelle, et d'un autre point de vue d'ordre environnemental et marché, il était intéressant de s'intéresser à la croissance de la demande actuelle, de la position de l'entreprise entre leader ou challenger, il était intéressant aussi de s'intéresser au type de marché, s'il est de niche ou de concurrence représentative, quant aux ressources des entreprises relatives aux facteurs de maîtrise en termes d'innovation des produits et des services, de process, d'organisation managériale, et de développement en termes d'alliance. La maîtrise des coûts, la politique de recrutement des salariés et de leur fidélisation. La maîtrise des dynamiques des relations avec les clients et les distributeurs, et des relations avec les fournisseurs. Autre maîtrises relatives aux ressources financières, aux systèmes d'informations, et autres démarches en termes de recherche et de développement, ainsi que la propriété industrielle pour finir par les normes de qualité et l'image de marque.

En troisième démarche informationnelle, et d'un autre point de vue qui nous a semblé explorable et relatif à notre étude est celui de la combinaison entreprise et stratégies. Commençons par nous intéresser aux principaux objectifs stratégiques, de la croissance du chiffre d'affaire, de part de marché, ou de niveau de rentabilité, par la suite aux horizons de ces objectifs, une à trois ans, et de trois à cinq ans, voire plus de cinq ans, et si il existe des ajustements annuels ou non. Nous insistons sur l'axe que nous allons développer en termes d'informations en relation directe avec notre problématique qui s'intéresse à la conception du pilotage stratégique, comme nous avons pu le concevoir au fil de nos consultations auprès des managers lors des préparatifs préliminaires à notre enquête, et s'ils sont dans une optique d'imaginer et de se projeter sur la croissance, où ils ne sont que dans l'optique d'une optimisation de l'existant, sinon suivre la mise en œuvre du plan de développement, ou carrément saisir les opportunités. Nous nous sommes intéressés aux avantages concurrentiels perçus de ces entreprises en termes de prix, d'innovation, d'adaptation de l'offre à la demande et de services associés à l'offre, avec un intérêt particulier à l'origine des évolutions et des innovations, si elles ont la base d'une démarche interne, conjointe client, conjointe fournisseurs, conjointe concurrents, ou conjointe gouvernements.

Sur toutes ces démarches stratégiques de croissance, nous avons tenté de s'informer sur leurs approches de recourir à des prospections de nouveaux clients sur le marché principal, prospector de nouveaux clients sur de nouveaux marchés, à renouveler l'ensemble de l'offre, et adapter les offres à chaque type de clientèle, et proposer des prestations complémentaires à l'offre de base.

Toujours en termes de croissance, il était essentiel à notre point de vue de nous informer davantage sur les actions relatives au développement du portefeuille client, à augmenter le chiffre d'affaire par client, développer avec lui une relation personnalisée, avec des actions de fidélisation, instaurer des collaborations étroites, ou développer des partenariats à long terme.

Relativement à notre problématique et à nos hypothèses, celle portée sur la valeur, il était aussi important de nous informer sur l'amélioration de la satisfaction des clients, notamment l'amélioration des produits et des services, mettre en place une démarche de gestion des réclamations, voire la réalisation des études de satisfaction de la clientèle.

A la fin de cette troisième démarche informationnelle, nous nous sommes intéressés aux managers dans leurs approches consultatives vu qu'ils sont appelés à prendre beaucoup de décisions, en un laps de temps relativement court, et à qui font-ils appel ? À des conseils d'ordre comptable, juridiques, fiscale, en droit du travail et de gestion sociale, en propriété industrielle, en marketing, en stratégie, en recrutement, ou en ressources humaines ?

En quatrième démarche informationnelle, nous nous sommes focalisés sur le management en termes d'organisation, de ressources et d'outils, nous avons tenté de nous informer sur toutes les fonctions disloquées en département et sur l'implication du manager d'abord, des responsables dédiés, sinon à des prestataires externes, à commencer par la production, le marketing-commercial, la finance et la comptabilité, la gestion des ressources humaines, l'achat et l'approvisionnement, la distribution et la logistique, le magasinage et le stockage, la recherche et développement, ainsi que le système d'information.

Toujours sur cette démarche nous avons insisté sur l'utilisation des outils de gestion, notamment en gestion comptable, en suivi de la trésorerie, en gestion des ressources humaines, en approvisionnement, en prospection client, voire la gestion des clients. Plus encore à l'utilisation des TIC, comme l'intranet, l'extranet, les sites Web, les sites de commerce électronique, EDI avec clients et fournisseurs, place de marché électronique, outils de traçabilité des produits, voire l'existence d'une plateforme de travail collaboratif.

Cette démarche est un peu plus poussée sur l'utilité du système informatique comme outil de gestion et de délivrance de données, quant au meilleur control de l'activité, meilleure fiabilité des données, outils d'amélioration des processus internes, et d'aide à la gestion, instrument non négligeable en intelligence économique en plus d'une meilleure réponse aux besoins des clients, et une amélioration accrue des relations avec les fournisseurs.

Dans une dernière démarche informationnelle, nous nous sommes intéressés aux managers et à leur style de management, de par leur sexe, leur âge, ainsi que le cas où les managers si ils sont fondateur, associés, actionnaires, ou s'ils exercent d'autres fonctions, dans d'autres secteurs d'activité. De très près à leur expérience, de salariés, de salariés managers, de salarié propriétaire, aussi à leur formation initiale, bac et moins, bac et plus, ou ayant bénéficié de formation longues ou courtes au cours de leur carrière, aux types de formation qu'ils ont fait, de finance et comptabilité, de marketing-commercial, de gestion de ressources humaines, de TIC, de technique, voire de gestion de projets.

Pour finir des informations pertinentes sur l'impact de sa personne, de sa culture, de sa carrière, de son expérience, de ses formations diverses, sur le type de management adopté de l'entreprise quant à la croissance. Essentiellement de leur perception de cette dernière et qu'elle soit une source de défi, de risque, de satisfaction personnelle, ou qu'elle soit une atmosphère de motivation collective, une source de profit financier, une source d'indépendance, une source de pérennité, ou une source de stabilité facile à gérer.

En ce qui concerne sa perception de la croissance, est-elle une nécessité pour le manager, pour sa famille, pour les associés, pour les actionnaires, pour les collaborateurs proches, voire tous les partenaires, enfin pour la pérennité de l'entreprise ?

D'un autre point de vue, nous avons tenté d'explorer ses capacités en termes de compétences et sur qu'elle axe de management, il exerce sa mission de manager, et donc sur ses capacités d'abord à gérer l'opérationnel en définissant les rôles et les responsabilités, trouver les collaborateurs compétents, prendre des risques calculés, et des décisions courageuses, contrôler et réduire les coûts, et bien entendu instaurer des procédures pour passer au management stratégique, ainsi que pour développer de nouveaux produits ou service, à pénétrer d'autres marchés, à assurer la santé financière de l'entreprise, à défendre sa part de marché, à établir et atteindre des objectifs fixés, voire gérer des projets.

Tenant compte de sa casquette monocritère de manager, ou de multicritère d'être associés ou actionnaire, voire propriétaire, de s'intéresser de manière significative à ses objectifs à travers la croissance en termes d'indépendance, de souci patrimonial, de rentabilité, de pérennité, voire étonnamment de cession de l'entreprise.

Une synthèse des entretiens semi-directifs est disponible en annexe n° 04

## **Conclusion Cinquième Chapitre**

Nous avons présenté dans ce chapitre notre positionnement épistémologique assimilé à un interprétativisme corrélé à une démarche qualitative avérée. Nous avons également expliqué la concordance de la démarche adoptée par rapport à la nature de la recherche basée sur l'étude exploratoire.

Face à la problématique, nous nous sommes permis de nous poser un certain nombre de questions qui traduisent autant d'hypothèses et sous-tendent la problématique de notre recherche. Cette dernière avait pour but de partir de la revue de la littérature afin de construire un corpus de recherche, et d'aller par la suite au terrain pour discuter ce dernier. Nous avons alors opté pour une approche abductive et développer des propositions à partir des travaux antérieurs autour de ces axes, et discuter ces propositions de manière empirique.

Nous avons jugé qu'il est primordial d'évoquer dans ce chapitre l'environnement dans lequel l'entreprise tente de mener sa mission en termes de pérennité et de croissance. Tenant compte des analyses d'économiste algérien pour réorganiser le passage d'une économie extractive à une économie productive basée sur le travail et la connaissance, et qu'il s'agit d'une véritable transition, et que l'Algérie n'appartient à aucun des deux modèles gagnants de la mondialisation, développés ou émergents, qui sont des modèles d'économie de coûts et non de dépenses, et par conséquent il faut miser sur l'enjeu du réglage de la combinaison monnaie, coût et salariaux, ces derniers qui sont relatifs à notre étude en l'occurrence le facteur humain, le manager par excellence. Chose due au fait qu'il est impératif aussi de dresser un état des lieux de l'environnement dans lequel l'entreprise privée, objet de notre recherche, tente de se faire un chemin car elle évolue dans un contexte des plus contraignants, l'accès au financement est difficile, la main-d'œuvre est moins qualifiée, sans évoquer les blocages institutionnels et réglementaires sans cesse renouvelés.

Dans ce chapitre nous avons tenté d'assembler un maximum d'éléments qui précisent notre objet de recherche et d'assembler les critères de classification des entreprises d'abord représentatif par leur masse salariale et du chiffre d'affaire par la suite, et de cibler un secteur d'activité des plus propice à la recherche et aux études, qui est l'industrie de la production agroalimentaire de divers produits.

En nous basant sur le tableau représentatif des caractéristiques pour définir la PME, d'abord de la taille par le nombre d'employés, les actifs, le chiffre d'affaire, et la valeur ajoutée, ensuite par les critères de gestion, ainsi par la spécialisation, pour arriver à la stratégie, et dernier sur les système d'information. Nous arrivons à la fin à résumer à dresser un certain nombre de critères sur la typologie des managers, dont nous insistons sur leur participation au capital ou non, de profil, leur âge, leur sexe, leur niveau d'instruction ou de formation, et de leur expérience.

Nous avons fini ce chapitre en premier lieu, par le choix de l'échantillon et sa constitution, dont la méthode de sélection dans cette recherche doctorale a été une méthode par choix raisonné mais de disponibilité aussi, Nous pensons qu'elle était la plus adaptée, car le critère théorique majeur de sélection des entreprises est lié à l'effectif salarié des PME, échantillon constitué à partir d'une d'une base de données d'un fournisseur commun d'emballage, sachant que toutes ces entreprises sont des entreprises à caractère industriel activant dans le même secteur d'activité en agroalimentaire industriel, basées essentiellement dans l'ouest et le centre du pays. Nous avons donc constitué un échantillon de **32** Petites et moyennes entreprises, mais au fil de notre enquête notre échantillon s'est réduit à **24** entreprises susceptibles de donner une suite collaboratrice à nos travaux de recherche. Par ailleurs, nous avons pu collecter des données en deuxième lieux, tant sur l'activité, sur les forces et les faiblesses de l'entreprise que sur les perspectives de croissance, comme données primaires.

Les entretiens semi-directifs centrés auprès des managers de PME ont permis de collecter des données principales sur le potentiel des entreprises, sur leur management opérationnel et management stratégique vers la croissance, quant aux opinions, motivations, interprétations et représentations des managers.

Nous tenons à préciser que les données issues de ces démarches sont importantes à notre point de vue malgré l'imprécision et le regard aléatoire des informations recueillies, n'empêchent qu'elles nous ont permis de contextualiser notre recherche qualitative.

## **DEUXIÈME PARTIE**

### **CHAPITRE 6 : RÉSULTATS ET ANALYSES**

## Introduction Sixième Chapitre

Un constat d'une réalité quotidienne, le monde est devenu un grand marché, de telle façon les marges de manœuvres des entreprises se retrouvent bien diminuées, car la manne providentielle créée par les états a disparu. Cette libéralisation des marchés touche les pays en développement et plus spécialement l'Algérie, pays censé être en transition, habitué à une surprotection de son économie. D'ailleurs les PME en Algérie sont en quête de certaines conditions institutionnelles réglementaires, mais et surtout d'une stabilité économique et politique et sécuritaire, pour partir sur des bases solides et saines, loin des procédures administratives, fiscales et parafiscales lourdes et inadaptées, car ces dernières ont été la cause qui a mené la PME à opérer dans l'informel et à courir derrière les profits rapides, plutôt qu'à viser une croissance soutenue.

Toutes les PME sont d'accord que l'une des conditions qui contribuerait à leur participation à la croissance économique était la réunion d'un cadre institutionnel et politique, et que ce cadre ne sera que le résultat d'une volonté politique d'abord. Historiquement l'Algérie au lendemain de son indépendance a élaboré des stratégies industrielles qui favorisaient le développement des grandes entités. N'étant pas visionnaire, sa gouvernance était bien loin de se douter du rôle que le PME pourrait jouer, dans un avenir proche devenu une actualité amère. Amèrement consolidé par la centralisation administrative qui étouffe et qui rend difficile toute initiative d'entrepreneur au niveau local pour ne citer que la création d'entreprise qui devait suivre le parcours du combattant, et qui décourageait toutes initiatives d'investissement, les exigences bureaucratiques étaient trop contraignantes. En son état actuel, l'environnement institutionnel Algérien est bien peu favorable, à la création de l'entreprise, pour exercer son activité, et de très loin au développement de nouvelles activités.

Bien entendu, la PME doit se doter d'un certain nombre d'avantages et d'opportunités qui lui permettraient de rester dans la cour des grands. Parmi les opportunités nous citerons l'accès à la technologie et l'assimilation de cette dernière.

Nous insisterons aussi sur les systèmes d'informations et de communication interne et externe, ainsi que sur une forme d'organisation structurelle adaptée au fonctionnement de chacune d'elles comme une nouvelle réponse à la nécessité de s'adapter à la concurrence mondiale qui s'impose avec force.

Dans ce sixième chapitre, en continuité du cinquième, notre objectif principal est de présenter les résultats de notre étude empirique. Par l'étude des liens entre les différents éléments qui les composent, nous avons pu apporter des réponses à nos deux questions de recherche. Nous avons également mis au jour les caractéristiques des 24 entreprises étudiées dans leur environnement que nous décrivons en première section, sans perdre de vue pour autant les spécificités de chacune d'elles en termes de ressource et de valeur objet de la deuxième section. Nous nous sommes arrêté longuement en troisième section sur les profils des managers, quant à leurs expériences, et à leur vision, pour finir en quatrième section sur l'information et le management stratégique en termes de croissance. Dans cette perspective d'apporter une réponse à notre problématique de recherche, nous nous sommes focalisé non seulement sur les trajectoires de croissance des 24 entreprises étudiées mais également sur d'autres éléments importants comme les biais cognitifs de leurs managers en termes de compétences et des informations devenues connaissances relatives à l'environnement dans lequel ces entreprises tentent d'assurer leur pérennité, voire leur croissance.

## 6.1 L'environnement des PME, marché et contexte

La vision stratégique influencée par des facteurs marchands tels que les clients, les fournisseurs, et les concurrents, et non marchands comme les pouvoirs publics, la législation et la culture d'une manière générale, appelle l'entreprise à détecter les changements perpétuels et les opportunités à exploiter. Cette mission permanente au cours de laquelle la connexion d'un sens large des compétences et d'expérience est nécessaire, mais encore une concentration sur les objectifs telle que la croissance doit être approuvée par une permanente mission de veille informationnelle sur tout l'environnement, marchand et non marchand.

À un timing plus précis d'une formulation des objectifs, nous ravivons la pensée selon laquelle il faut préconiser un diagnostic qui s'intéresse davantage à une analyse externe de l'entreprise, dont elle doit analyser à la fois le macro environnement, qu'il s'agisse de l'environnement démographique, économique, technologique, politique ou socioculturel, mais encore, le micro environnement qu'il s'agisse des clients, des concurrents, des circuits de distribution, ou de fournisseurs, en identifiant tous les phénomènes susceptibles d'affecter son activité.

Il faut à chaque fois identifier les tendances actuelles et déterminer les opportunités et les menaces qu'elles impliquent. Avec les managers, sujet de notre recherche la démarche reste théorique et loin de la réalité du terrain, malgré la reconnaissance qu'une opportunité, pour une PME est une voie qui correspond à un phénomène externe susceptible d'ouvrir une occasion favorable sur son activité ou sa rentabilité. Étonnamment la menace est perpétuelle car elle est imposée par une tendance défavorable ou une perturbation de l'environnement, qui en l'absence d'une riposte pertinente, conduirait certainement à accentuer la complexité de sa mission, et par conséquent de ses difficultés permanentes. Nous sommes conscient qu'une menace est d'autant plus grave qu'elle affectera en profondeur la rentabilité de l'entreprise.

Accentuant notre questionnement sur l'environnement des PME, les managers confirment que ce dernier est inlassablement particulier en Algérie, et par région, de l'Ouest au Centre, et plus différent encore avec l'est, quant au sud, il est évoqué comme hors contexte et catégories.

Les managers de PME expriment une certaine maîtrise de l'environnement marchand spécifique à leur activité au degré d'appréhender des mutations d'ordre organisationnel, au sens inverse de l'environnement non marchand, malgré le fait qu'ils confirment qu'il est constitué de toutes les structures sociales, institutionnelles et culturelles ayant une incidence directe ou indirecte sur l'activité, sur le fonctionnement, et sur les performances de leur PME. Au fil des entretiens, la plupart des managers reconnaissent qu'en finalité et contrairement à l'environnement marchand, toutes les PME baignent dans un environnement non marchand qui résume l'état des lieux de la sphère économique et le climat des affaires de l'Algérie. Toutefois ils soutiennent la thèse selon laquelle la pertinence d'identifier les composantes, les caractéristiques et la dynamique de la consommation objet de croissance des PME est de mise, et qu'elle dépende des facteurs économiques, démographiques et culturels.

Notre panel reconnaît par une voie fine que la PME, elle aussi exerce certaines externalités, d'ordre sociétal, écologique et culturel sur l'environnement, parfois négatif, mais minime. Ils en profitent pour faire des recommandations, et qu'il faut opérer à des évaluations périodiques de chaque domaine d'activités car ils misent sur une prospérité qui passe par une coopération collective et pas seulement singulière, convaincus que c'est l'union qui fait la force et que la capacité collective fait avancer la micro-économie.

En effet, étudier l'émergence du secteur privé revient en fin de compte à examiner le dynamisme du contexte micro économique par l'évolution de l'entreprise et les moyens déployés dans son organisation interne. Ensuite le macroéconomique avec les différents dispositifs mis en place par les divers gouvernements, par l'instauration d'institutions spécialisées et l'établissement d'une législation favorable à l'esprit d'entreprise.

Sur une sphère macroéconomique partant des discours et des théories de pratique sur les moyens consacrés au développement des entreprises, l'effet du résultat reste mitigé sur l'abandon des zones industrielles et le foncier susceptible d'assurer un cadre favorable à l'investissement et à l'amélioration des moyens de compétitivité industrielle.

Dans la même démarche du programme de réhabilitation pour viser les axes stratégiques et les activités à forte valeur ajoutée, le constat exprime l'absence totale des études fiables à cet effet et par conséquent l'impossibilité d'atteindre un tel objectif. Quant au soutien des PME existante, c'est carrément l'effet inverse de mettre l'accent sur ces derniers par les institutions vacantes de leur exigibilité des obligations diverses, dont la décentralisation des pouvoirs publics reste un langage sans manœuvre réelle sur le terrain.

L'émergence d'une nouvelle PME sur une dynamique d'évolution est à caractère éphémère dès la troisième année d'exercice, à noter que toute création est basée sur un effet de tendance et non sur une étude de marché ou d'une maîtrise technique de production. Malheureusement les PME sont marginalisées en termes de concertation constructive, elles confirment le défavorable climat des affaires et du développement des activités principales existantes, voire la promotion de nouvelles activités secondaire possible en amont ou en aval, relatives à leur domaine de compétences.

Dans la même optique tous les organes de création et de facilitation qui constituent des structures d'information, d'orientation, et d'accompagnement des PME au niveau local et qui couvrent l'ensemble du territoire national, sont tenus par un échec de consolidation de leur approche d'accompagnement et de suivi des PME.

La Création de sociétés financières spécialisées (SFS) qui devaient permettre de répondre aux besoins spécifiques des PME en matière de financement, sont lourdement rigide par leurs formalités bureaucratiques conventionnelles qui cassent totalement toute initiative entrepreneuriale. Une réticence accrue des banques à octroyer les crédits aux PME, malgré l'existence de fonds de garantie, Instrument d'appui indispensable à cet effet.

Les banquiers eux justifient leur réticence par une pénalisation relative à l'acte de gestion de leur établissement d'où le handicap de flexibilité envers les PME. Ces PME mêmes s'accordent sur une nécessité d'assurer la pérennité des PME existante en priorité, source de valeur ajoutée et capitale en expérience qu'il faut sauvegarder et développer, pour passer à la dynamique de création, comme ils remettent en cause cette dernière qui est totalement déséquilibrée, créant un déséquilibre déloyal éphémère dans la plupart des cas, n'engendrant ainsi qu'une perturbation de l'activité et une contrainte de plus sur le maintien de l'exercice.

Orientation constatée sur les secteurs les plus porteurs n'est qu'un effet de tendance, et non des choix stratégiques étudiés. D'ailleurs toutes les subventions et les soutiens financiers sont axés à l'encontre de la dynamique de ce que souhaitent les PME en quête de pérennité et de développement. Dans la même dynamique répondant sur des questions d'organisation et de solidarité, timidement était la réponse sur des rencontres et des mobilisations de soutien, de conseil et d'information. Sur une question de s'inspirer des pays développés pour promouvoir leur expérience, la réaction des PME est vite déduite sur la difficulté d'appliquer leurs approches managerielles due à un environnement totalement hostile et instable à élaborer des stratégies de croissance.

Revenant sur le discours des institutions de tenter d'aider et de soutenir les PME, comme les chambres de commerce et d'industrie, les associations professionnelles et les structures de l'Etat, comme l'ANSEJ, le constat d'échec est confirmé, et par les PME, et par ces organes mêmes qui peinent à assurer cette transition, évoquant un sérieux problème de culture entrepreneuriale.

S'ajoute à toutes ces démarches gouvernementales de cette parade inachevée du programme de mise à niveau dont l'objectif est d'améliorer la compétitivité des entreprises industrielles dans un contexte de libéralisation et d'intégration de son économie aux espaces du libre-échange.

A cet effet toutes les recommandations de moderniser l'outil de production (par les programmes de qualité : certification ISO), et d'accompagner l'entreprise dans ses efforts d'intégration en particulier la PME en la perspective d'adhésion à l'OMC, et dynamiser une nouvelle réalité, basée sur l'efficacité, le rendement et la recherche de la performance, sont malheureusement l'écho d'un discours irréalisable sur le terrain.

Les managers s'accordent sur un mot d'ordre qui est le pragmatisme expression plutôt affirmatif sur le management, qu'il doit être le fil conducteur pour une amélioration susceptible d'apporter de la croissance aux PME, l'ambiguïté reste sur la notion du management qui varie des uns et des autres, des plus fortunés, notamment propriétaire aux plus humbles simples managers en quête de réussite, vision différentes des champs de bataille, les deux catégories souhaitent l'amélioration, mais à laquelle l'un et l'autre donnent un contenu encore une fois différent.

La première entend essentiellement par-là la liberté totale et sans frein d'accumuler des richesses, hors de toutes contraintes réglementaires. La seconde n'ambitionne qu'à souhaiter un minimum de l'amélioration du fonctionnement des services et des institutions. Sujet de toutes les convoitises à titre d'exemple la bureaucratie. Or la lutte contre la bureaucratie a une signification différente pour l'une et pour l'autre, et il n'est pas sûr que cette amélioration, appelée de tous les vœux, fasse bénéficier l'un sans porter préjudice à l'autre, le débat sur cette dernière risquerait de prouver que chacune des catégories de managers n'a en vue que ses intérêts immédiats et de ce qu'elle veut, en fait, c'est que l'État et tout son appareil soit exclusivement à sa disposition, même au détriment des intérêts du reste de la population, si majoritaire qu'elle soit. Ainsi, le manager ne pourrait qu'applaudir la disparition de tout contrôle fiscal ou autre, la disparition des lois sur le travail et de la réglementation en matière de qualité des biens de consommation, la défiscalisation de tous les investissements, la mise à sa disposition des terrains au dinar symbolique, et à son accès sans limites aucunes aux crédits des banques publiques, etc.

Plus encore, cela ne peut s'arrêter qu'une fois pour toute la liste de ce que le manager voudrait de la société pour qu'il puisse accumuler le plus de richesses possibles et prendre la plus grosse part possible d'une conjoncture certainement éphémère et qui va disparaître. En bref, pour cette catégorie, le management passe par la disparition de l'appareil d'État, et donc, par définition, de la bureaucratie. Sur un autre registre, l'ensemble des entreprises s'accordent à confirmer que le partenariat reste l'instrument fondamental pour réussir cette mise à niveau, car intégrer des cadres étrangers à titre d'exemple permet une plus grande assimilation des techniques managériales, et que cette démarche ne peut réussir que lorsque la volonté gouvernementale s'affirme, et assurer la stabilité, condition sine qua none d'un environnement favorable, à la pérennité de l'entreprise, de son activité et de sa croissance.

Suite à notre enquête nous avons observé que le premier acte pour un objectif de pure compétitivité est de formuler une stratégie pour canaliser le champ de concurrence et de croissance, n'empêche qu'il est indispensable de dresser un état des lieux de l'environnement dans lequel l'entreprise privée, objet de notre recherche, car elle évolue dans un contexte des plus contraignants, l'accès au financement est difficile, la main-d'œuvre est moins qualifiée, sans évoquer les blocages institutionnels et réglementaires sans cesse renouvelés.

Il est palpable que le gouvernement tente d'organiser, d'encadrer et de développer l'esprit d'entreprise, et que les pépinières d'entreprises doivent stimuler l'entrepreneuriat et la croissance, et que nous soutenons la réflexion selon laquelle, la croissance des entreprises se manifeste certes à travers la personnalité de leurs managers, mais aussi grâce à un environnement qui intègre différents éléments, notamment l'existence d'un tissu industriel organisé et stable, la promotion de la formation et de la recherche, et un système financier innovant et flexible.

Pour ne citer que le manager dans sa mission de conduire sa PME vers la croissance, il est certain qu'il doit remplir certaines conditions d'ordre managérial et innovantes et au même temps s'assurer une combinaison avec l'environnement qui lui assure toute sa légitimité d'action et de réaction.

Malheureusement les managers des PME algériennes témoignent de la complexité de la relation qu'ils entretiennent avec cet environnement si hostile plein de doute et de réticences en termes de croissance. L'Algérie n'a pas encore réussi malgré sa bonne volonté à réunir tous les ingrédients nécessaires à un espace économique favorable à la promotion, à la pérennité, et à la croissance de l'entreprise, et que les lacunes de l'administration locale en Algérie constituent un réel frein pour le développement industriel local, voir un frein pour la croissance nationale des investissements, et par conséquent un frein pour un développement durable et significatif des PME.

Ainsi et relativement à notre cadre conceptuel nous mettons en exergue l'analyse concurrentielle selon laquelle on choisit le secteur où l'on veut exercer, et dans ce secteur, comment se différencier par une des trois stratégies génériques identifiées, et théorisées par Porter : domination par les coûts, différenciation, ou focalisation, et c'est ainsi que l'environnement détermine directement la stratégie et même le niveau de performance atteignable par l'entreprise. Cette vision des choses correspond très bien à la nature relativement stable du contexte économique dans lequel la PME évolue et s'assure une croissance.

## 6.2 Valeur des PME et ressources de valorisation

Nous avons mis l'accent lors de notre enquête sur la valeur des PME, pour permettre de revaloriser cette dernière, en vue de dégager un potentiel concurrentiel déterminant dans la stratégie de croissance, nous avons pu arriver à des résultats concluants, relatifs à la ressource principale qui n'est que la ressource humaines, certes la typologie représentative de la masse salariale est déterminée, n'empêche que le flottement est tangible quant à la classification des PME selon le nombre de salarié, critère qui ne nous a pas empêché de constater que la PME n'emploie pas plus que 70 employés toutes catégories confondues, et que le turnover est excessif, ce qui pose un sérieux problème d'investissement en termes de formation et de stabilité, un autre effets et pas des moindres est le taux d'absentéisme qui dépasse largement la norme acceptable, des absences répétitives à caractère social qui perturbe profondément le cours du fonctionnement de l'activité, et qui casse unilatéralement la motivation des plus sérieux. Ainsi les ressources humaines sont sous-qualifiées, valeur essentielle de la productivité et élément important dans l'élaboration de la stratégie de croissance, et par conséquent les PME sont sous-gérées.

En agroalimentaire, secteur objet de notre étude, le chiffre d'affaire comme baromètre de l'activité et de sa croissance, reste l'élément insaisissable, vu le caractère ambigu d'une non maîtrise des règles comptables, et l'absence totale des stratégies financières qui cadrent essentiellement les investissements et leur amortissement, ce qui pose un sérieux problème de flottement avec l'informel, résultant sur à un chiffre d'affaire qui échappe complètement à la comptabilité réelle. Plus encore il faut préciser que le nouveau système comptable SCF « Système Comptable et Financier » qui a remplacé le PCN « Plan comptable national », et les réajustements, d'ordre fiscal, renouvelés sans cesse n'arrangent guère le fonctionnement financier des PME.

Confirmation absolue d'une gestion de pré des finances relatives au management opérationnel, par contre d'une non maîtrise des PME de leur finance à caractère analytique, essentiellement des charges variables relatives au management stratégique. Ainsi la notion de la valeur prend tout son sens car il est difficile de pouvoir établir un diagnostic, crucialement de la valeur de l'entreprise, thème évoqué relativement à notre cadre conceptuel théorique évoqué en première partie en deux chapitres premier et deuxième.

Problématique reconnue de la nécessité que la PME doive non seulement connaître sa valeur, mais plutôt la maîtriser, cette juste valeur en forces et en faiblesses, la démarche est plus que vitale pour plus de pertinence en termes de résultat. Orientée client dans ses besoins, elle doit être structurée, efficace et encore une fois suffisamment pertinente, ce qui incite à la créativité. L'objectif est de détecter des orientations, en analysant les fonctions du produit ou service selon leur importance, leur coût et leur satisfaction, puis utiliser des outils innovants d'interprétation des résultats.

Pour reprendre que l'action doit être maîtrisée avec beaucoup de recul et de synthèse, du bon sens de l'initiative, ceux-là sont l'atmosphère qui cadre l'analyse de la valeur de l'entreprise, afin de valoir, et de revaloir la valeur de l'entreprise, valoir ses acquis en potentiel, passant par la classification de l'utile, l'essentiel et le pertinent, qui aboutit à l'optimisation des ressources, en satisfaisant les besoins qu'à ce titre les clients.

Et que l'issue du succès à long terme de toute PME qui ambitionne de l'être et de le rester, doit admettre que c'est dans un esprit de culture de valeur, qu'elle peut espérer être parmi les PME visionnaires qui sont reconnues comme leaders, ces valeurs qui guidaient en permanence leur action, très attachées au respect individuel, à la satisfaction du client et au souci constant de croissance. Elles sont respectueuses de leur clientèle, devant ses employés, puis devant la société dans son environnement. Ces PME expriment leurs missions en termes de défi, cohérent avec les objectifs et les stratégies élaborées.

Elles ont une vision claire de leur avenir et des moyens de s'y préparer. Elles ont en commun une culture d'entreprise qui guidait la réflexion et les actions du personnel. Les PME leaders associent humilité et intégrité personnelle sont les plus efficaces. Enfin, ces PME doivent adopter des valeurs et des objectifs allant au-delà de la simple rentabilité.

Le management approuvé dans notre échantillon de PME n'est qu'une affaire d'organisation centralisée sur le contrôle aléatoire appliqué par les proches collaborateurs du manager, ce qui porte atteinte à l'amélioration de leur compétitivité. Un esprit timide d'une vocation de formation pour progresser, améliorer la qualité des actions et la fiabilité des manœuvres. Or le management approuvé dans ces PME n'est qu'une reproduction des fonctionnements personnels du manager, ce qui conduit souvent à des comportements économiquement irrationnels, souvent au détriment de la compétence et du savoir-faire, caractérisé par des rapports hiérarchiques de soumission au plus puissant.

L'autorité de ce dernier est indiscutable, c'est lui qui possède le partage de pouvoir stratégique, les stratégies notamment celles de la croissance comme objectif sont intuitives sans fondement théorique ou réel, couramment de survie et à faible risque, l'innovation est axée plutôt sur l'outil de production pour s'assurer l'économie d'échelle que sur les processus nouvelles innovantes. Ainsi la production des divers produits alimentaires est purement traditionnelle, et leur zone de marché est purement locale. Encore une fois le désintérêt total des PME au développement à l'international et de gagner des parts de marché à l'export.

Sur l'ensemble des PME la limite de fonctionnement est vite affirmée, par les entraves d'ordre administratif d'un point de vue extérieur, et l'absence d'une source d'information digne de pouvoir s'octroyer un chemin de stabilité pérenne pour viser la croissance et le développement par la suite. Comme citée auparavant de l'absence d'un accompagnement stratégique, de recherche d'alliance des PME, aussi l'absence d'une organisation d'un système d'intelligence économique et de veille concurrentielle au profit des PME est confirmée.

Suite à notre enquête, nous avons pu résumer un certain nombre de résultats sur l'entreprise algérienne, les PME privées en particulier, leurs valeurs et leur potentiel de revalorisation, en procédant par des questions- réponses qui nous ont permis de déterminer que l'entreprise de production est une unité de production capitaliste, qu'elle est un centre de décision économique centralisé par le manager souvent propriétaire, qu'elle subit des conséquences à caractère financier de son activité, elle exerce dans le cadre d'un marché gangrené par l'informel, et qu'elle agit en vue de profit, sans aucune perspective au développement.

La PME objet de notre recherche est définie par deux approches, quantitatif d'abord par la taille et le chiffre d'affaire en fonction du secteur auquel appartient l'entreprise, puis qualitative, lorsqu'elle appartient à un entrepreneur ou à des entrepreneurs indépendants, donc manager indépendamment des entreprise du secteur, généralement le management est une affaire de direction entre les mains des propriétaires.

Nous avons pu constater que l'organigramme des entreprises en question est plat et que les managers adoptent une démarche participative en participant activement à tous les aspects de la gestion d'entreprise, dont nous retenons sur cette approche que la personnalité du manager est prépondérante, et par conséquent nous confirmons la centralisation des actions, dont l'adoption d'une stratégie intuitive est systématique.

L'évolution de la PME se fait dans un environnement local, si ce n'est protégé, et qu'elle fonctionne dans un secteur traditionnel peu innovant, par l'adhésion à une technologie traditionnelle ou une innovation faible. En toute conclusion la PME est le pouvoir personnalisé des propriétaires, souvent managers par héritage. Le propriétaire occupe plusieurs fonctions puisqu'il peut à la fois être le créateur, le manager, et le détenteur du capital.

La PME privée Algérienne attire l'attention par sa forme juridique la plus répandue « SARL » Société à responsabilités limitées car sa création est facile mais surtout c'est la forme qui convient le mieux à une association de famille, et emploie souvent de 10 à 100 employés.

Néanmoins notre recherche nous a permis d'avancer des résultats éloquentes en terme de valeur relative à l'intelligence économique des PME, d'abord que ses PME pratiquent de l'intelligence économique sans en avoir la notion et qu'avec peu d'outils arrivent à repérer des axes de formalisations, de traitements et de diffusions des informations, elles soulignent que ces outils sont issus de pratiques assez conventionnelles, adaptées au contexte et à la culture de leur entreprises ;

Leurs connaissances créées, sont des connaissances orientées en interne, et elles sont essentiellement sous forme de développement de nouveaux métiers, et des connaissances orientées externes sous forme de reconfiguration profonde des systèmes concurrentiels, de développement de nouveaux produits ou services, de pénétration de nouveaux marchés.

Autre résultat concerne la relation entre création de connaissances et apprentissage, et que seul l'apprentissage en double boucle permet de générer des connaissances. Cet apprentissage a provoqué un changement radical des processus interne, des outils et des méthodes de travail, de style de management, de structure et de culture.

Pour arriver à un changement de l'intention stratégique de l'entreprise et le changement des représentations dans un processus d'intelligence économique, selon les résultats de notre analyse, sont les deux sources incontournables de cet apprentissage.

Il ressort de cette expérimentation que les PME sont majoritairement concernées par un besoin prioritaire d'accéder à l'intelligence informationnelle, puis, à brève échéance, à l'intelligence opérationnelle ou compétitive. L'intelligence stratégique, quant à elle ressort d'une mise en œuvre des techniques offensives ou défensives complexes, ne semble devoir concerner, à terme, qu'une minorité d'entreprises.

La PME de par sa taille, la centralisation et/ou la personnalisation de la gestion, la faible spécialisation des acteurs, de sa stratégie intuitive ou peu formalisée, la proximité physique des acteurs au sein de l'entreprise, de son système d'information interne peu complexe ou peu organisé.

En fonctionnant par dialogue ou par contact direct, se base sur un système d'information extrêmement simple basé sur le contact direct avec les clients et ses fournisseurs, et sa vocation reste la pérennité par un management opérationnel très limité par l'approche relationnelle de proximité.

Relativement à notre cadre conceptuel théorique de la première partie en chapitre premier et chapitre deuxième, nous ne pouvons qu'affirmer pour reprendre la nécessité d'une dynamique de style de management qui s'impose à tout le personnel de l'entreprise dans son mode de pensée et d'action, du savoir-faire d'un personnel consciencieusement sélectionné qui tient au système de valeurs partagées, qui anime toutes les structures de l'entreprise, et qui prend souvent la forme d'une norme de procédures. Entreprendre une démarche d'analyse des forces de compétition, de contraintes, de risques de substitution de produits et de services, de menaces de nouveaux entrants, et des pouvoirs des fournisseurs et des clients. Dans cette approche découle un tracé d'identifier dans ces forces une source d'avantage concurrentiel, de le construire, de le protéger pour s'assurer une pérennité, ultime voie de croissance.

Encore une fois et relativement à notre cadre conceptuel il s'agit de conforté cette nouvelle théorie de la stratégie qui consiste à considérer non plus le positionnement, mais l'intention stratégique. L'intention stratégique, la vision, l'acte volontaire, constituent le moteur. On parle beaucoup de rupture car il s'agit de ne pas suivre la tendance et les classiques de management du secteur ou de la compétition, et d'aller vers le singulier en proposant des approches complètement différentes applicables et réalisables.

Tenant compte de cet environnement si particulier par ces mouvances, il est certain que les nouvelles approches de rupture vont servir les réflexions de nos entreprises. Cette vision entrepreneuriale de la stratégie, permettra aux managers de réinventer des méthodes, des pratiques nouvelles plutôt que de reproduire ce qui existe déjà. C'est la prise de risques qui caractérise les plus audacieux.

Ainsi qu'à partir de la valeur proposée au client, et au-delà de la valeur, qui concerne la valeur immatérielle perçue par le client, au-delà du produit ou du service vendu. C'est aussi l'implication de la base de l'organisation de la structure, la multitude des ressources, adoptant de nouveaux processus d'innovation, qu'on basculera de l'innovation produit, ou des innovations de procédés ou de processus, vers l'innovation managériale.

Insistons sur la planification stratégique pour mettre en phase les objectifs et les ressources comme valeur de compétence d'une entreprise avec les opportunités offertes sur le marché, les entreprises croissantes développent des compétences spécifiques dans le management des processus-clés de leur activité, tels que le développement de nouveaux produits, la gestion d'inventaire, la conquête ou la fidélisation des clients.

### **6.3 Le Manager propriétaire et le management des PME**

Nous avons commencé notre questionnement à partir de notre cadre conceptuel, pour évoquer avec les managers les questions relatives avant tout à l'environnement pour s'étaler sur leurs compétences, capital devenu rare et complexe à la fois. Cette capacité à valoriser leurs entreprises via un diagnostic reste une démarche absolument abstraite et une vocation presque inexistante, de l'opérationnel au stratégique.

Le management est vite cerner par le court terme et les urgences. Obligation exige des actions concrètes et rapides pour avoir des leviers de manœuvre pour plus de perspicacité. Ainsi et que lorsque le besoin d'un diagnostic s'impose pour une raison ou une autre, généralement sollicité pour des objectifs buttoirs d'ordre administratif et financier, la démarche est d'externaliser l'approche, et que la question de la pertinence des résultats reste mitigée vu la complexité de capter l'information juste, au sein d'un environnement gangrené par l'ambiguïté et l'informel.

Certains managers d'un certain niveau n'hésitent pas à saisir notre enquête pour s'étaler sur leur conscience, de la nécessité d'une mise à jour de leur formation en termes de management organisationnel, lié directement à la gestion des ressources humaines et du développement personnel, exprimé par la présence d'une collecte d'information sur des formations de courte durée objet de leurs intérêts, notamment celles organisées à l'étranger.

Nous avons pu constater que ces managers sont trop pris au point où ils n'hésitent pas à remettre nos entretiens pour des dates ultérieures incertaines, ils sont, à la fois très pris mentalement au quotidien par la mobilisation de leurs collaborateurs, à divers niveaux d'organisation, et qu'ils ne s'éloignent presque jamais de leur objectif principal en termes de produit, de service, et de chiffre d'affaires. Cette indisponibilité met en évidence la difficulté de se ménager pour d'autre objectif qui ne soit pas opérationnel, même pour se former davantage. Un mot d'ordre revient à chaque fois aux lèvres des managers, l'adaptation comme seul levier de management efficace et pertinent, adaptation des styles, des systèmes, des collaborateurs et de l'activité toute entière dans sa structure aux contextes divers et mouvants.

D'ailleurs nous n'hésitons pas à confirmer ne serait-ce que sur un plan théorique qu'autant l'adaptation du manager à la situation est plus large, plus il s'offre une capacité à diagnostiquer plus de situations au fil desquelles ils s'approprient un potentiel de réussite maximum.

Un autre mot d'ordre revient à chaque fois, l'implication du manager avec un comportement rationnel et disciplinaire, imposant le rythme et la motivation, inspirant ainsi le sens des devoirs et des responsabilités, cette implication qui s'invite à des degrés différents entre les entreprises par le degré et leur dimension, totalement par le tout par tout et sur tout, partiellement sur le plus important aux yeux des managers et de superviser de très près via leurs collaborateurs sur le secondaire, d'après la conception du manager, troisième dimension, rare est que cette implication soit légère avec un rôle de superviser de près et n'intervenir que lorsque l'obligation l'oblige. Nous remarquons que quel que soit le degré d'implication la proximité s'impose, c'est dire la proximité des managers à leurs entreprises instaurées par des styles différents et multiples, appuyées par un exercice perpétuel affirmé par la connaissance et l'expérience.

Nous nous appliquons à revenir à chaque fois à notre cadre conceptuel, pour évoquer suite à une observation lors de notre enquête empirique, un aspect remarquable du management défini par le style de chaque manager et que l'universalité du management n'est qu'une utopie, ce style qu'il soit directif, consultatif ou participatif, s'illustre par des traits personnels et spécifiques à la personne, nommé manager, et que cela échappe à toute convention multidisciplinaire, pour exercer l'autorité ou l'instruction. Une réflexion commune revint d'une expression d'usage sur le caractère du manager, caractériel par son comportement et l'effet qu'il exerce sur ses collaborateurs, positif par la motivation, ou négatif par la sanction, effet qui se confirme par la fidélité d'un certain nombre de collaborateurs et, au sens inverse par un turnover important de ces derniers. Apparemment le style n'est qu'un reflet de la personnalité du manager, de sa conception du management, de son expérience et de sa connaissance relative à l'activité, mais et surtout de sa perception de l'environnement, de l'entreprise, du pouvoir sur ses collaborateurs, pour finir sur sa vision de la croissance et la réussite.

Nous avons évoqué précédemment deux catégories de manager visionnaire, « transactionnel » et « transformationnel », l'un caractérisé par l'action, représentée par l'effet exercé sur l'environnement et l'exécution des comportements, constatations faites sur l'ensemble des managers objet de notre recherche, et l'autre par le développement des compétences, illustré par l'exception de l'intervention et l'effort, très loin de la première catégorie, dépassant l'action par un management qui fonctionne par objectif, sur cette dernière le sujet est très vif, le dialogue confirme l'existence d'un certain niveau pour fournir aux collaborateurs des schémas claires des buts désirés, et des critères leur permettant de cerner quand ceux-ci doivent être atteints . Ainsi faut-il les encourager à motiver davantage leurs initiatives par leurs propres ressources et capacités.

Ces managers admettent aussi qu'Il leur arrive d'agir par stimulation intellectuelle, inspirant en meneur à repenser certaines idées des collaborateurs, en motivant et encourageant ces derniers à faire de leur mieux, ou à apporter le plus possible. Ils admettent aussi qu'ils évoquent beaucoup de valeurs, beaucoup de croyances sur des possibilités futures. Ils insistent à considérer individuellement chaque collaborateur n'empêche, et que malgré qu'ils s'imposent par leur charisme en vue d'une influence qui reste très mitigée entre positive et négative, plus précisément un sens de la vision, et de la mission, qui est censé provoquer la motivation aux collaborateurs reste une approche difficile à instaurer du moins tout au long de l'action quotidienne. Les collaborateurs sur cet aspect de management par l'action ou la transformation reconnaissent que leur manager reste un modèle qui ont envie de suivre, mais et dans la plupart des cas sans conviction, juste pour s'assurer un certain respect et davantage de confiance. Nous remarquons aussi que la relation du manager avec ses collaborateurs implique le degré de compétence du manager et qu'elle est liée directement à l'effet du style de management. Or autant les collaborateurs perçoivent des facteurs transformationnels chez leur manager, autant ce dernier est efficace. Par conséquent le manager visionnaire, tenant à sa vision doit changer son propre comportement de façon à ce que la quantité des axes transformationnelles perçues par les collaborateurs augmente.

Trop rares même les managers qui considèrent les valeurs et les croyances des collaborateurs pour inspirer à les combiner à leur vision. Les écouter est une réalité, les considérer en est tout autre. En effet, malgré la présence parfois de la stimulation intellectuelle qui est censée aider à considérer les modalités d'expression de la vision, pour imposer des objectifs spécifiques et dégager un système de rétributions positif, au sens de la réussite et d'avoir des collaborateurs efficaces sur qui compter et qui fonctionnent par motivation, exception consentie sur chemin très loin.

Certes le manager dans son exercice en vue d'une vision est submergé par l'influence, qu'il doit employer à différents niveaux d'apprentissage et d'expérience pour instaurer son style de management selon les objectifs, de par son degré d'initiative ou de réactivité, mais encore faudra-t-il une plus grande flexibilité de confiner ou de changer des croyances et des valeurs, et que malgré leur résistance pour des considérations irrationnelles, le passage au style impliquant la considération individuelle, par la création d'un espace favorable aux collaborateurs, afin qu'ils puissent échanger de leurs opinions personnelles, de leur motivation et de leurs croyances pour être plus efficace, n'est encore une fois qu'une approche purement théorique et loin de la réalité du terrain.

Nous remarquons que l'influence est souvent vers un sens unique, du manager visionnaire vers les collaborateurs, et qu'elle est dirigée à l'intérieur de l'entreprise pour changer des comportements d'ordre organisationnel, loin des considérations futures vers l'environnement. Effet récurrent de l'inexistence d'une influence au niveau de la capacité à mener à bien l'action en apportant des objectifs clairs et des processus intellectuels stimulants, et que le style de management qui est dirigé vers l'influence des croyances et des valeurs, doit absolument impliquer de prendre en considération des motivations et des valeurs individuelles autant que de faire en sorte d'être unique source d'inspiration pour les collaborateurs.

Incluant de nombreuses dimensions contextuelles, un premier ensemble de résultat, issus de l'analyse qualitative, a mis en lumière l'importance du profil du manager, son style de management afin d'assurer la croissance.

Suivant ces résultats, un deuxième ensemble a mis en évidence, des liens entre cette démarche d'élaborer une stratégie pertinente de croissance et la vision de ce dernier. Les différentes constituantes du cadre conceptuel, dans le quatrième chapitre, permettant ainsi de répondre à nos questions de recherche.

Ce qui relève à résulter de nos entretiens, c'est que la majorité des managers qui perdurent en tête des entreprises qu'ils gèrent sont majoritairement propriétaires, dès la création ou le deviennent au fil des années des mutations diverses. Ces managers ont la faculté de se former dès que leur temps leur permet, ils s'entourent des consultants à caractère informel, généralement de proximité amicale ou familiale.

Nous insistons sur ce manager propriétaire dont nous avons pu desceller un critère d'une rare apparence qui n'est que la prétention et l'abus de l'autorité, une démesure qui occulte tout avis objectif, et qui casse toute initiative constructive. C'est un personnage imposant relativement jeune, de 50 à 60 ans pour les plus expérimentés d'entre eux. Lui évoquer le management, plus précisément le management stratégique, c'est évoquer d'abord la sécurité qui est au sens pérenne, prudent de ne pas perdre le fil de l'activité sur le même secteur, soucieux, voire un peu plus qu'il en faut des problèmes de succession et de relève. Investir oui, mais pas assez sur l'activité, contrairement à autre emplacement à caractère patrimonial. Soucieux aussi de maintenir l'équilibre de la rentabilité, et l'autonomie, surtout en aval vis-à-vis des fournisseurs.

Sur le long terme, très évasif, sur les stratégies de croissance catégoriquement floues, voire indéterminées, raison évoquant l'instabilité et le manque d'analyse de l'environnement non marchand. Par contre il est sur une vision étonnamment à court terme exprimée timidement sur la volonté de s'orienter vers d'autres activités à forte marge, essentiellement dans le secteur du service. Cette vision reste très large et ambitieuse.

Nous confirmons toutefois que la croissance et la pérennité sont des objectifs caractéristiques du manager propriétaire, et la conservation du capital est un tracé radical de la vision en entreprise par des stratégies conjoncturelle, plus d'économie des coûts que diversifiées, celle de rupture est un sujet d'une grande méfiance et d'un courage rarement entrepris.

Ce qui est aussi à confirmer, c'est que ce manager propriétaire est consciencieux et très engagé, au degré de l'engagement de son capital en entreprise, et qu'il se bat tant bien que mal dans un environnement violent, perturbant et en pleine mutation sans cesse, l'instabilité est devenue une contrainte de fatalité absolue.

Il est évident qu'il s'est résolu à conjuguer plutôt avec la fatalité de l'environnement marchand, en amont avec les fournisseurs, en aval avec les clients, qu'avec la fatalité de l'environnement non marchand, défavorable et hostile à l'acte de gestion et de son indépendance. Pour ces raisons et d'autres le manager propriétaire s'est vu développer un sens très inventif d'adaptation, et s'instaurer une capacité à absorber les mouvances, ainsi qu'à réagir en mobilisant les forces, humaines et matérielles pour y faire face, disponible à un rythme soutenu reste un élément significatif de sa capacité de près ou de loin à cadrer, à mobiliser, et à pousser les collaborateurs à dépasser les rouages des doutes et de la difficulté.

Pour revenir sur notre cadre conceptuel, nous tentons de résumer les principales caractéristiques du manager propriétaire qui reviennent le plus souvent dans la littérature. D'une part l'indépendance, le jugement influençable, l'ambition, une rigidité d'adaptation, peu d'imagination, et peu d'innovation. D'autre part sa fonction est souvent caractérisée par l'approche fonctionnelle, d'où le retour à la spécification d'entrepreneur, qui est censé être spécialisé dans la prise intuitive de décisions, réfléchies, relatives à la coordination de ressources rares sur le long terme.

Les PME Algériennes sont dirigées par des managers qui sont le plus souvent des propriétaires aussi qui se distinguent aussi par les caractéristiques suivantes selon notre enquête : Intuitifs de par leurs expériences, de leur formation de courte durée, accrochés à une vision très personnelle de leur entreprise, influencés par des jugements qui poussent leur entreprise vers la performance, leur préoccupation est centré sur la détecte et l'utilisation à leur profit les opportunités de l'environnement.

Premier effet remarquable au sein des PME est la polyvalence des employés, de par leur manager qui est au four et au moulin, et de s'occuper de plusieurs tâches est une réalité imbriquée de par la taille de l'entreprise.

Autre effet sujet de confirmation est que le manager propriétaire est totalement submergé par le quotidien, c'est-à-dire le court terme, au détriment du long terme, donc du stratégique, très proche de ses collaborateurs, avec un aspect physique et psychologique omniprésent, plus étonnamment encore, il remplit plusieurs fonctions et tâches à la fois, pour faire face aux interactions immédiates.

Cette absorption l'empêche alors de regarder loin et à l'extérieur ou d'être critique envers ses actions. Ce qui résulte sur une charge croissante de travail assumée par lui-même. Celle-ci se caractérise autant par une intensité professionnelle que par une intensité relationnelle (au niveau interne comme au niveau externe). Il faut également noter qu'elle se traduit par une intensité des impératifs.

Autre effet qui a attiré notre attention est l'instabilité des collaborateurs, constatée par un turnover impressionnant, au point où c'est devenu une routine et que les PME par leur taille réduisent proportionnellement les conséquences d'un tel phénomène.

#### 6.4 Information et stratégie de croissance

Un certain ensemble d'éléments a ensuite apporté « de la chair » en illustrant nos résultats par des verbatim issus de l'analyse des données qualitatives. Ces résultats ont également mis au jour d'autres éléments plus constructifs, comme la présence de biais cognitifs chez les managers interrogés, mettant en exergue les différentes trajectoires de croissance des entreprises étudiées, permettant ainsi de répondre à notre problématique de recherche.

Pour revenir sur notre cadre conceptuel de la première partie en chapitre troisième, nous avons pu retenir sur la veille des entreprises, qui s'illustrent par la recherche de l'information plutôt qu'au sein de l'environnement non marchand, que sur celui de la sphère économique, où il s'agit de capitaliser cette dernière en connaissance. La démarche étant de rechercher, mais et surtout de traiter l'information, sur ce point nous confirmons un déficit flagrant en ce sens qui porte un effet négatif sur l'organisation des PME, et qui illustre encore une fois la faiblesse des managers en termes de culture stratégique, technologique, managériale ou organisationnelle appuyée par la dépendance informationnelle.

Sur l'intelligence économique objet d'un intérêt particulier lors de notre recherche théorique en première partie troisième chapitre, nous sommes forcés de reconnaître l'absence totale de la notion même au sein des PME, à quelques réflexions de près sur l'intelligence informationnelle d'ordre documentaire, ou opérationnelle déterminée par des actions d'ordre sécuritaire, notamment des systèmes d'information. En ce qui concerne l'intelligence stratégique relative à notre problématique, nous acceptons de faire un lien positif sur l'influence du manager sur son environnement. La question est systématiquement posée sur de quelle information s'agit-il et à quel degré de pertinence est-elle nécessaire pour élaborer la stratégie de croissance dont il est question ? Tout en considérant bien entendu le contexte environnemental de l'entreprise. Malheureusement notre recherche fait ressortir l'ignorance de ce concept comme outil à la décision, ne serait-ce que sur le plan opérationnel, confusion totale entre veille et intelligence économique, et sur la connaissance en interne, ou en environnement externe.

Évoquant cette notion d'intelligence économique avec les managers, ils admettent la vitalité de réagir vite, de décider rapidement suite à des informations de connexions diverses et complexes à la fois, et que le mot d'ordre est de s'adapter sans cesse, en adaptant leur stratégies de croissance, toujours est-il nécessaire de reconnaître que cette information selon nos investigations reste volatile et d'une immense imprécision. Autre effet perturbant est le timing non maîtrisé de la réception pour manquer le juste à temps.

Il est évident que l'information comme ressource de valeur à capitaliser ressort d'un effort considérable qui épuise non seulement de l'énergie, mais un temps indéterminé qui affecte le sens même de la recherche. Par conséquent la problématique de l'intelligence économique de la PME relative à la recherche de l'information, sa capitalisation en connaissances, l'acquérir juste à temps, ainsi composer avec cette démarche pour agir et réagir vite avec pertinence est confirmée sur le terrain, et que le chemin de PME en ce sens est long sans le moindre bout du tunnel.

N'empêche que nous avons pu dégager certains résultats quant à notre enquête sur le management adopté par le manager en PME qui s'illustre par un fait, celui de connaître très bien son activité, ce qui lui permet d'établir sa propre stratégie, en prenant lui-même ses décisions. Sa principale mission est de trouver les fonds financiers nécessaires, et pour le fonctionnement en cours, et pour le développement de l'activité, vu qu'il est en permanence à l'affût de nouveaux marchés, ou d'éventuelles opportunités.

Étonnamment il est en contact direct avec ses clients et ses fournisseurs, il privilégie le contact direct avec ses collaborateurs ainsi que ses employés. Toujours est-il important à observer l'exercice quotidien de la gestion, et donc la démarche opérationnelle submerge le manager ce qui lui laisse peu de temps à la réflexion et de prévenir sa vision. Rationnel il tente de prendre un risque modéré et bien mesuré.

Une autre observation a été plus que palpable, comme quoi la réussite de l'entreprise est étroitement liée à la performance du manager, et que malgré la dureté de l'exercice, cette catégorie de manager reste des fonceurs qui essaient à tout prix d'atteindre la performance de leur entreprise, malgré le fait que la PME Algérienne souffre encore de beaucoup de lacunes et rencontre souvent des difficultés dans l'accomplissement de son activité.

Ces managers gardent une bonne volonté de croître, de se battre sans cesse avec les organismes publics, l'économie informelle, la douane, la banque pour mener à bien leur mission sans oublier la gestion très difficile des employés, plus la pression de la société de proximité en particulier les membres de famille à la base associés.

Ainsi et pour revenir à notre concept relatif aux caractéristiques des PME en croissance, cette croissance dépend avant tout de la stratégie de positionnement concurrentiel et de la perception des potentialités du marché adopté par leurs managers. Elles parviennent à se placer en tant qu'acteur incontournable sur un marché étroit. Leurs managers indiquent que ce positionnement résulte d'une stratégie volontaire qui consiste à développer une offre de plus en plus complète de produits et de prestations complémentaires sur un marché spécifique, en réponse aux besoins des clients. Cette stratégie leur permet de répondre à l'intensité concurrentielle sans jouer sur les prix mais en misant sur un avantage concurrentiel en termes de qualité du produit dont le service à la part du lion, et de valeur ajoutée.

Par ailleurs, les PME en croissance répartissent globalement au mieux leur chiffre d'affaires sur différents types de clients et dans différentes zones géographiques. De plus, les entreprises en croissance font une partie plus importante de leur chiffre d'affaires sur le territoire national, cantonnées sur leur marché local ou régional. En somme, la croissance apparaît plutôt associée à des comportements commercialement plus proactifs.

Ainsi ces PME adoptent des démarches rationnelles, à la fois limitées, d'abord par la prospection de nouveaux clients sur le marché principal, notamment grâce à l'extension géographique du marché (régional, national), elles adaptent leur offre à chaque type de clientèle, notamment en intégrant certains clients prioritaires de l'entreprise dans les processus d'amélioration des produits et services, au fur et à mesure de leur évolution, elles intègrent des prestations complémentaires à l'offre initiale. Il s'agit de proposer des services complémentaires qui permettent d'apporter une solution globale à la problématique de leurs clients (intégration de prestation en amont ou en aval de l'offre initiale)

Bien que leur positionnement soit a priori réfléchi et volontaire, les managers des entreprises en croissance soulignent pourtant la nécessité de renforcer leurs compétences internes dans les domaines marketing et commercial, notamment par le biais de formation, de plus, ils entendent soutenir leur démarche grâce aux systèmes d'information et aux nouvelles technologies.

Nous avons pu remarquer l'absence totale de la notion innovation, pour qu'en effet, d'après la perception des managers l'innovation ne ressort pas comme un facteur particulièrement clé à maîtriser pour être compétitif et générer de la croissance, c'est dire que la spécificité de l'environnement, si traditionnel et particulier de la sphère économique des PME algérienne.

D'un point de vue général, les managers ont une perception positive de la croissance de leur entreprise. La croissance est perçue comme un défi motivant et un moyen de pérenniser l'entreprise. La conception du pilotage stratégique de ces PME reflète également un équilibre plus important entre l'imagination de nouveaux projets de développements et l'optimisation de la situation de l'entreprise.

Les managers des PME en croissance sont plus jeunes, ont un niveau de formation initiale plus élevé et déclarent détenir, plus que les autres des compétences en management, en stratégie et en développement commercial. Ils bénéficient également d'une plus grande expérience en termes de création d'entreprises.

Ces derniers s'avèrent plus confiants que les autres sur leurs capacités à favoriser l'entrée de leur entreprise sur de nouveaux marchés et de nouveaux territoires.

En dépit du rythme de développement soutenu de leur entreprise, ils sont également confiants théoriquement sur leurs capacités à mettre en place des procédures. Sur ce point, on constate d'ailleurs que les managers des PME en croissance concentrent entre leurs mains plus de responsabilités fonctionnelles que stratégique, contrairement à ce qu'il doit être fait.

Ainsi, et relevant des axes potentiels de croissance des PME, notamment sur la formulation des objectifs équilibrés bien entendu entre croissance du chiffre d'affaires et de rentabilité, il est évident que l'accent est mis sur l'axe commercial à ce double objectif.

En termes de développement stratégique la voie est sur des formations en marketing pour mieux appréhender et aborder le marché, à sortir de la monotonie, de se tourner vers la rentabilité et la saisie d'opportunités pour adopter une démarche d'anticipation sur l'évolution des attentes clients, et d'approcher de nouveaux marchés afin d'accroître le CA.

Au long de notre parcours empirique, nous avons pu observer un intérêt accru à la structuration des fonctions et des outils de par leur manager, car ces PME en croissance ont une appropriation spécifique des outils de gestion. Même peu développés, les outils mis en place sont utilisés pour aider plutôt que pour contrôler qu'à la conception de la stratégie, ces outils servent en effet à améliorer les processus internes, aident à la décision, et permettent une meilleure réponse aux besoins des clients. Objectivement ces outils permettent à l'entreprise de progresser. Effet d'un plus apporté par une vocation à structurer les grandes fonctions autour de collaborateurs dédiés aux contrôles divers. Bien qu'ils aient globalement une structure organisationnelle plus définie, les managers les considèrent encore insuffisamment développés en termes de compétences au regard de leurs besoins. Ces derniers soulignent globalement la nécessité de conserver le capital de l'entreprise tout en améliorant la qualification et les compétences du personnel.

Pour ne citer que l'information principale, source pertinente citée précédemment, la mise en place d'un système d'information pour améliorer les processus internes, d'aide à la décision. Répondre aux besoins des clients représente l'intérêt primaire des managers des PME ces dernières décennies, et un intérêt secondaire commence à devenir principal est la mise en œuvre d'une politique de développement des ressources humaines, visant notamment à améliorer le turnover ainsi que le niveau de formation et de qualification, pour conclure sur une approche de management relatif à la gestion des compétences.

Évoquer ce dernier axe de compétence avec les managers qui admettent toutefois que les compétences dont ils disposent en marketing et en développement sont insuffisantes, voire inexistantes pour asseoir la croissance sur la durée. Par ailleurs, et plus généralement, le marketing, le commercial/vente, la R&D et le développement international semblent poser plus de problèmes que les autres fonctions à l'ensemble des PME. Ce sentiment d'insuffisance n'est pas lié à l'utilisation ou non d'outils de gestion, ni encore à l'utilisation de nouvelles technologies de la communication.

Toutefois, il s'agit bien d'un souhait présent chez les entreprises en croissance que pour les autres PME, de renforcer les compétences et donc les moyens d'action pour mieux répondre aux objectifs de croissance à moyen et à long termes.

Un intérêt et pas des moindre, soulevé par les managers quant à leur stratégie financière et quelle que soit leur modalité de croissance, les PME ressentent des difficultés de financement, notamment en termes d'autofinancement, qui reste le souci majeur pour l'ensemble de ces dernier. Cependant, ces difficultés, si elles existent, ne semblent pas être un facteur bloquant dans le passage de paliers de croissance. Là encore, il s'agit d'un aspect qui peut étonner, car ce facteur est souvent avancé comme une source de blocage.

Cela semble être d'autant moins une source de blocage que globalement, les pratiques de mobilisation de l'autofinancement dans une logique continue de réinvestissement sont de mise, mais aussi parce que l'ensemble de la palette des possibilités, notamment le recours à des crédit long terme ou court terme, voire l'ouverture du capital pour de nouveau associés, est difficilement utilisée par toutes les entreprises quel que soit leur rang en terme de croissance. A ce titre une approche plutôt rationnelle est adopté par la limitation du nombre de banques afin de favoriser des relations de proximité, et relationnelles avec une ou deux banques principales en privilégiant la transmission d'informations cruciales sur l'évolution de la PME et ses orientations.

## Conclusion Sixième Chapitre

En conclusion de ce chapitre, à commencer par l'environnement dans lequel les PME tentent de durer et de croître, nous retenons un scepticisme général quant à l'amélioration des conditions institutionnelles et réglementaires. Ce scepticisme est caractérisé par l'absence d'éléments concrets censés apporter une stabilité économique, politique et sécuritaire, loin des procédures administratives, fiscales et parafiscales lourdes et inadaptées. Cette situation favorise le climat informel dans lequel les PME exercent leurs activités en les encourageant à courir derrière les profits rapides, plutôt qu'à viser une croissance pérenne.

Nous assurons la conscience des PME en connexion avec son environnement non marchand et marchand de la nécessité de descendre dans un changement perpétuel, voire rapide, des menaces à dépasser, et des opportunités à explorer, cette conscience qui instaure des actions, elles-mêmes manifestent des compétences spécifiques à chaque domaine d'activité, et des expériences avérées en la matière, sans perdre pour autant la concentration sur les objectifs, telle que la croissance, objet de notre intérêt. Recommandation de mise sur la permanence de la mission, notamment de la veille informationnelle, en environnement, marchand et non marchand.

Nous retenons aussi l'effet d'une volonté de réorganisation des structures des PME, signe d'une conviction qu'elle soit un élément important pour s'adapter à la concurrence et de se faire un chemin de croissance. Objectif majeur de compétitivité qui passe par un aperçu constant sur l'état actuel des situations afin d'élaborer une stratégie des plus réussies car et malheureusement le constat est sans appel sur l'ensemble des PME, sur le fait qu'elles exercent dans un environnement des plus contraignants, où l'accès au financement est difficile, la main-d'œuvre est moins qualifiée, sans en rajouter les blocages institutionnels et réglementaires sans cesse renouvelés.

Sur la valeur des PME, nous concluons que la principale ressource de valorisation demeure la ressource humaine, et que l'axe de revalorisation est déterminé par la stabilité et la formation de cette dernière, pour ne citer qu'un phénomène parmi d'autre, l'absentéisme qui dépasse toute appréhension, voire compréhension. Ça perturbe terriblement le fonctionnement de l'activité et casse la motivation des plus sérieux. Par conséquent les ressources humaines restent sous-qualifiées, et les PME sont sous-gérées.

Effet plus soutenable par l'étroite liaison de la croissance des PME à leurs managers, et à leur personnalité, car les PME Algériennes sont dirigées par des managers qui sont le plus souvent des propriétaires, aussi qui se distinguant aussi par des spécificités Intuitifs de par leurs expériences, de leur formation, carrés sur une vision très personnelle de leur entreprise.

Souvent influencés par des croyances qui poussent leur entreprise vers la performance, leur préoccupation est centré sur la détecte des opportunités et des conjonctures à court terme afin de pouvoir s'assurer une utilisation à leur profit.

L'effet de la polyvalence des employés, et leur manager, est sur tous les axes de management, imbriqués au long et au large des situations et des fonctions. Ce manager généralement propriétaire d'un degré ou d'un autre est totalement pris par un quotidien qui le dévore tous les jours davantage, disponible, proche de ces collaborateurs les plus fidèles, une vérité d'une indisponibilité au sens du recul et du long terme, l'urgent et l'impératif sont de mise au quotidien.

Quant à la croissance, elle résulte certes par une stratégie de positionnement concurrentiel, mais et surtout et de la perception des potentialités du marché adopté par leur manager. Cette stratégie qui consiste à développer une offre de plus en plus complète de produits et de prestations complémentaires, sur un marché spécifique, en réponse aux besoins des clients. Ce qui permettra de répondre à l'intensité concurrentielle sans jouer sur les prix mais en misant sur un avantage concurrentiel en termes de qualité de service, devenu valeur ajoutée incontournable.

Nous concluons sur un effet amer de l'absence totale de la notion de l'innovation, due à une perception des managers selon laquelle l'innovation ne ressort pas comme facteur important de compétitivité et d'arriver à générer de la croissance. L'accent est mis sur l'axe marketing-commercial pour mieux appréhender et aborder le marché, et de saisir plus d'opportunités pour adopter une démarche d'anticipation sur l'évolution des attentes des clients, sans pour autant perdre en cours des efforts d'aborder de nouveaux marchés afin d'accroître le chiffre d'affaire.

À la fin de ce chapitre, nous concluons que l'information et les systèmes d'information font l'intérêt de la plupart des PME, convaincus de leur importance pour améliorer les processus internes, d'aide à la décision, et de répondre aux besoins des clients, qui représentent l'intérêt majeur des managers, à la fois, ils œuvrent timidement à développer la ressource humaine, notamment à améliorer le turnover ainsi que le niveau de formation et de qualification de leur collaborateurs, afin de s'imprégner un management de qualité relatif à la gestion des compétences.

## **DEUXIÈME PARTIE**

### **CHAPITRE 7 : DISCUSSION DES RÉSULTATS**

## Introduction Septième Chapitre

L'objectif principal de ce septième chapitre est de discuter les résultats de notre étude empirique. Nous essaierons ensuite de présenter les éléments contributifs issus de notre travail et ce par rapport à la littérature mobilisée dans la première partie. Nous présenterons également des réflexions sur des résultats qui rassemblent non seulement les principaux éléments constitutifs de notre cadre conceptuel, mais aussi d'autres éléments importants comme la valeur de l'entreprise, ses sources de valorisation, et la vision stratégique du manager.

Ces réflexions considérées comme un premier ensemble de directions de recherche potentiellement fructueux, reflétant ainsi la réflexivité nécessaire pour nous ouvrir sur quelques limites de notre Thèse, et un second ensemble de directions pour de recherches futures.

Tenant aux objectifs principaux de la deuxième partie, la discussion des résultats issus de l'étude empirique, nous a permis de nous focaliser sur le construit expérience, connaissance et motivation de la vision du manager, quand il est visionnaire, un premier ensemble de résultats portera sur les profils de ces derniers, suite à la construction et aux comparaisons entre les **24** managers sur le questionnement relatif à la valeur de leur PME et leurs perspectives de croissance.

Un autre ensemble de résultats après discussion sera par ailleurs constitué et viendra illustrer les résultats déjà existants et qui mettront également au jour d'autres éléments importants relatifs aux expériences et aux biais cognitifs des managers.

Une discussion de résultats mettra ensuite au jour les liens entre ce construit et d'autres éléments constitutifs de notre cadre conceptuel, comme la vision entrepreneuriale via l'orientation entrepreneuriale et la croissance de l'entreprise, ainsi elle permettra ainsi d'apporter une réponse à nos questions de recherche.

Enfin, un dernier ensemble de résultats mettra en évidence après discussion à l'aide des 24 managers via leurs trajectoires de croissance, et des PME étudiées, apporteront des réponses à notre problématique de recherche relatives notamment à l'information juste, pertinente, juste à temps comme le levier de toute manœuvre au sens des anticipations nécessaires.

Nous prenons acte de la réalité de l'environnement dans lequel l'entreprise algérienne vit, souvent tentant de survivre pour croître et se développer au sein d'un marché de plus en plus incertain. La PME algérienne est en permanence menacée par une instabilité économique et administrative, abusée par des procédures fiscales et parafiscales lourdes et inadaptées, ces conditions institutionnelles et réglementaires qui manifestement pèsent lourdement sur l'exercice de ces dernières.

Premier effet et pas des moindre est l'exercice des PME dans l'informel, malgré leur bonne volonté de s'organiser structurellement pour y échapper, nous confirmons selon notre conception des résultats que les conditions qui sont censés contribuer à la croissance économique, notamment par la réunion d'un cadre institutionnel et politique, résultat d'une volonté politique sont acceptables, mais leur application sur le terrain reste un chantier sans fondement. Nous retenons la centralisation administrative comme lacune évidente qui pénalise davantage l'entrepreneuriat et l'acte de gestion, surtout au niveau local, et par région.

Nous avons adopté dans notre travail une démarche abductive, qui consiste en un incessant aller et retour entre la théorie et la et réalité du terrain. Nous pensons que cette posture est la plus adaptée dans ce cas appréhendé et ce afin d'apporter les réponses à nos questionnements. Nous comptons bien revenir sur chaque section du sixième chapitre afin de pouvoir expliciter la notion de la valeur en entreprise en tenant compte des éléments tels que l'environnement marchand et non marchand, le profil du manager, propriétaire ou associé notamment et la stratégie adoptée par ces derniers. Nous espérons pouvoir apporter des éléments nouveaux pour une stratégie de croissance des PME.

### **7.1 L'environnement non marchand, contrainte majeure en management**

Comme nous nous intéressons aux entreprises en croissance, nous sommes parti d'une observation des entreprises considérées comme telles dans leur performance, remarquons ainsi en premier lieu la stabilité de leur trajectoire et la capitalisation de leurs ressources.

En deuxième lieu nous observons un intérêt presque commun en termes de stratégie de positionnement sur le marché du même secteur, de conception du pilotage stratégique visionnaire, de structuration des fonctions et des outils d'aide à la gestion opérationnelle, la gestion des compétences, et l'élaboration des stratégies financières.

De cette observation, et pour revenir à l'environnement comme socle de vie pour l'entreprise, nous citons succinctement des éléments d'un environnement marchand, évoquant directement les clients, les fournisseurs, et les concurrents, cet ensemble vivant d'une manière générale, en construisant des secteurs par activité, et qui exerce chacun selon leur spécificité, notamment dans le secteur de la production en agroalimentaire objet de notre étude, force est de constater qu'elles se focalisent sur les fournisseurs pour intégrer leurs services en termes d'intégration en croissance, et que l'objectif ultime est de ne plus dépendre du monopole de l'approvisionnement essentiellement de la matière première.

Les clients et la concurrence ne sont qu'un ensemble d'exercice commun du secteur ou le seul levier de croissance est la régularité de l'activité et la qualité du service. Aussi les managers mettent l'accent sur leurs circuits de distribution comme axe important de la concurrence en micro environnement, car ils sont formels sur leur maîtrise de l'environnement marchand spécifique à leur activité, et de pouvoir anticiper les mutations d'ordre organisationnel, au sens inverse de l'environnement non marchand.

Plus loin ils expriment un souhait d'une coopération collective étroite des opérateurs du même secteur d'activité. Malgré un contact appréciable entre eux qui semble assurer leur collaboration, nous ne partageons pas cet enthousiasme et nous confirmons que c'est plus un discours qu'une volonté réelle de collaborer entre concurrents, et que la croissance de leur point de vue est de dépasser l'Autre sur l'opportunité même si elle est conjoncturelle.

C'est sur l'environnement non marchand que nous nous étalons, ce dernier qui assemble la démographie, les pouvoirs public, législatif, associatif, et culturel, et l'institutionnel. Appuyant la thèse selon laquelle l'entreprise doit détecter dans la mouvance des changements perpétuels, des menaces à surpasser ou des opportunités à explorer, cette mission qui reste un challenge permanent de veille informationnelle sur tout l'environnement, marchand et non marchand, qui se complexifie davantage, avec la persistance sur des objectifs de croissance. C'est dire que les PME objet de notre étude, nous laissent penser sans raison tangible qu'elles sont prise dans un engrenage du nécessaire à l'urgence, et que l'information arrive sur un effet de décision gouvernementale qui impose encore une fois le temps et la manière.

Tenant à revenir sur notre cadre conceptuel par l'approche du diagnostic au préalable, qui s'illustre par l'analyse à la fois du micro et du macro-environnement, qu'il s'agit de l'environnement démographique, économique, technologique, politique ou socioculturel. Nous restons perplexes à la démarche et sans fondement quant à la réflexion, malgré la conscience de la plupart des managers qu'une opportunité, peut être une occasion de s'offrir un avantage appréciable en vue de se croître, et que nous sommes dans la démonstration de reconnaître aussi que la menace est constante, vu l'instabilité perpétuelle de l'environnement externe des PME objet de notre étude.

Il faut reconnaître aussi la particularité de cet environnement économique en Algérie, par région, de l'Ouest au Centre, et plus différent encore à l'Est, plus différent encore au Sud.

Ainsi nous nous accordons à dire que l'environnement non marchand, avec toutes ses composantes sociales, institutionnelles et culturelles, affecte significativement d'une façon plutôt indirecte l'activité, et sur le fonctionnement, et sur les performances des PME.

Nous avons eu le regret de confirmer que toutes les PME baignent dans un environnement non marchand défavorable et plein d'embuche, qui résumant parfaitement l'état des lieux et exprime une image claire de la sphère économique et le climat des affaires en Algérie. Nous retenons un optimisme des managers sur la pertinence d'identifier les composantes, les caractéristiques et la dynamique de la consommation objet de croissance des PME, et qu'elle dépend des facteurs économiques, démographiques et culturels.

Relativement aux différents dispositifs mis en place par l'Etat via l'instauration des institutions spécialisées et l'établissement d'une législation favorable à l'esprit d'entreprise, et à leur développement, le résultat reste l'abandon de beaucoup de structure étonnamment tenues par des entreprises en difficulté au point où elles passent à la location de leurs structures pour d'autres entreprises, c'est dire la mauvaise gestion du foncier industriel susceptible d'assurer un cadre favorable à l'investissement et à l'amélioration des moyens de promotion industrielle.

La PME est marginalisée ; face à cela, elle se bat féroce pour se faire entendre, pour être soutenue d'une part, et de pouvoir prétendre à un quelconque nouveau cadre de promotion. La lenteur par laquelle l'information de nouvelles dispositions qui mettent en exergue un programme de réhabilitation pour viser les axes stratégiques et les activités à forte valeur ajoutée, arrive par un pur effet de hasard et de surprise.

La création de nouvelle PME s'articulent par un effet de société et d'imitation, excepté certaines qui sont dans la lenteur des dispositions légales et administratives relatifs à leur domaine d'activité.

Quant aux organes de création et de facilitation qui constituent des structures d'information, et d'orientation, elles tentent d'apporter une aide significative d'accompagnement, malheureusement qui s'exprime par une réalité amère, et défavorable représentant un climat des affaires et du développement des activités médiocres à faible valeur ajoutée.

Ainsi la promotion de nouvelles activités d'un certain niveau de compétence est tenue par un échec de consolidation dans cette démarche d'accompagnement et de suivi des PME.

Sur un effet d'une confirmation totale, et d'une réalité qui résume encore une fois l'environnement macro-économique des PME qui sont censées être accompagnées, à commencer par les institutions financières spécialisées qui devaient à leur tour permettre de répondre aux besoins spécifiques des PME, par la lourdeur et la lenteur, la lenteur de leur formalités bureaucratiques conventionnelles qui dissuadent inlassablement l'esprit entrepreneurial, notamment pour l'octroi des crédits, justifié par la pénalisation de l'acte de gestion des banques. Néanmoins certaines entreprises ont pu tirer profit de leur influence relationnelle à cet effet.

Nous soulevons un autre effet de protectionnisme exprimé par les PME existante par rapport aux nouvelles créées dans un cadre juridique plus favorable, en vue de se protéger contre une concurrence à leur sens déloyale, à leur sens. Or, en dépit du risque de perturber le cours des affaires, ces entreprises n'ont ni la maîtrise technique, ni la taille pour représenter une menace.

Nous soutenons l'avis qui mette en cause l'existence d'une orientation par effet de tendance complètement à l'encontre de ce qui doit se faire en termes de dynamique économique, et que toutes les manœuvres de soutiens n'ont aucune vision stratégique.

Quant à la démarche des institutions de tenter d'aider et de soutenir les PME, chambres de commerce et d'industrie, ANSEJ, ANEM, ANDI, elle reste sans fondement économique, ces institutions donnent l'impression de vouloir et non de pouvoir, et que toute la mouvance d'améliorer la compétitivité des PME avec toutes les recommandations faites pour développer l'efficacité et la rentabilité de ces dernières sont sur un constat d'incompatibilité avec ces mesures.

D'un point de vue pragmatique la compatibilité des actions doit converger avec la spécificité du terrain, c'est d'ailleurs l'avis des managers qui sont en quête de pérennité et de croissance. Nous faisons un trait d'union entre la volonté macro-économique de l'Etat déterminée par la stabilité et la promotion du climat des activités, et le pragmatisme micro-économique des PME en termes de recherche, de formation, et de stratégie pour assurer la pérennité et la croissance.

C'est avec beaucoup de recul que nous exprimons un avis pensons qu'il soit objectif, une PME en quête de pérennité et de croissance doit voir plus loin que le profit immédiat conjecturel dans la plupart des cas, et donc exprimer une vision par une élaboration d'une stratégie de développement, caractérisée avant tout par la croissance comme objectif à moyen et à long termes.

Cette vision lui assurera sa pérennité à court terme, l'environnement non marchand à toute sa légitimité pour garantir la sphère d'une telle vocation, n'empêche et qu'il faut reconnaître que la PME en Algérie vit, et survit dans un contexte des plus contraignants, l'accès au financement est difficile, sans évoquer les blocages institutionnels et réglementaires renouvelés sans cesse.

Nous pensons qu'il doit y avoir une synergie autour des PME via leur managers stimulant l'esprit entrepreneurial d'une part, et d'autre part de l'Etat pour pouvoir dégager des leviers d'organiser et de cadrer une coupole d'industrie organisée et stable, promouvoir la formation et la recherche, et revoir son système financier pour qu'il soit plus innovant et plus flexible.

Étant forcé de reconnaître aussi que le manager dans sa mission de réussir ses challenges, il doit remplir certaines conditions, d'adaptabilité au sens de ses propres expériences, et de développement valorisant ainsi la connaissance. Maintenir le cap sur la recherche de l'information source d'anticipation et d'action, ainsi et que lorsqu'il remplit tout ce lot de critères, il a toute sa légitimité d'être si exigeant avec l'environnement macro-économique. Toujours est-il concret aussi de reconnaître que l'Algérie sur ce plan a failli sur ce plan avec ses lacunes administratives centralisées et inadaptées pour assurer un espace favorable, et par conséquent elle continue à pérenniser la contrainte au développement économique et passe sans aucun doute à côté du développement des entreprises.

Nous restons persuadé que l'environnement macro-économique avec sa stabilité, sa flexibilité, son niveau de développement demeure un socle qu'il faut connaître, le maîtriser s'il le faut, l'influencer si nécessaire, pour que l'entreprise puisse vivre, survivre, prétendre à la pérennité, et à croire par l'élaboration d'une stratégie pertinente, la pertinence de la vision de son meneur, qui n'est que son manager, rôle des plus complexe et des plus lourd en management stratégique des PME.

## **7.2 Source de valeur et de revalorisation des PME**

Nous pensons avec conviction que la première et essentielle ressource de valeur des PME est la ressource humaine, dotée d'un ensemble de principes et de valeur, à juste titre discipline, rigueur, motivation et ambition, plus des critères relatifs à l'activité comme la compétence, la connaissance, la maîtrise et l'expérience. De cette réflexion nous ne pouvons que confirmer que les PME sont reticents au recrutement, le nombre des salariés le montre si bien et qu'il existe une sérieuse problématique quant à la qualité de l'employé, candidat à un avenir professionnel juste sérieux pour ne pas dire réussi. Autre constat est la rotation avec laquelle les employés sont cesse renouvelés, posant ainsi une autre problématique en termes de stabilité pour la PME d'une part, et de l'investissement sur cette ressource en termes de formation et de connaissance d'autre part.

Nous insistons sur le fait qu'il y a un sérieux problème d'engagement entre employé et entreprise, et donc de confiance, ce qui impose un climat de suspicion qui limite l'esprit du développement de l'employé pour développer son expérience, et ses connaissances, afin d'arriver à un niveau de compétence susceptible d'apporter une valeur ajoutée à son entreprise. Cette dernière est limitée à son tour de miser sur l'employé, d'abord par lui confier des tâches à responsabilité, puis ingrate pour favoriser sa promotion en lui exigeant plus de temps en formation et en apprentissage. A ce titre, former l'employé à l'extérieur est devenu une faveur faites pour certain, non pour le développement de la personne en vue de développer l'entreprise, mais juste une formalité parfois de motivation ou de considération purement personnelle.

Effet qui marque les esprits aussi, constat de notre étude est la singularité de l'entreprise algérienne par les retards accusés des employés à rejoindre leur poste de travail, à ne pas finir leurs tâches à temps, à quitter leurs postes dès que l'attention est ailleurs, et par un taux mirobolant d'absentéisme. Simplement c'est dire que la discipline de travail n'est pas dans les mœurs de ces derniers pour s'approprier une valeur et non un besoin.

Ce qui nous fait revenir sur la stabilité comme base pour promouvoir la croissance objet d'une vision stratégique de l'entreprise. Encore une fois cette ressource humaine, ressource de valeur persiste à rester sous-qualifiée, affectant la valeur de l'entreprise qui se limite à être sous-gérées, posant ainsi un sérieux handicap pour l'élaboration d'une pertinente stratégie de croissance.

Sur le secteur de l'agroalimentaire en production, secteur objet de notre étude, tous les indices approuvent le caractère ambigu des activités sur les chiffres, pour ne citer que le chiffre d'affaire qui échappe totalement aux statistiques comptables ou autres, preuve de quoi l'activité s'exerce dans un climat suspicieux très affecté par l'informel. D'ailleurs nous nous posons des questions quant à la pertinence des études et des recherches dans un tel environnement ? Sur cette valeur à connotation financière, nous faisons la synthèse des constatations relatives aux normes et aux principes comptables, pour affirmer l'impossibilité des PME à maîtriser leurs finances et de pouvoir se projeter sur un avenir incertain. La notion de la valeur liée à notre cadre conceptuel théorique évoquée en première partie sur les deux chapitres, premier et deuxième, n'a pas lieu d'être or il s'agit de non-valeur, censé être paramètre de valorisation de l'entreprise en vue de croître et de se développer.

Pour revenir sur notre problématique de la valorisation des PME en vue de prétendre à des résultats en termes de croissance, le résultat obtenu de notre étude reste d'ordre qualitatif, sur la qualité des relations entretenues avec les clients, sur la qualité des produits, mais et surtout des services. L'innovation n'est qu'une question de duplication de ce qui se fait un peu partout et encore dans la mesure du possible.

Nous persistons à penser que la démarche de l'analyse de la valeur n'est pas d'actualité, et même si elle est évoquée comme alternative à la pertinence des actions future, elle reste inintéressante pour la majorité des PME, pour eux les ressources de valeur sont ce qu'elles sont et sont toujours limitées dans un sens ou un autre. Par conséquent la ressource de valeur est ailleurs et l'acquérir est le seul moyen de se procurer un avantage susceptible de dégager une valeur ajoutée à l'entreprise.

Rentabilité à tout prix, est la vocation de ces PME en quête non pas de croître mais de profiter d'une conjoncture et que la question de la croissance suit son cours par la croissance de cette dernière, suite à quoi la croissance n'est qu'une illusion masquée par la non maîtrise des chiffres. La culture de la valeur pose un sérieux problème chez les PME du moins sur celles qui ont fait l'objet de notre étude. La vision n'existe pas, et que lorsque elle est évoquée, sa notion est mitigée par le court terme. La satisfaction des clients comme baromètre de la valeur que la PME envoie, n'est qu'une question de gérer l'urgent et échapper au contenu pour se noyer dans l'océan des contentieux quotidiens. La clarté n'est pas d'actualité sur les missions en termes de défi, comme quoi cohérent avec les objectifs et les stratégies élaborées. Or leur culture d'entreprise illustrée par les managers qui est censée guider la réflexion et les actions des collaborateurs est totalement floue, posant ce sérieux phénomène de l'inefficacité de ces derniers, malgré la reconnaissance des plus intelligents d'entre eux que les PME leaders qui associent humilité et intégrité personnelle de leur managers sont les plus efficaces.

Le management du collectif de ces PME confirme l'aspect aléatoire des méthodes et des procédures, quand elles existent. L'approche du vécu et du déjà vu l'emporte sur le nécessaire et de ce qu'il faut, la totale concentration est totale sur les risques et sur le fait de pouvoir les éviter, l'initiative n'a pas lieu d'être, car éviter les responsabilités et leurs résultats est de mise. Ne pas avoir la charge de la mission, de sa responsabilité pour avoir des comptes à rendre au premier responsable reste l'ultime fonction des plus stables. Ne pas s'attirer des conflits notamment avec le manager est l'attitude des plus sages.

L'ambitieux par la réussite ou le compétent par le savoir-faire sont des personnes irrationnels, voire perturbateur pour l'ensemble du personnel, et rares sont qui arrivent à s'imposer et à se faire une carrière longues en ces PME, excepté ceux qui se sont créés une proximité avec le manager.

Effet de constat majeur est le degré de l'autorité du manager qui dépasse tout raisonnement, c'est celui qui possède l'expérience, les compétences, le pouvoir, le raisonnement, la démarche de l'action, le savoir, et pour finir l'information à temps. Bref, sans lui rien n'est possible. Participatif certes, consultatif quand il veut, et constamment autoritaire. Son pouvoir est absolu le pouvoir de détenir le capital, et c'est celui qui court le plus de risque. Autres inquiétudes qui poussent son pouvoir d'un cran est la mauvaise foi des plus opportuniste autour de lui à tort ou à raison. Donc, ces stratégies de croissance comme objectif sont intuitives couramment sans fondement logique, constamment de survie et à faible risque, l'innovation encore une fois n'est que le souci d'accéder à l'outil de production le plus innovant pour s'assurer l'économie d'échelle, que sur les processus nouvelles sur le même volet. C'est dire que la production des divers produits alimentaires est purement traditionnelle, et que leur zone de marché reste locale. Il n'est pas évident de confirmer ou d'infirmer une quelconque relation entre le bon fonctionnement des PME objet de notre recherche et les difficultés rencontrées de l'extérieur, mais ce qui est possible de dire est que l'information dans son indisponibilité est synonyme de faiblesse et une source d'instabilité accrue. Il est évident aussi de constater le néant d'un soutien stratégique ou d'une intelligence économique de veille au profit des PME.

Nous nous permettons de conclure sur cette section suite à notre démarche de discuter les résultats, que la valeur pour les PME n'est qu'un discours purement théorique, et que la valorisation ne passe que par le quantitatif sur plusieurs aspects, et donc ces PME sont des entreprises de production à caractère capitaliste singulier dans la plupart des cas, elles concentrent un pouvoir de décision absolu du, ou des propriétaires.

Le mangement dédié à ces derniers, sa notion est synonyme d'expérience, mais et surtout de centralisation des décisions, l'exercice se résume à promouvoir toutes les actions en vue de réaliser un profit, au sein d'un marché sérieusement perturbé en interne par les faiblesses d'ordre organisationnel, et managérial, et par l'informel en externe, en plus du décalage des institutions qui sont sensés aider l'entreprise à entreprendre et à se développer.

Nous avons le regret que tous les paramètres de classifications des entreprises ne sont pas réunis, pour confirmer la définition des PME, certes la taille et le chiffre d'affaires sont les paramètres les plus utilisés, n'empêche que l'équation de ces derniers a fait preuve de beaucoup de limites. Autrement dit, qu'elle est la pertinence d'un chiffre d'affaire dans un exercice qui échappe à la maîtrise comptable ? Qu'elle est la pertinence encore une fois de la taille qui limite l'emploi et encourage davantage le turnover par l'instabilité des mutations sans cesse ?

Difficilement nous avons pu assembler un échantillon digne d'une enquête significative, et de pouvoir penser qu'il s'agit bien de PME, ce qui est certain lors de notre exploration est qu'il s'agit bien aussi de PME gérées par des managers souvent propriétaires. Nous cautionnons vivement un management participatif adopté par les managers, en participant activement sur un plan opérationnel, qui est approuvé par la plupart des collaborateurs malgré la réticence d'un certain nombre d'entre eux, pensant qu'il y a ingérence sur tout et n'importe quoi, et qui casse à leur point de vue toute initiative entrepreneuriale. De constat, le manager détient la part du lion en termes de pouvoir, de décision, d'action en management opérationnel, et pilier par une singularité en management stratégique. Sa position est singulière par les multiples fonctions qu'il occupe et les diverses responsabilités qu'il assume. Détenteur du capital de l'entreprise, il se permet un pouvoir sans limite, délimité par le risque de perdre ce capital, confirmation de fait malgré le fonctionnement traditionnel des PME et le périmètre très restreint du secteur dans lequel exerce ces dernières, notamment en agro-alimentaire, produisant des produits traditionnels d'une large consommation, ou l'innovation n'est qu'une question de futur incertain. Certes les résultats ont permis de relever un niveau appréciable sur un management conventionnel peu innovant, et que la PME pratique des concepts dont elle ignore le fondement, notamment celui de l'intelligence économique relatif au traitement de l'information et de sa diffusion. Néanmoins nous pensons en toute sérénité que les PME de par leur capacité à s'adapter arrivent à se faire un chemin assurant leur pérennité, voire leur croissance.

Elles sont arrivées à capitaliser davantage leurs connaissances, en interne d'abord en améliorant leur procédure, celle du contrôle et du cheminement des tâches, puis en externe en développant un axe marketing leur permettant de se positionner au sein de la concurrence. La croissance reste une notion de survie et non de développement. A juste titre sur des questions de performance et d'évolution, pour se former et former le personnel sur tous les niveaux, la question est évoquée comme un luxe de celui qui peut se le permettre, et non une nécessité de survie pour continuer à vivre. Osons le dire, la reconnaissance, osons le dire purement théorique que l'apprentissage est la panacée des plus réussies, n'a pas permis à notre point de vue de déclencher ce processus de mise à niveau sinon miser sur l'excellence des savoirs, malgré l'observation d'un fait de résultat, résultant sur l'adoption de bonnes méthodes et l'appropriation des outils en management chez les PME des plus développées. L'intelligence économique des PME, plus précisément l'intelligence informationnelle reste un concept sans intérêt, malgré le fait qu'elle soit à notre sens une source des plus sûres de valeur, opérationnelle et stratégique, le reconnaître par les PME oui, l'adopter en est tout autre paire de manche, c'est dire la complexité de cerner ces dernières en termes de stabilité et de croissance.

Nous cernons une notion de proximité comme approche adoptée par les PME en ce sens de se procurer cette juste information, d'abord en interne entre collaborateurs par le contact direct, et puis à moindre degré en externe avec les divers organes de périphéries de l'entreprise, qui a pu à juste titre assurer une simple continuité de l'exercice, voire un fonctionnement limité, pour un objectif modeste de survie, et que toute évolution de croissance n'est qu'un effet de conjoncture timidement exploitée.

En revenant à notre cadre conceptuel théorique de la première partie en chapitre premier et chapitre deuxième, nous attachons un accent particulier au manager et à son style de management qui affecte positivement ou négativement tous les collaborateurs, par la réflexion, l'exploitation des savoirs, l'expérience, et l'action déterminée par une dynamique de valeur et d'objectif partagés, qui cadre, stimule, et motive toute l'entreprise en vue de croître.

C'est avec beaucoup de réserve que la démarche prend tout son sens des opportunités à saisir et des risques à contourner, pour se poser sur une analyse de valeur adoptée par l'ensemble des collaborateurs, et consenties par tout l'environnement afin de se faire valoir, ainsi de se procurer une force, source d'un avantage peut-on le dire concurrentiel, se l'approprier, le capitaliser, le protéger si nécessaire en vue de garantir la pérennité pour se développer par la suite. Pour rester sur notre cadre conceptuel, nous soutenons la stratégie de l'intention, et de la vision du manager qui conforte la singularité de ces actes, constituant la vocation de son style de management en PME. Nous soutenons aussi la démarche de la rupture avec ce qui se fait en secteur et de tenter la différence pour s'approprier une avance sur la concurrence.

Ayant conscience de la mouvance perpétuelle de l'environnement non marchand surtout, le recul et la réserve de rupture peuvent servir l'intention stratégique, avec des réflexions innovantes en termes de management stratégique, loin de ce qui se fait par voie classique en management opérationnel et des plus pertinentes des manœuvres, malgré le caractère aventurier des plus audacieux des managers à prendre des risques, nous pensons ainsi que l'avenir est à l'innovation managériale, et qu'elle est susceptible d'apporter une valeur ajoutée à l'entreprise.

Pour compléter sur la même réflexion, l'objectif de croître des PME est la vocation de combiner toutes les ressources de valeur pour saisir les opportunités offertes sur le marché, optimiser et développer des méthodes nouvelles en management, par le développement de compétences spécifiques assurant l'innovation sur tous les processus de l'activité, organisationnel, structurel, opérationnel, et stratégique.

Selon un certain nombre d'entreprises, objet de notre enquête, nous insistons sur ce nombre des plus réussies, nous pouvons affirmer suite à nos analyses, que l'intelligence économique est devenue un mode de management qui permet à ces dernières de développer un apprentissage, sous forme d'acquisition des compétences en termes de méthodes et d'outils.

Selon eux cet apprentissage assure néanmoins une rationalisation de leurs fonctions et un échange des connaissances nécessaires pour développer de nouvelles connaissances. Pour ne citer que les managers des PME, la faiblesse est consommée par la centralisation de la gestion autour d'un nombre restreint de collaborateurs, combinée à la formalisation peu poussée des règles de fonctionnement des équipes de travail, suite à quoi nous préconisons des reconsidération quant aux actions en vue de combler cette lacune dans l'organisation du travail avec le fonctionnement en équipes de projets, notamment la réduction des échelons hiérarchiques et la participation ou l'implication des employés dans la définition des postes et des tâches. Nous avons retenu lors de nos interrogations avec ces profils de managers le fait qu'ils sont, osons le penser, d'une rare excellence, sur des réflexions en termes d'apprentissage tout au long de leurs expériences, ces apprentissages qui sont le résultat d'une polyvalence sur des postes de responsabilité, et le partage positif, parfois formalisé de ces expériences entre collaborateurs, voire entre managers du même secteur. De ces expériences, ces managers activent par la transmission de créer des connaissances par apprentissage dans un processus d'intelligence économique qui dépend de la structure interne du processus d'intelligence économique de chaque entreprise, convaincu qu'en effet, à l'intérieur de chaque processus se transforment les connaissances existantes, pour produire des connaissances nouvelles, cette connaissance exprimera une valeur ajoutée, source encore une fois de valorisation de l'entreprise. <Nous pensons que ce raisonnement est une raison pour laquelle l'intelligence économique n'est pas un processus dont la connaissance est figée, bien au contraire, elle est un processus ouvert en construction. Ce processus de construction permanente s'intègre aussi bien à l'extérieur de l'entreprise au sein de son environnement marchand, sous forme de reconfiguration profonde des systèmes concurrentiels, qu'en interne, sous forme de développement de nouvelles procédures et approches de management.

### 7.3 Le Manager visionnaire en management des PME

Suite à nos résultats sur le manager dans son exercice de gérer son entreprise, nous ne pouvons que constater l'impossibilité de poser une réflexion précise, sur leur démarche d'adopter l'approche d'un diagnostic sur les forces et les faiblesses de leur entreprise, en vue de se procurer, une valeur nouvelle, censée apporter un avantage sérieux pour croître. Nous observons aussi un management accru en opérationnel, imposant l'urgent et le court terme sur tous les axes de management. Ainsi la confirmation sur l'utilité de l'approche d'entreprendre un diagnostic comme outil reste sur notre première pensée imprécise et difficile, ce qui explique le caractère complexe des PME en exerçant dans un environnement des plus ambigus.

Quant à la mesure des managers s'exprimant sur une conscience vive de se former davantage, et prétendre pousser le niveau du management organisationnel, nous sommes navré de rester sceptique et sur notre faim d'espérer, convaincu qu'ils sont dépassés par le challenge quotidien des urgences et des mutations sans cesse de l'environnement non marchand. Un emploi du temps très chargé, non pas pour augmenter la cadence des actions proactives, mais de baisser le nombre des contraintes à subir pour se libérer au profit du courant de l'activité.

Ces managers sont submergés par des objectifs, tout à fait légitime, principalement la qualité de leur produits, de leur service et du chiffre d'affaire, pensant à tort ou à raison que c'est l'ultime chemin de la croissance, alors que, et sur plusieurs exercices les PME qui ont réalisé un chiffre d'affaire supérieur à celui des années précédentes, ne sont pas pour autant considérées en croissance, du moins représenté par une croissance significative, c'est dire l'amalgame des objectifs, et la prise en otage des managers sur l'opérationnel au quotidien. Encore qu'ils n'hésitent pas à mobiliser le style de management, les collaborateurs, et toute la périphérie en ce sens. Cette difficulté encore une fois qui s'illustre de ne pas avoir assez de recul pour se projeter sur toutes les intentions stratégiques.

Selon les managers interrogés le constat de confirmation est de fait sur la nécessité de s'adapter sans cesse, autant qu'elle soit plus rapide et plus large, elle permet une capacité à dépasser plus de situations au fil desquelles ils s'octroient plus de réserve de repenser l'avenir.

D'après notre analyse des résultats, il convient de dire que la relation des entreprises avec leurs managers est étroitement liée à leur attachement qui semble très fusionnel, à tel point que certaines entreprises ne pourront plus vivre si cette proximité n'est pas assurée. Malheureusement cette vitalité n'est pas le fruit d'une exclusivité d'expérience ou de connaissance, mais de centralisation des décisions et des pouvoirs. Phénomène qui explique la disparition de beaucoup de PME dès que le manager essentiellement propriétaire se détache d'une manière ou d'une autre.

Nous soutenons le constat selon lequel, chaque manager est singulier par son style de management, complexe et difficile à cerner, sa personnalité afflue considérablement le cours des manœuvres, selon une expression non conventionnelle, le manager Algérien est unique dans son genre, à des exceptions près, il est imprévisible, irrationnel, mais courageux et très disponible, autoritaire sans raisonnement d'appui, et persuasif sur ces collaborateurs. Il se construit une conception toute différente de celle qu'il entoure, en perpétuelle tension qui moule le fonctionnement des opérations diverses. Sa légitimité, il la tient de ses engagements et de ses défis de part et d'autres, sachant qu'il endosse les conséquences de tous les résultats, ce qui explique qu'il a une certaine conception des choses, seul capable de l'exprimer et la mettre au service de son entreprise. Son expérience qui a forgé sa perception de l'entreprise, capitalisée en connaissance de son activité, et d'un savoir qui cadre parfaitement les actions, est l'ultime voie de ses réflexions qui guident ses dernières et qui illumine ses intentions futures.

Dans la pensée des plus réussis des managers l'environnement n'est qu'une interface qu'il doit façonner au profit de l'instant, conjoncturel qu'il soit pour son entreprise et ses objectifs. Ne pas croire est synonyme de suicide, car la survie ne peut assurer la pérennité, condition sine qua non de la stabilité, sans elle la croissance n'est qu'illusion.

Quant aux catégories des managers, constat de nos résultats, il est évident que le manager transactionnel prime sur l'ensemble de notre échantillon, caractérisé par l'action rapide et vive, la vivacité de l'urgent et de l'impératif, malheureusement au détriment du transformationnel qui s'illumine par l'exception et le développement des compétences.

Ainsi et malgré le niveau appréciable de certain managers, il est évident qu'il oublie l'importance de tirer l'esprit vers le haut par des approches de synthèse, après analyse et étude, ils agissent en précipitation, généralement au sens minime des objectifs.

Les résultats sont en dessous de ce qu'il faut, lentes sans pertinence, ni efficacité, certes aussi qu'il leur arrive de se rattraper quand il n'est pas trop tard, mais la répétition prouve l'effet négatif de ne pas capitaliser de leurs erreurs. Les collaborateurs suivent le courant des réactions, ayant toujours des doutes de contrer leurs managers, pensant qu'ils sont mieux placés pour assumer toutes les conséquences des actions hâtives.

Nous ravivons la pensée selon laquelle il existe un lien entre le style de management du manager reflet de son expérience, et de ses compétences, et la pertinence à mobiliser les collaborateurs en vue d'une vision bien claire, c'est dire l'efficacité du manager transformationnel, ayant cette faculté à transformer les situations à la faveur de l'entreprise et de ses objectifs. Effet des plus navrant, est le manque de considération envers les collaborateurs sur certaines décisions des plus importantes quant à leur avis, parfois source de compétence ou/et d'expérience.

Motivation des plus tenaces d'entre eux, reste d'apprendre à durer, et à faire valoir leur savoir au moment opportun, à défaut sur d'autres horizons. Nous restons sur notre faim, quant à la théorie des compétences, l'esprit d'équipe, la motivation et l'apprentissage, autant de concept loin de la réalité des entreprises algériennes, celles qui ont fait l'objet de notre étude en tous cas, un chemin qui perdure plein d'entrave et d'embuches, la PME à juste titre n'arrive pas encore à se faire un chemin des plus rationnels, de pérennité, et de développement par la suite.

Nous considérons sans prétention aucune, qu'il faut revoir les principes mêmes d'asseoir un manager digne de pouvoir à gérer une entreprise, exigible sur des critères qui dépasse la compétence et l'expérience, avec sa capacité à assurer sa propre personne, reconnaissant sa limite sur plusieurs axes, s'ouvrir sur les plus fidèles des collaborateurs pour s'entourer par des piliers susceptibles d'apporter un plus à leur entreprise, le tout dans un esprit d'équipe, ayant la même synergie de travailler ensemble et la même vision de croître.

Le manager dans des perspectives pareilles, est la première source de valeur de l'entreprise, son profil est significatif, de par son niveau de compétence, son expérience, mais et surtout de son esprit de développement, ses messages clairs en communication, et ses actions pleine d'apprentissage et d'enrichissement, sont ses mesures d'un comportement rationnel et efficace. Sa juste valeur la nourrit de sa reconnaissance de la limite de son savoir quel que soit son niveau, car la vie en entreprise est un fleuve plein de mutation qui nous surprend à chaque contexte, manifestant ainsi l'aptitude à apprendre, à ne pas stagner et de se développer sans cesse.

Cet état d'esprit source de croyance et de valeur, humaines d'abord par les rapports qu'il doit tenir avec ses équipes, le respect et la considération comme outils de partager cette conviction de persévérer et aller au-delà des considérations personnelles, pour l'entreprise au sein de l'environnement dans lequel vit et survit par l'action collective, assurant un avenir meilleur pour l'ensemble des collaborateurs.

Revenant sur nos analyses qui caractérisent le manager visionnaire, son style de management, constituant un paramètre important dans l'élaboration d'une stratégie pertinente de croissance, résultat d'une vision claire et objectivement réalisable, d'où un autre lien nous semble des plus appréciable est celui de la propriété totale ou partielle du capital, à tel degré et que la PME est souvent familiale, mais et surtout gérée par un des propriétaires, car nous ouvrons la réflexion pour des recherches futures sur l'impact de cette spécificité, qu'il soit négatif ou positif. Cela explique la nécessité d'évoquer à chaque fois un symbole de s'entourer en entreprise par un seul et unique critère à la base de toute relation professionnelle future, bien nécessairement la confiance.

À tort ou à raison, ce manager propriétaire est propulsé par un courant qu'il le met davantage en première ligne à un pouvoir sur dimensionnel, qui va à l'encontre de toute convention structurelle productive. Paradoxalement l'environnement incertain cautionne davantage cet abus de pouvoir et d'autorité, il tient sa dimension de sa capacité à se défendre, et défendre son entreprise. Farouchement combatif sur les fronts patrimoniaux, et manageriels. À terme la pérennité est pour lui plus que vitale, sans quoi rien n'est permis, ce qui est logique, et qui explique la stagnation des efforts uniquement en management opérationnel.

Nous confirmons toutefois le caractère engagé du manager propriétaire, étroitement lié à l'engagement de son capital, et que ses actions sont scindées par des objectifs de pérennité d'abord en préservant son capital, et en assurant le cours de l'activité, et de croissance en profitant de certaines opportunités conjoncturelle que l'environnement instable lui procure à chaque fois. Les stratégies à long terme sont des approches loin de toute considération pragmatique, dépassée par le management opérationnel, activé à son tour par les péripéties d'un environnement en permanente mutation.

Reconnaissant tout de même la capacité de ce manager à s'adapter, et à beaucoup de situation complexe et difficiles, le sens très développé des réactions rapides et adéquates à chaque contexte, vraisemblablement capable à assurer une mouvance de toutes les ressources matérielles et immatérielles de l'entreprise, notamment à provoquer un courant qui pousse tous les collaborateurs en ce sens.

De ce fait nous pouvons assembler des critères significatifs de cette catégories de manager propriétaire, non visionnaire à notre sens, à la fois indépendant en raisonnement, et influençable en réflexion, malheureusement par des consultants à caractère familial ou amical, souvent en décalage avec la réalité du terrain, capable de s'adapter certes mais que pour dépasser l'urgence et non pas pour assurer la qualité du management, ce qui résulte sur une pauvreté des approches managerielles, peu innovantes.

Retenons aussi la spécificité de ces managers propriétaires des PME algérienne, en termes de polyvalence, de disponibilité et d'une volonté accrue de sauter sur toute opportunité susceptible de leur offrir une rentabilité importante, aussi rapide que possible. De notre point de vue, nous sommes convaincu, que le manager visionnaire, doit avoir cette faculté de réserve, et suffisamment de recul pour réfléchir, raisonner, et agir en vue de décider de l'instant pour le futur, ainsi il peut être sur un certain nombre d'actions en opérationnel, mais pas en continu et pas sur tous les axes. La vision doit être un sens plus large que l'entreprise et plus loin du court terme. Ce genre de manager visionnaire ne réussit que lorsque son entreprise est intelligemment économique.

Cette intelligence économique accorde une importance cruciale à l'action de l'entreprise sur l'environnement. Cette action se traduit par des représentations de scénarios probables et des croyances sur l'évolution de l'environnement. Selon les résultats de l'analyse thématique, le processus d'intelligence économique permet à l'entreprise de partager ces représentations individuelles, afin d'élaborer une représentation globale sur l'environnement interne et externe de l'entreprise.

C'est dire que l'intelligence économique s'est placée comme impératif dans le nouveau paradigme stratégique, et comme un mode de management. Les résultats de notre analyse thématique montrent que le rôle joué par le changement des représentations sans cesse sous forme de scénario dans l'émergence d'un apprentissage en continue, a fait l'objet d'un large consensus. Il ressort aussi de nos analyses que la nature dynamique des représentations, et le caractère cumulatif des apprentissages, vont de pair avec le développement des connaissances nouvelles, appuyant l'idée selon laquelle les représentations ne sont pas stationnaires, dynamiques et se modifient au cours d'un processus permanent. Ces résultats issus de notre analyse proportionnelle du discours de notre panel d'étude montrent également, une relation très étroite entre connaissance nouvelle et information. Par ailleurs, cela rejoint les résultats de l'analyse thématique sur le rôle que joue la diffusion de l'information, comme élément responsable d'une prise de conscience par les acteurs de l'entreprise, et de l'évolution de leurs environnements interne et externe.

#### **7.4 Information source de connaissance et d'action stratégique**

La discussion de ce dernier axe de résultat relatif à l'information, la connaissance, et l'intelligence économique comme concept important en management stratégique, est à notre sens dans un unique sens de constations et de consensus, confirmant l'analyse thématique du sujet. Ainsi la recherche de l'information, son traitement et sa diffusion ne sont pas la vocation des PME, objet de notre étude, ce qui manifeste la stagnation de ces dernières en termes d'organisation, de management et de développement.

Le déficit informationnel flagrant ne fait qu'aggraver leur positionnement en environnement marchand, même si les managers admettent la vitalité de réagir vite, de décider rapidement suite à des informations de connexions diverses et complexes à la fois, constatant que ces dernières restent imprécises et éphémères à la fois aussi. S'adapter sans cesse comme cité auparavant, tentant d'adapter les stratégies de croissance est un exercice complexe et dur, perturbé encore une fois par une non maîtrise du temps.

Pour revenir à l'intelligence économique de la PME, liée à la recherche de l'information, en vue de la capitaliser en connaissance, dépend du temps de l'acquisition, à temps ou tard, voire trop tard, qui détermine l'action juste à temps, la démarche n'y est pas, conclusion faite malheureusement sur le terrain, la seule démarche en vue de s'octroyer une information est celle qui est liée au financement de la PME pour l'opérationnel ou le développement purement technique.

Quant à d'autres axes d'information le manager en amont avec ses fournisseurs, ou en aval avec ses clients est très proche directement ou via ses collaborateurs, pensant ainsi être bien informé, ce qui lui procure un sentiment de sécurité informationnelle qui occulte totalement l'appréciation d'une démarche en intelligence économique.

Néanmoins, nous confirmons avec constations et analyse thématique que le chemin parcouru par les PME en décroissance, en atonie, ou en croissance est radicalement lié à celui du style de management du manager.

Or et comme observé, les managers qui gèrent des PME en croissance sont rationnels, ambitieux, volontaires, et très combattifs au sein d'un environnement qui englobe les organismes publics, et privés, l'économie informelle, la pression sociétale de l'extérieur et de l'intérieur, Ainsi, cela demeure une problématique difficile à cerner au quotidien.

D'une intention particulière, les PME en croissance se réunissent sur une stratégie dite de positionnement sur un marché spécifique, mais que la démarche est volontaire selon eux. Nous ne pouvons apporter la confirmation, certes l'offre est l'objet d'un développement commun de ces PME, ce qui nous semble dans l'aisance du management courant sans pour autant apporter une valeur ajoutée significative.

Par contre la diversification par contre est constatée, par la multiplicité des segments de production et le positionnement sur plusieurs zones géographiques, limitées en régional tout de même. Autre effet d'évolution est l'intérêt que les PME en croissance portent à l'amélioration des produits et des services surtout, proposant des services complémentaires qui permettent d'apporter une offre complète aux clients.

En interne la formation semble déclencher un dévouement pour se doter davantage de capacité à développer certain axe de gestion, nous pouvons dire sur tous les axes de gestion, en particulier sur un système de gestion par le biais de logiciel rapide, performant, délivrant une information fiable et juste à temps.

Innover pour croître reste un concept qui se limite à dupliquer ce qui marche pour les autres et non pas de ce qu'il faut pour soi, de ce fait résulte une culture de rupture avec la perception de l'innovation comme ressource de valeur et de valorisation, encore une fois preuve de la pauvreté de l'environnement si traditionnel dans lequel la PME peine à croître.

Nous soutenons une approche personnelle et singulière selon laquelle, les managers innovent en pilotage stratégique, involontaires dans la plupart des contextes, en tentant d'assurer l'optimisation de l'existant pour pérenniser, et le développement pour croître, malgré le fait qu'ils se focalisent sur des responsabilités plutôt fonctionnelles que stratégique.

La stratégie se résume à formuler des objectifs équilibrés entre croissance du chiffre d'affaires et non pas de rentabilité comme cité auparavant, effet des plus trouble que la croissance se résume à augmenter l'un sans assurer l'autre, osons penser que la croissance du chiffre d'affaire est une vocation purement opérationnelle et qu'elle ne peut assurer la rentabilité que lorsque l'approche stratégique à long terme fait l'objet d'une intention visionnaire.

C'est ainsi que les PME en croissance insistent à se procurer des outils de gestion, d'aide à la décision, mais toujours d'ordre opérationnel axé sur les besoins des clients, qui n'offre aucune information d'ordre stratégique. La structuration des services est l'un des points forts de ces dernières, qui affiche au sein des fonctions une rationalité approuvé par un certain degré de compétences, définies par une optimisation des efforts et des actions. Nous pouvons conclure de nos analyses que la vocation première des PME en croissance est de se doter d'un système d'information des plus développé, de pouvoir instaurer une charte de capitalisation des compétences, et miser sur la formation apprenante au sein de l'entreprise, conforté par des formations à l'extérieur quand c'est possible ou nécessaire, sans perdre pour autant l'impératif de miser sur le développement des ressources humaines et de leurs qualifications.

Mais nous tenons aussi à admettre que le chemin est loin et incertain en ce sens de considération, d'en avoir et de ne pouvoir le faire, malgré la volonté des PME en croissance de par leur managers à développer davantage tous les axes de management, de production principalement, de marketing-commercial, d'approvisionnement et de distribution, excepté celui de la recherche et du développement et celui de la communication qui reste insuffisant à notre point de vue.

Nos résultats empiriques montrent que les entreprises intelligentes économiquement mettent l'accent sur l'information source d'éclairage à la décision, ainsi à fournir aux managers les éléments d'information qui leur permettront de mieux connaître et d'appréhender leur environnement. Cette fonction stratégique qui consiste à doter l'entreprise d'un réservoir informationnel nécessaire pour l'alimentation du processus de formation de l'intention stratégique (IS).

Les résultats issus de notre analyse du discours des managers confirment les résultats de l'analyse thématique, et ils montrent que le processus d'intelligence économique influence l'intention stratégique. Ce résultat nous semble en toute logique, puisque une entreprise qui ne réadapte pas, voire ne change pas son intention stratégique suite à l'acquisition de nouvelles informations est condamnée au déclin, voire à sa disparition. De même, nous pouvons supposer, que l'intelligence économique par la production d'une information pertinente, modifie l'intention stratégique dans un sens favorable à l'entreprise au sein de son environnement. De fait nous pouvons tisser une relation entre l'intelligence économique et l'intention stratégique. Pour les PME en croissance, l'intelligence économique est perçue comme une composante active de la stratégie, tandis que pour les autres PME, l'intelligence économique est assimilée à une fonction de veille ou de surveillance. L'intelligence économique transforme l'intention stratégique de l'entreprise, c'est ce qui ressort de l'analyse thématique et de l'analyse du discours empirique. Cette transformation de l'intention stratégique de l'entreprise renvoie à un apprentissage, puisqu'elle consiste à questionner les collaborateurs de référence pour proposer de nouvelles stratégies, qui prennent en compte les nouvelles informations collectées, puis traitées, pour réfléchir et décider.

Selon notre analyse thématique, les PME en croissance s'apparentent par un apprentissage qui implique une intégration de l'intelligence économique dans la stratégie de l'entreprise. En revanche l'analyse des pratiques des PME montre que cette relation n'est pas encore établie. Pour ce faire, cela exige des managers des PME une conscience vive de la démarche et de pouvoir en apprécier par la suite l'utilité.

## **Conclusion Septième Chapitre**

Dans ce dernier chapitre, nous avons pour objectif de discuter nos résultats et de pouvoir présenter les contributions de notre travail à l'état de l'art. Nous avons également présenté un ensemble de réflexions jugées qu'elles soient des directions pour des recherches futures constituées par des questionnements sur nos analyses thématiques. Enfin reconnaissant l'importance de la réflexivité et de l'ouverture, quelques limites semblent importante quant aux résultats empiriques malgré les conclusions que nous pourrions résumer en ce qui suit ;

Il est vital pour que les PME doivent exercer au sein d'un environnement stable, politiquement, et économiquement. En assumer les perturbations de l'environnement marchand, fait partie du cours acceptable des manœuvres professionnelles. En assumer celles de l'environnement non marchand n'en fera qu'aggraver le cours classique de l'activité, où l'accès au financement est difficile, la main-d'œuvre est moins qualifiée, sans en rajouter les blocages institutionnels et réglementaires sans cesse renouvelés, de cette difficulté et d'autres, l'entreprise dans sa quête de s'informer davantage et en permanence afin de desceller dans un changement perpétuel, voire rapide, les menaces à surpasser, et des opportunités à exploiter, doit se doter d'un certain nombre de compétences.

Pour ce faire l'entreprise doit adopter une organisation structurelle, déterminant sa valeur de par sa ressource humaine riche de connaissance et de compétences, motivée par les défis de réussir pas uniquement en rentabilité souvent pécuniaire, mais aussi et surtout fonctionnelle sans cesse en développement, la qualification est synonyme de stabilité et de persévérance, dopée par l'apprenance au sein même de l'entreprise et la formation en continue à l'extérieur.

Ces PME en croissance doivent être gérées par des managers qui se distinguent par des spécificités intuitives de par leurs expériences, et de leur formations diverses, aussi faut-il qu'ils s'entourent de collaborateurs compétents et fidèles en leur âmes et conscience.

Le manager doit être disponible certes, mais ouvert et attentif aux mutations d'une part, et d'autre part aux contributions diverses au sein de son entreprise, à l'écoute d'un esprit consultatif, participatif quant il faut, mais avec beaucoup de réserve pour se dédier à la fonction stratégique, ayant une vision claire et anticipative à long terme, dépassant ainsi la fonction opérationnelle, déléguée davantage aux collaborateurs des plus sérieux.

La croissance au sein de la concurrence est un challenge permanent qui manifeste un positionnement favorable, en s'octroyant des outils et des compétences issus d'une approche informationnelle constante, définie par une intelligence économique, qui procure une information pertinente reçue juste à temps, capitalisée en avantage concurrentiel significatif. L'innovation qui s'illustre est celle de l'innovation managérielle, qui émerge par de nouvelles conceptions de management, caractérisée par des styles différents propres à chaque manager.

Ce manager assis sur ses acquis antérieur, de par son expérience, il se distingue par sa réactivité temporelle aux différents contextes, rapide ou lent, selon sa conception et ses objectifs encore une fois, toujours est-il pertinent de repenser ses réflexions, qui affectent ses actions en mouvance perpétuelle. De son expérience à ses nouvelles connaissances, le style de management s'adapte s'appuyant sur des informations capitalisées en connaissance où l'intelligence économique prend tout son sens transformant ainsi l'intention stratégique de l'entreprise, Cette transformation de l'intention stratégique de l'entreprise assure ainsi une croissance digne de se développer davantage.

Pour finir sur ce dernier chapitre de discussion des résultats, les réflexions thématiques sont multiples, et les résultats de notre analyse restent limités quant à leur apports relatif à notre problématique, ce qui est par contre à souligner, est la pertinence d'avoir une vision, notamment celle de la croissance, en vue de laquelle, la PME par son manager, ses collaborateurs, ses ressources de valeur, s'active autour d'un système de management évolutif, en mutation permanente, s'adapter d'abord pour innover par la suite, sur tous les axes de management opérationnel.

De la pérennité à la croissance de l'entreprise, le manager seul ou en équipe, doit adopter un style intelligemment économique afin de s'informer et de se former davantage, puisant de sa réserve afin de viser le futur non commun des autres entreprises. L'entreprise à cet effet se positionne favorablement avec anticipation et action, saisissant l'opportunité, et surpassant toutes les difficultés d'un environnement davantage compliqué et complexe.

Nous pensons du moins de ce qui ressort de notre étude empirique, que le sort de l'entreprise négatif, ou positif est étroitement lié à celui de son manager, son style de management, son expérience, ses compétences, sa personnalité, mais et surtout de sa vision définit en objectif généralement propre à sa propre personne.

## **CONCLUSION DEUXIÈME PARTIE**

Notre objectif dans cette deuxième partie de notre travail est d'apporter une réponse à notre problématique et différents questionnement. Nous avons explicité et justifié nos choix méthodologiques de recherche dans le cinquième chapitre en insistant toutefois sur l'environnement de la PME privée. Nous avons évoqué les caractéristiques générales de la PME particulièrement les PME algériennes et les caractéristiques de leur managers. Il faut préciser tout de même le choix et la sélection de notre échantillon de PME en vue d'obtenir des résultats satisfaisantes. Nous avons alors porté notre attention sur l'architecture (design) de la recherche, le choix de la posture épistémologique, la constitution de l'échantillon, la collecte des données, la description des données qualitative en vue d'obtenir des résultats et de pouvoir les analyser en sixième chapitre, et de discuter ces résultats en dernier et septième chapitre.

En cohérence avec la posture épistémologique descriptive adoptée, notre visée était d'approfondir notre compréhension des différents leviers de croissance des PME relatifs aux styles de management adoptés par les managers, visionnaire de par leur vision stratégique, leur approche informationnelle, et leur conception en termes de valeur en entreprise.

Nous pensons qu'à travers notre travail de recherche, nous avons pu tracer la voie qui mène de la vision à l'action et nous avons exploré quelques-unes des capacités nécessaires à un management visionnaire efficace. Ces capacités impliquent un ensemble de compétences en rapport avec l'environnement interne et externe de l'entreprise, dont le manager influence d'autres collaborateurs pour atteindre des objectifs, notamment celui de la croissance.

Il résume des compétences qui lui sont propres, de pouvoir établir une vision et les niveaux de processus afin de traduire cette vision en actions, de trouver et de maintenir des états internes efficaces en s'alignant avec sa vision en mission, relativement à la valeur de l'entreprise, évaluer et renforcer les croyances nécessaires à l'accomplissement de sa mission et la poursuite de sa vision, innover en management afin de développer plus de conscience et de flexibilité quant à sa capacité de communiquer et son style de management.

Il doit développer des compétences d'ordre relationnel, et reconnaître qu'il existe d'autres styles de pensée, en identifiant des croyances clefs sur le changement. En concurrence l'exploration est de mise sur de nouveaux moyens de transformer les situations à son avantage au changement et de renforcer la confiance dans le futur. Il doit s'assurer que les messages « prévus » et « reçus » sont congruents. La pensée stratégique est son sens par la définition de l'état présent et un état désiré en fonction de sa vision et de sa mission. Ainsi déterminer un cap menant à l'état désiré et prévoir ce dernier par étape. Ce cap doit de taille gérable, et réalisable, au moyen du processus d'un tableau de bord des approximations successives. La pensée systémique est une des valeurs de multiplier les niveaux de changement et tenir compte des différentes perspectives, de comprendre l'influence du contexte, des mentalités, des hypothèses et de la culture, et de reconnaître l'impact de différents niveaux d'apprentissage et la façon dont le comportement reflète des valeurs.

Comme pour beaucoup d'autres choses, la mesure de l'efficacité du manager est dans les résultats qu'il produit. Comme Gilles Pajou l'a fait remarquer : « Les leaders communiquent avec les autres par le biais de leurs réussites ». Les managers visionnaires ne communiquent que par leurs capacités à accomplir au travers de leur compétence et de leur vision. Nous restons objectifs et rationnels, tentant d'apporter une réponse à notre problématique et à nos questions de recherche, n'ayant pas la prétention de généraliser nos résultats étant conscient de l'environnement dans lequel l'étude a été faite et par conséquent nous considérons plutôt que les résultats sont contextualisés.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Nous nous sommes permis de conclure à partir d'une contextualisation de notre étude, ce contexte qui s'apparente à un environnement particulier. Ainsi le modèle de développement que l'Algérie a mis en œuvre depuis qu'elle est parvenue à son indépendance a eu pour principal résultat, la constitution des grandes unités industrielles publiques aux côtés de petites entreprises privées ou publiques (objet de notre recherche) reléguées au second rang et cantonnées dans des activités périphériques. Pourtant, les politiques économiques incitent le recours aux PME dans les stratégies de développement. Plusieurs thèses soutenaient le recours à l'exportation, à la substitution de l'importation, et à l'institution de la PME en industrie, le considérant comme facteur de valorisation de la force de travail, et un instrument de diversification de l'industrie, et comme facteur de diffusion de l'esprit industriel, et vecteur de transfert de la technologie etc. Les pays en développement argumentent le recours à ces politiques par le fait que d'une part, la configuration des structures de production des pays industrialisés, de sa distinction des grandes entreprises par rapport aux PME formant des unités actives au sein du système productif, constitue l'image de l'avenir des pays en développement en matière d'industrialisation. D'autre part, les avantages que les théoriciens s'accordent à reconnaître aux PME, c'est la mobilisation rapide des ressources matérielles et humaines, rapidité de prise de décision, et création d'emplois, etc. De ce fait la promotion et le développement de ce type d'entreprises seraient d'un grand intérêt pour les pays en développement.

Dans la structure des pays industrialisés, le secteur des PME ne constitue pas une juxtaposition d'un nombre d'unités de production de taille réduite par rapport aux grandes entreprises, mais il impose l'évolution même du système productif.

Ainsi c'est par l'échec des pays en développement en matière d'industrialisation comme l'Algérie, qu'on est conduit à un recentrage en faveur de la PME plus maîtrisable en terme organisationnel et décisionnel, et que malgré cet échec l'Algérie offre un grand nombre d'avantages tant géographiques qu'économiques pour faire adhérer son environnement au contexte international.

La PME semble être le filon de cette adhésion et l'accès le moins risqué. Néanmoins, certaines priorités doivent être consenties et appliquées pour faciliter le chemin de la PME vers la croissance.

L'état d'avancement de l'application des réformes économiques, ne permet pas une parfaite étude pouvant déboucher sur des résultats tangibles. En effet, ce bilan apparaît du genre à formuler la question de la place qui doit être celle des PME dans la transition. Sachant que la petite taille se trouve au centre des politiques de restructuration et de transition vers l'économie de marché dans la plupart des pays, qui ont longtemps privilégié la grande taille au détriment de la petite. Il apparaît aussi que pour ces entreprises de petites et moyennes tailles, l'alternatif est celui des alliances stratégiques, sous leurs différentes formes. Il est donc particulièrement important de déterminer les conditions qui facilitent la mise en place de ces alliances, et de faire des recherches approfondies pour identifier et faire évoluer les options stratégiques pour que les PME puissent envisager la survie tout en favorisant leur croissance.

Dans ce travail, nous avons tenté de montrer l'importance pour nous chercheurs en Sciences de Gestion, et plus spécifiquement en gestion d'entreprise, comme pour les managers de PME, de la relation de la revalorisation des PME suite à un diagnostic et l'importance de la vision du manager en vue d'élaborer une stratégie de croissance pertinente.

À l'aide d'entretiens qualitatifs semi-directifs, nous avons montré, en premier lieu les limites de la première approche et de pouvoir en assurer le lien des variables, Nous restons tout de même convaincu et malgré les limites de notre étude empirique pour confirmer la première hypothèse, qu'on ne peut pas élaborer une stratégie de croissance et prétendre à sa pertinence sans outils d'analyse encore moins sans un diagnostic permanent, intelligemment économique, permettant à l'entreprise de s'informer davantage, malgré le fait qu'il soit perturbé par un environnement changeant, et en pleine mutation, où il présente des menaces à s'y adapter, ou des opportunités à saisir, armé par une analyse profonde des faiblesses à renforcer, et des forces à diversifier.

Cette approche débouchera sur des décisions plutôt qualitatives qualifiant la stratégie à adopter, en intervenant par un plan stratégique de choix et d'actions, ce qui impliquera toute la structure de l'entreprise, en opérant à sa mise en œuvre progressive, afin de réaliser des objectifs de survie ou de développement.

La méthodologie adoptée nous a semblé particulièrement adaptée pour mettre à jour en deuxième lieu le lien étroit de la deuxième approche relatif au management visionnaire, et les représentations des managers, dans la mesure où les conceptions individuelles, partagées par la suite dans un cadre collectif et collaboratif, aboutissant à la construction et à l'assomption du positionnement par le manager qui sont à l'origine de la stratégie, de croissance notamment, dans la mesure où ce dernier occupe une place centrale en entrepreneuriat et en PME.

Les résultats de l'étude permettent en effet d'envisager plusieurs cheminements possibles vers cette croissance, qui dépendent du style de management, de la vision du manager en vue d'atteindre ses objectifs à long terme, chacun d'eux étant potentiellement associé à des leviers d'action différents, dont nous détectons deux phases, la première est de sortir d'une situation de décroissance pour se stabiliser dans une situation d'atonie, et la deuxième est de passer d'une situation d'atonie à celle de croissance.

Sur l'échantillon étudié, les entreprises en décroissance sont globalement des entreprises jeunes et de plus petite taille que les autres. De notre première hypothèse, une revalorisation de l'entreprise qui consiste à considérer la décroissance comme une phase dangereuse et décisive antérieure à la croissance. L'objectif majeur de l'entreprise consiste donc à stabiliser la décroissance et d'aller vers l'atonie. Les leviers d'action majeurs sont alors un rééquilibrage des objectifs entre croissance et rentabilité, les managers doivent accorder plus d'attention à la rentabilité. A défaut de réussir ce rééquilibrage, l'entreprise risque sa pérennité.

C'est dire qu'un rééquilibrage du pilotage stratégique où le manager doit renforcer l'importance donnée à « l'optimisation de la situation » maîtrisant la valeur de son entreprise avec une structuration de l'organisation et le maintien d'une dynamique de croissance. Pour ce faire, le manager tient compte de la complexité et la variété des problèmes au sein d'un environnement, qui est lui potentiellement croissants, en s'impliquant davantage, en formant son équipe de travail, et en sachant déléguer. Restructurer l'entreprise s'illustre par le développement des outils de gestion. En ce sens de la valeur de la mise en place de démarche qualité est fondamentale dans ce contexte, et le recours aux structures d'appui pour mener à bien ces réflexions, est impératif car le rôle est important dans la structuration et la rationalisation de l'entreprise, notamment au niveau financier.

Partant de certaines entreprises en croissance, mais il faut le dire cette croissance est faible ; elle représente des entreprises plus anciennes et rencontrent avant tout des difficultés pour dynamiser leurs activités et booster leur croissance, rebondir sur la vision du manager et sous réserve que ce dernier ait envie de booster la croissance de son entreprise, puisque l'on sait que certains ne désirent pas forcément cette logique de croissance, l'objectif majeur dans ce contexte consiste à repérer des marges de manœuvre et de progrès.

Les leviers majeurs pour ces entreprises serait donc notamment, la restauration d'objectifs de croissance, notamment en termes de part de marché par un rééquilibrage du pilotage stratégique vers une vision pour de nouveaux projets de développement. Cet effort vision vise notamment à appréhender la présence d'un potentiel intéressant pour le futur au-delà des difficultés de la situation actuelle. Une réflexion approfondie tout de même sur la conception de l'offre et l'approche des marchés, qui nécessite notamment de passer d'un marketing produit à un marketing solution basée sur l'innovation managériale, autant d'étudier les possibilités d'élargissement géographique des marchés, et de renouer avec la prospection.

Nous insistons sur la deuxième phase qui représente la majorité de notre échantillon, ces entreprises atones qui sont plus anciennes et très centrées sur une activité dominante. Elles rencontrent des difficultés pour dynamiser celle-ci et de retrouver d'autres voies de croissance. La volonté de renouer avec la croissance est notamment les cas des managers propriétaires préparant la cession de leur entreprises et désireux de la valoriser au mieux avant de la céder ou d'un manager nouvellement arrivé à la tête de l'entreprise et souhaitant la relancer. L'objectif majeur dans un contexte d'atonie consiste à trouver des relais de croissance voire des axes de redéploiement. Pour ce faire, l'entreprise doit rentrer dans une logique d'investissement en exploitant sa capacité financière, autre notion de valoriser l'entreprise. De multiples voies de réflexion peuvent ou doivent être envisagées dans cette perspective dont celle qui concerne notre objet d'étude et ses résultats, en plus du renouvellement des produits, l'extension de nouveaux services, notamment autour des produits, l'élargissement géographique des marchés, la diversification des segments clients, est la prise de conscience du manager de se remettre et de remettre en cause ces pratiques de management et du niveau de compétences à développer pour renouer avec la croissance et actionner ces leviers en stratégie, en marketing, et notamment en finance.

Ces remises en cause s'imposent d'autant plus que la situation d'atonie va de pair avec une certaine rentabilité, le manager peut alors se satisfaire de cette situation au lieu de la pousser vers la croissance. Pour relancer leur croissance les entreprises atones peuvent utilement mobiliser certaines structures d'appui pour certaines offres d'accompagnement qu'elles proposent, en particulier élaboration d'une stratégie de développement, développement commercial, développement international ou encore démarche d'innovation. Le commercial, la vente, le marketing et le développement international ressortent comme les domaines où les compétences pourraient être renforcées afin d'appuyer la dynamique de croissance des entreprises une fois qu'elles ont appris à pratiquer la projection vers des futurs pour imaginer de nouveaux développements pour l'entreprise.

De manière complémentaire, la gestion des ressources humaines est aussi un domaine à renforcer pour la croissance car celle-ci entraîne des recrutements et une hausse des effectifs qui posent des problèmes de gestion des ressources au manager.

La relation d'une stratégie de croissance pertinente et le processus décisionnel du manager visionnaire nous a permis d'observer une influence, en reprenant l'alternative de la diversification, la spécialisation, voire une rupture avec de ce qui se fait, et on constate que la spécialisation est plus aisée avec un style de management rationnel. Or la diversification s'accommode assez mal avec un tel style et va plutôt de pair avec un style de décision plus personnalisé, avec un pouvoir plus concentré sur sa personne. La théorie de la répartition du pouvoir ne nous a pas permis d'établir un lien entre les deux éléments.

Dans un autre ordre d'idées, les stratégies de coût se développent mieux avec des processus de décision très formalisés, alors que les stratégies de différenciation s'épanouissent mieux dans un style plus flexible, fondé sur l'initiative.

Plus précisément sur la théorie de l'environnement qui permet de faire le lien ou les stratégies de coût associées à un environnement plus certain, et les stratégies de différenciation sont plus adaptées à l'incertitude, d'où la corrélation avec les processus de décision correspondante.

Les managers visionnaires sont ceux qui, ayant perçu les situations diverses, réagissent vite, et surtout choisissent le terrain sur lequel ils vont agir en fonction de l'efficacité qu'il présente et de la faisabilité des actions entrepris, défaut d'imposer une stratégie bien pensée et inadaptée par ailleurs du contexte de l'état des lieux.

En entreprise le style de management est le socle de l'appareil productif et évolutionnaire, et la tâche du manager est d'assurer la cohérence interne de ce style, en même temps que la cohérence entre ce dernier et son environnement. Ceci ne peut se faire globalement, ne serait-ce qu'en raison des défauts et des incertitudes inhérents à toute organisation humaine.

Au contraire, c'est par des ajustements progressifs que le style s'adapte et évolue, une de ses caractéristiques essentielles est qu'il soit un style de management en transformation permanente ou les cohérences ne sont jamais parfaites.

**«Le futur à l'origine, c'est le devant être, c'est ce que je n'ai pas et ce dont j'ai désir ou besoin [...] le futur se ramène à l'activité tendant vers autre chose, cherchant ce qui lui manque » (Jean-Marie Guyau, La genèse de l'idée de temps, 1998, p.32).**

Nous pensons que le pilotage d'une entreprise demande bien des compétences, un savoir-faire et des spécificités particulières, sortant du dogme de l'expérience et des compétences traditionnelles. Chacun a son style de management qui s'illustre particulièrement sur le long terme, et donc sur un plan stratégique ou sa vision est une vocation d'instaurer une pensée unique, traduite par un chemin tracé, et des réflexions transformées en valeurs.

La pertinence de l'acte managérial se touche par la capacité à entraîner toute l'entreprise, via ses collaborateurs, afin d'atteindre les objectifs fixés en amont. L'idée directrice, selon laquelle la créativité doit être un mode d'expression largement partagé au sein de l'entreprise, pour faciliter tant l'émergence que la mise en œuvre des pratiques nouvelles, est cernée par la vision du manager et son style de management.

Ce style qui assure à l'entreprise une croissance en créant une valeur qui reflète un haut niveau de satisfaction des collaborateurs d'abord. Ceci se manifeste par des efforts considérables, et de l'environnement marchand qui se traduit par l'accroissement de la qualité des biens et des services proposés.

Ainsi, peut-on dire que cette valeur transmise de satisfaction accrue des clients à juste titre provoque une augmentation non seulement des ventes, mais une croissance significative qui assure le développement et la rentabilité, d'où une forte satisfaction des propriétaires dont le manager dans la plupart des PME, qui investissent davantage.

La pertinence de la vision du manager sur une opportunité, à l'image d'une occasion, ne s'ouvre que pendant un temps limité. Si on néglige une opportunité il sera alors trop tard pour maintenir ses positions. Les entreprises, surtout de taille moyenne ne s'adaptent pas toujours facilement.

Au fil des années, elles développent une dynamique d'adaptation au changement. Habilement dirigées, elles peuvent réagir et même anticiper les turbulences. La clé du succès se trouve donc dans la capacité de l'entreprise à s'adapter au même rythme que son environnement.

Ces entreprises en quête de plusieurs objectifs dont les plus courants sont la rentabilité, la croissance du chiffre d'affaires, la conquête de part de marché, la limitation des risques, ayant de la valeur à construire, et se faire valoir au fil de l'exercice qui s'articule de manière pertinente, doivent intégrer un style de management, qui par la vision de son manger adoptent un management par objectif, et que ce dernier doit être hiérarchisé, quantifié si possible avec clarté, croire oui mais à quel degré, mais et surtout que cet objectif doit être réalisable, pour revenir sur une démarche de diagnostic permettant l'analyse des opportunités offertes sur le marché et des ressources internes de l'entreprise, à partir duquel les choix suivis des actions sont déterminés et ainsi aboutir à l'optimisation des ressources pour assurer la cohérence et l'équilibre

Enfin, la présente thèse ouvre de multiples directions pour des recherches futures, cependant un nouvel élément a émergé lors de notre étude, qui est relatif à l'intelligence économique centré sur l'information pertinente obtenue, et diffusée juste à temps.

En effet, il nous semble que l'investigation de ce dernier élément apparaît davantage comme un programme de recherche, tant la fusion ou l'amalgame de différents paramètres tel que la satisfaction aux approches managériales, la performance de ces approches, l'apprentissage organisationnel relatif au traitement de l'information, et les relations entre collaborateurs, peut à notre point de vue produire un nombre important de contributions d'élaborer une stratégie pertinente de croissance.

## Bibliographie

### • Communications présentées lors de congrès académiques

- Bayad, M. et A. P A R A D A S, «Les difficultés de recrutement en PME : recherche sur les déterminants organisationnels », Actes du 6e congrès de l'AGRH, 23 et 24 novembre, Poitiers, 1995.
- Bulinge F, « Pme-Pmi et intelligence économique, les difficultés d'un mariage de raison », Actes du colloque Vsst'2001, Barcelone, octobre. 2001.
- C CHANUT-GUIEU, G GUIEU, F TANNERY et L-P DANA, « Au-delà de la croissance rapide: Combiner le paradoxe et la logique dominante pour un modèle d'hyper croissance durable », XIIe Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Agadir, 29- 31 octobre.2014.
- C TEYSSIER C, « L'influence des caractéristiques du dirigeant et de l'équipe dirigeante sur le management financier de la PME en hyper-croissance: Une approche par études de cas », X e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Bordeaux, 26-29 octobre. O TORRES O. (2000), « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME », V e Congrès International Francophone sur la PME, Lille, 25-27 octobre.2010.
- C VIALA et C LEGER-JARNIOU, « Leviers organisationnels de la dynamique d'innovation intrapreneuriale: Relecture théorique du modèle d'Ireland, Kuratko et Morris », XIXe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Luxembourg, 1er - 4 juin.2010.
- D GRANDCLAUDE et T NOBRE, « Existe-t-il de « vrais seuils » et de « faux seuils » sur la trajectoire de croissance des PME? », XIIe Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Agadir, 29-31 octobre.2014.
- D GRANDCLAUDE et T NOBRE, « La fabrique de la croissance: Des représentations aux paradigmes », XXIVe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Paris, 3-5 juin.2015.

- E METAIS et C ROUX-DUFORT, « Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel: Des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention », VIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal, 1er-3 juin.1997.
- G GUEGUEN, « Persistance des caractéristiques initiales du dirigeant et croissance de la PME », X e Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Bordeaux, 26-29 octobre.2010.
- H MAHE DE BOISLANDELLE, « L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME: Ses incidences sur le plan du management des hommes et de la GRH », IIIe Congrès International Francophone sur la PME, Trois-Rivières, 23-25 octobre.1996
- J-L GUYOT, F JANSSEN et O LOHEST, « Facteurs influençant la croissance de l'emploi des PME wallonnes », VIIIe Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Fribourg, 25-27 octobre.2006.
- J-P BOISSIN, M-C CHALUS-SAUVANN, B DESCHAMPS et S GEINDRE, « Profils de dirigeant et croissance des jeunes entreprises innovantes », XVIIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Nice, 28-31 mai.2008.
- M BARABEL, « Comment les dirigeants de grandes entreprises françaises élaborent-ils leurs stratégies? Le traitement de l'information par les P.D.G. », VIe Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Montréal, 1er-3 juin.1997.
- M BAYAD M. et D.J GARAND, « Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel: de l'image à l'action », IVème Congrès International Francophone de la PME, Nancy-Metz, 22-24 octobre.1998.
- M COLLETIS-SALLES, « Les besoins des Pme en information d'intelligence économique : présentation d'une enquête en Midi Pyrénées », Actes du Colloque VSST2001, Barcelone, 15-19 octobre. 2001.

- M-J AVENIER, « La stratégie tâtonnante: Des interactions récursives entre vision et action stratégiques », V e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Lille, 13-15 mai. 1996.
- O WITMEUR, « Evolution des stratégies de croissance des jeunes entreprises: Modélisation à partir des configurations et des processus », IXe Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Louvain-La-Neuve, 28-31 octobre.2008.
- P SAUVE, A MAHJOUB et L PELLETIER, « La croissance des PME: Exploration des facteurs de croissance auprès d'entreprises de l'Abitibi-Témiscamingue », V e Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Sherbrooke, 4-5 octobre.2007.
- P-A JULIEN et J ST-PIERRE, « Entrepreneur, incertitude et information », XIe Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Brest, 23-26 octobre.2012.
- P-A JULIEN, E SAINT-JEAN et J AUDET, « Les facteurs de discontinuité des PME à forte croissance », VIIIe Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Fribourg, 25-27 octobre.2006.

● **Articles parus dans des revues académiques**

- A FAYOLLE, « Organisation entrepreneuriale et orientation vers les opportunités: Un cadre intégrateur », Revue Française de Gestion, Vol.36, n°206, août-septembre, p.149-169.2010.
- A OUGHERBI, « Un modèle d'approche des déterminants de la performance des PME. Analyse théorique et étude empirique », Université de Rennes IAE. 1992.
- A. MAURAND-VALET, « Choix méthodologiques en Sciences de Gestion : pourquoi tant de chiffres ? », Management & Avenir, 2011/3, n°43, pp.289-302.2011
- A OUGHERBI, « Un modèle d'approche des déterminants de la performance des PME. Analyse théorique et étude empirique », Université de Rennes IAE. 1992.

- B SAPORTA, « Préférences théoriques, choix méthodologiques et recherche française en entrepreneuriat: Un bilan provisoire des travaux entrepris depuis dix ans », Revue de l'Entrepreneuriat, Vol.2, n°1, p.5-17.2003.
- B WARUSFEL, «Intelligence économique et sécurité de l'entreprise », dans Entreprise et sécurité, Les cahiers de la sécurité intérieur n° 24. 1996.
- Bamberger , I., A. G U E Y E , M. Moussayir et P. R O B I C, « Dirigeants et stratégies des PM I-Rapport Stratos France 1 », Cahier de recherche, Institut de gestion de Rennes, 1986.
- Bamberger et E. GABLE « Les systèmes de valeurs des dirigeants et leurs influence sur le comportement stratégique et la performance des entreprises ». Cahiers stratégie et organisation, institut de gestion de Rennes. Décembre 1986
- Bayad.M. J.L. HERMANN, « Gestion des effectifs et caractéristiques des PME, vers quelle relations », Cahier de recherche N°91. 4 IACN Nancy II.1994
- Benadi L. « Une étude des dirigeants Maghrébins », Aix en Provence, centre de recherche et d'études sur les sociétés méditerranéennes, 1990.
- Bernard PRAS, Elyette ROUX, « Variables individuelles interculturelles et stratégies de croissance des PME, PMI dans le management interculturel » 1992
- Blais A.R. et J.M. TOULOUSE, « Les motivations des entrepreneurs : une étude empirique de 2 278 fondateurs d'entreprises dans 14 pays», Revue internationale P.M.E., vol. 3, nos 3-4, p. 269-301.1990.
- C BENOIT et MD ROUSSEAU, « La gestion des ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises au Québec», Revue internationale P.M.E., vol. 3, n°1, p. 27-39.1990.
- C CHANUT-GUIEU et G GUIEU, « L'entrepreneur visionnaire au cœur de l'hyper croissance », Entreprendre & Innover, Vol.24, n°1, p.27-36.2015.
- C CHANUT-GUIEU et G GUIEU, « Stratégie et structuration des trajectoires d'hyper croissance des PME. Une étude de cas comparative », Management & Avenir, Vol.43, n°3, p.37-56.2011.
- C FONROUGE, « L'entrepreneur et son entreprise: Une relation dialogique », Revue Française de Gestion, Vol.28, n°138, avril-juin, p.145-158.2002.

- C LEGER-JARNIOU, T NELSON et S CHASSERIO, « Perspectives francophones sur les femmes entrepreneurs: Au-delà des approches comparatives, vers une approche compréhensive », Revue de l'Entrepreneuriat, Vol.14, n°2-3, p.19-30.2015
- Carrière, J.B, « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », Revue internationale P.M.E., vol. 3, nos 3-4, p. 301-327.1990.
- Christian HARBULOT, « Manuel de l'intelligence économique », Paris, Presses universitaires de France, 2012.
- D CHABAUD D. et K MESSEGHEM, « Stratégie et entrepreneuriat: Les opportunités, ruptures et nouvelles perspectives », Revue Française de Gestion, Vol.36, n°206, août, septembre, p.87-92.2010.
- D CHABAUD et J NGIJOL « La contribution de la théorie des réseaux sociaux à la reconnaissance des opportunités de marché », Revue Internationale PME, Vol.18, n°1, p.29- 46.2005.
- D CHABAUD et S SAMMUT, « Le dirigeant au cœur des dynamiques entrepreneuriales des PME », Revue de l'Entrepreneuriat, Vol.15, n°1, p.7-13.2016.
- D CHABAUD, K MESSEGHEM et J-M DEGEORGE, « La croissance des entreprises: Nouvel enjeu pour le management », Revue Internationale PME, Vol.28, n°3-4, p.27-36.2015.
- D POIRIET, « l'intelligence informationnelle du chercheur : compétences requises à l'ère du virtuel » 2000.
- Daniel ROUACH, « La veille technologique et l'intelligence économique », PUF (Que sais-je), Paris, 2008 ;
- Didier CHABAUD, Jean-Michel DEGEORGE. « Les dirigeants aujourd'hui. Qui sont vraiment les dirigeants des PME », 2013.
- E LEFEBVRE, «Profil distinctif des dirigeants de P.M.E. innovatrices », Revue internationale P.M.E., 3e trimestre, p. 7-26. 1992.

- Éric DELBECQUE, « L'intelligence économique : une nouvelle culture pour un nouveau monde », Presses universitaires de France, 2006.
- F LASCH, F LE ROY et S YAMI, « Les déterminants de la survie et de la croissance des start-up TIC », Revue Française de Gestion, Vol.31, mars-avril, p.37-56.2005.
- H FRANK, D. ROESSL, R.G. P L A S C H K A et H. W E L S C H, « Valeurs guidant la planification des nouvelles entreprises : une comparaison internationale », Revue internationale P.M.E., vol. 4, n° 1, p. 5-20.1991.
- Henri MARTRE, Commissariat général du plan, « L'Intelligence économique et stratégie des entreprises », La Documentation Française, 1994.
- Henry MINNTZBERG, « Le management-Voyage au centre des organisations », Paris, Éditions d'Organisation ; Montréal, Agence d'Arc. 1990.
- I HUAULT et V PERRET, « Extension du domaine de la stratégie: Plaidoyer pour un agenda de recherche critique », Économies et Sociétés, Série KC, Vol.1, n°12, p.2045-2080.2009.
- J BRABET, « La main visible des investisseurs institutionnels », Revue Française de Gestion, Vol.28, n°141, novembre-décembre, p.203-224.2002.
- J FILION, « Le champs de l'entrepreneuriat, historique, évolution et tendance » Revue internationale de PME. 1997.
- J LAUFER, « Comment on devient entrepreneur », Revue Française de Gestion, n°2, novembre, p.11-26.1975.
- J LORRAIN et L. DUSSAULT, « Les entrepreneurs artisans et opportunistes : une comparaison de leurs comportements de gestion », Revue internationale P.M.E., vol. 1, n° 3, p. 158-176.1988.
- J ST-PIERRE et L CADIEUX, « La conception de la performance: Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME? », Revue de l'Entrepreneuriat, Vol.10, n°1, p.33-52.2011.
- J.L ARREGLE et I.MARI, « Avantages ou désavantages des entreprises familiales? Principaux résultats des recherches et perspectives », Revue Française de Gestion, Vol.36, n°200, p.87-109.2010.

- J.P MOULINE, « La PME familiale française et son orientation stratégique : une étude exploratoire ». Cahier de recherche N°2000 – 01 Nancy II.2004.
- J-J PLUCHART, « Les temporalités des nouveaux entrepreneurs », Revue Française de Gestion, n°132, janvier-février, p.73-82.2001.
- J-P BRECHET et N SCHIEB-BIENFAIT N, « L'entrepreneuriat confronté au pluralisme théorique: La nécessité d'une project-based view », Revue de l'Entrepreneuriat, Vol.10, n°2, p.29-44.2011.
- K MESSEGHEM et N VARRAUT, « Stratégies d'adoption d'une démarche qualité en PME », Revue Internationale PME, Vol.11, n°1, p.101-122.1998.
- Levan LEMESLE « L'éternel retour du nouvel entrepreneur » dans une revue française de gestion 1988
- M BERGADA, « Temps contraint ou temps choisi? Rythme et harmonie chez le dirigeant d'entreprise », Revue Française de Gestion, n°132, janvier-février, p.63-72.2001
- M KALIKA, « De l'organisation réactive à l'organisation anticipative », Revue Française de Gestion, n°86, novembre-décembre, p.46-50.1991.
- M MARCHESNAY, « La petite entreprise: Sortir de l'ignorance », Revue Française de Gestion, Vol.29, n°144, mai-juin, p.107-118.2003.
- M MARCHESNAY, « PME, stratégie et recherche », Revue Française de Gestion, n°95, septembre-octobre, p.70-76.1993.
- M.S ARCHER M.S, « Théorie sociale et analyse de la société », Sociologie et sociétés, Vol.30, n°1, p.9-22.1998.
- Mahi TABET-AOUL, « Développement durable et stratégie de l'environnement », Alger Office des presses universitaires, 1998.
- M-J AVENIER et C THOMAS, « À quoi sert l'épistémologie dans la recherche en sciences de gestion? Un débat revisité », Le Libellio d'Aegis, Vol.8, n°4, hiver, p.13-27.2012.
- M-J AVENIER, « Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain? Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion! », Le Libellio d'Aegis, Vol.7, n°1, printemps, p.39-52.2011.

- N. ALTER, « Mouvement et dyschronies dans les organisations », *L'Année Sociologique*, Vol.53, n°2, p.489-514.2002.
- N. GUERALEONE et M. LEBERRE, « Une typologie des dirigeants de PME : l'exemple des dirigeants de PME du Nordeste brésilien », *Économies et Sociétés, Série Sciences de Gestion*, n° 15, 1990.
- O BASSO, A FAYOLLE et V BOUCHARD V, « L'orientation entrepreneuriale: Histoire de la formation d'un concept », *Revue Française de Gestion*, Vol.35, n°195, juin-juillet, p.175-192.2009.
- O TORRES, « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, Vol.29, n°144, mai-juin, p.119-138.2003
- P AUREGAN, P JOFFRE, T LOILIER et A TELLIER, « Exploration prospective et management stratégique: Vers une approche projet de la stratégie », *Management & Avenir*, Vol.19, n°5, p.91-113.2008.
- P COSSETTE, « La vision stratégique du propriétaire-dirigeant de PME: Étude de cartographie cognitive », *Revue Internationale PME*, Vol.9, n°1, p.123-142.1996.
- P-A JULIEN, « Les PME à forte croissance et la métaphore du jazz. Comment gérer l'improvisation de façon cohérente », *Revue Internationale PME*, Vol.14, n°3-4, p.129-161.2001.
- P-A JULIEN, « Vers une typologie multicritère des PME », *Revue Internationale PME*, Vol.3, n°3-4, p.411-425.1990.
- Philippe BONNY, « Stratégies d'intelligence des organisations », article paru dans la revue *Recherche, technologie & société* no 69, novembre 2007.
- R CALORI, P VERY et J.L ARREGLE, « Les PMI face à la planification stratégique », *Revue Française de Gestion*, n°112, janvier-février, p.11-23.1997.
- R MAYER, « L'intelligence économique : du désir de compétitivité au geste offensif ». *Revue d'intelligence économique*, 1997.
- R SAINSAULIEU, « L'entreprise une affaire de société », Paris, Presse de la Fondation nationale des sciences politiques.1990.

- Rémy PAUTRAT, « La compétitivité des territoires », Article dans l'intelligence économique de la Revue Administration, décembre 2004.
- Roderick J.MACDONALD « les valeurs de l'entreprise québécoise », Guérin Universitaire, Québec 1995.
- S EHLINGER, V PERRET, et D CHABAUD, « Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations? », Revue Française de Gestion, Vol.33, n°170, janvier, p.155- 171.2007.
- S LARIVET, « Proposition d'une définition opérationnelle de l'intelligence économique » Cahiers du CERAG n° 04-00.2000.
- Sophie BOUTILLIER « L'entrepreneur dans la théorie économique » problèmes économiques N°2482 Août 1996.
- Sybil PERSSON, « L'influence des valeurs du dirigeant sur la stratégie de croissance de la PME ». Cahiers de recherche N°95, 02 ICN Nancy II.1995
- V IVANAJ et S GEHIN, « Les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME », Revue Internationale PME, Vol.10, n°3-4, p.81-108.1997.
- Véra IVANAJ et Sybil GEHI, « Les valeurs du dirigeant et la croissance de la PME », Revue internationale P.M.E. Volume 10, Numéro 3–4, p. 81–108, 1997.
- Y CHAPPOZ, « La gestion de l'interactivité entreprise/environnement », Revue Internationale PME, Vol.4, n°3, p.53-75.1991.
- Y GASSE et G D'AMBOISE, « La croissance réussie des PME: Une question de compétences et de régie », Gestion, Vol.23, n°3, p.41-47.1998.

#### • **Thèses et Autres Documents**

- Franck BULINGE, « Pour une culture de l'information dans les petites et moyennes organisations, un mode incrémental d'intelligence économique », Thèse de doctorat, Toulon et Var.2002.
- G LECOINTRE, « Essai de typologie des petites entreprises familiales », thèse de doctorat, Université de Paris-Dauphine.1977.
- G SCHMIDT, « Théorie et pratique des styles de management : une comparaison internationale » Thèse de doctorat Nancy II. 1992.

- J.P MOULINE, « Contribution à la compréhension du processus diachronique de la succession managériale dans l'entreprise familiale, une approche par les récits de vie ». Thèse de doctorat Nancy II, 1999.
- K. GUIDERDONI-JOURDAIN, « L'appropriation d'une Technologie de l'Information et de la Communication en entreprise à partir des relations entre Usage Conception-Vision ». Thèse de Doctorat Business administration. Université de la Méditerranée, Aix-Marseille II.2009
- Laurence FAVIER, « Recherche et application d'une méthodologie d'analyse de l'information pour l'intelligence économique », Thèse de doctorat, Lyon 2, 1998.
- Ludvig C. LEVASSEUR, « Temps, opportunité, stratégie, croissance et PME », Thèse de doctorat, Paris-Dauphine, 2016.
- Mourad OUBRICH, « La création des connaissances dans un processus d'intelligence économique », Thèse de doctorat, 2005.
- Ould SADEGH, « Influence du dirigeant et de l'environnement sur le développement des PME » Thèse de doctorat Nancy, 1997.
- S LARIVET, « Les réalités de l'intelligence économique en PME », Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université de Toulon, à paraître.2002.
- Wassila TABET AOUL « influence des valeurs et de l'environnement sur l'orientation stratégique de l'entrepreneur privé Algérien » Thèse de doctorat en sciences de gestion université de Tlemcen. 2006.
- Wassila TABET AOUL, « Caractéristiques et performances du manager/entrepreneur privé Algérien », Magister Université de Tlemcen 2001.
- Y. MEBBANI, « Systèmes d'information de gestion : nouvelle approche et enjeux opérationnel et stratégique, cas des PME en Algérie », Thèse de Doctorat, Université Oran II.2017.

## • **Ouvrages**

- A DESREUMAUX, « Théorie des organisations », 2e édition, Colombelles, Editions EMS, Collection Les Essentiels de la Gestion.2005.
- A JOLIBERT et C HAON, « Choisir parmi les méthodes exploratoires », In M-L Gavard-Perret, D Gotteland, C Haon et A Jolibert, « Méthodologie de la recherche: Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion », Paris, Editions Pearson Education, p.217-246.2008.
- A. GIDDENS, « La constitution de la société », Presse universitaire de France.1987.
- A. MARTINET, « Stratégie », Economica.1989.
- Abderrahmane ABDYOU et Kamel BOUCHERF, « PME et processus de formalisation des fonctions organisationnelles », Ed. L'Harmattan 2004.
- Adrian J SLYWOTZKY, « La migration de la valeur. Le nouveau grand défi du management », Village Mondial, Paris, 1998.
- Alain BLOCH et Delphine MANCEAU, « De l'idée au marché. Innovation et lancement de produits », Vuibert, Paris, 2000.
- Alain BLOCH, « L'intelligence économique », Economica, Paris, 1998.
- Alain FAYOLLE « entrepreneuriat », Ed Dunod, 2004.
- Alain Rymond THIERTART et Al, « Méthodes de recherche en management », Dunod, 4 édition, 2014 ;
- Alfred ZEYL et Armand DAYAN, « Force de vente », Editions d'Organisation, Paris, 1996.
- Alice GUILHON et Nicolas MOINET, « Intelligence économique : s'informer, se protéger, influencer », Ed Pearson, Manuel labellisé par la FNEGE, 2016.
- Alphonse CARLIER, « Intelligence économique et knowledge management », La Plaine Saint-Denis, Afnor Éditions, 2012
- Amiot, M, « Les misères du patronat... Le monde des petites et moyennes entreprises industrielles et de leurs patrons », Paris, L'Harmattan, coll. Logiques sociales.1991.

- Anne GILLET, « Les entrepreneurs Algériens un groupe hétérogène » Ed. L'Harmattan, 2004.
- Audrey KNAUF, « Les dispositifs d'intelligence économique : Compétences et fonctions utiles à leur pilotage », Paris, Le Harmattan, 2010.
- Audrey KNAUF, « Les dispositifs d'intelligence économique : Compétences et fonctions utiles à leur pilotage », Paris, Le Harmattan, 2010.
- B DUCHENEAUT, « Les dirigeants de PME: Enquête, chiffres, analyses: Pour mieux les connaître », Paris, Editions Maxima.1996.
- B MARTINET, et Y.M MARTI, « Intelligence économique, comment donner de la valeur concurrentielle à l'information », Editions d'Organisation.2001
- B PRAS et E. ROUX, « Variables individuelles interculturelles et stratégie de croissance des PME », dans F. Gauthey et D. Xardel (dir.), Management interculturel - Mythes et réalités (I)- Modes et modèles (II), Paris, Economica, 1990.
- Bauer M « Les patrons de PME entre le pouvoir l'entreprise et la famille » Inter Editions ,1993.
- Bayad D.M, « Les préoccupations du GRH des dirigeants de PME et leur profil », Cahiers de recherche ICN Nancy II.1993.
- Bayad M. et J.L. HERMANN, « Le financement de l'innovation dans les petites et moyennes entreprises industrielles : difficultés et comportement », Cahiers de recherche, Institut commercial de Nancy.1992.
- Bayad M., « Les préoccupations du GRH des dirigeants de PME et leur profil », Cahiers de recherche ICN Nancy II, 1993.
- Bernard BESSON, Dominique FONVIELLE, Michel FOUREZ, et Jean-Pierre LIONNET, « Modèle d'intelligence économique », Paris, Economica, coll. Intelligence économique, 2004
- Bernard BESSON, Jean Claude POSSIN, «Du renseignement à l'intelligence économique », Dunod, Paris, 1997..

- Bernard BESSON, Jean-Claude POSSIN, « L'audit d'intelligence économique, mettre en place et optimiser un dispositif coordonné d'intelligence collective », Dunod, 2002.
- Besson B., J.C POSSIN, « Du renseignement à l'intelligence économique », Dunod, 2001.
- Bouyacoub « Les PME en Algérie, quelles réalités » Ed. L'Harmattan.2004.
- Bruno MARTINET, Yves Michel MARTI « L'intelligence économique, les yeux et les oreilles de l'entreprise », Dunod, Paris, 1995.
- C LEGER-JARNIOU C, « Voyage au pays des PME en croissance: Une affaire de mentalité? », In Lecointre G. (Dir.), Le grand livre de l'économie PME, Paris, Editions Gualino, Collection Business Recherche, p.199-221.2010.
- C LEGER-JARNIOU, « Un état des lieux de l'entrepreneuriat », In C Léger-Jarniou, Le grand livre de l'entrepreneuriat, Paris, Editions Dunod, p.7-21.2013.
- C MARMUSE, « Politique générale : langages, intelligence, modèles et choix stratégiques », Paris, Economica, 1992.
- Carlier ALPHONSE, « Intelligence économique et knowledge management », La Plaine Saint-Denis, AFNOR Éditions, 2012.
- Carlo REVELLI « Intelligence stratégique sur Internet », Dunod Paris, 1998
- Casson Mark « L'entrepreneur », Edition Economica, 1991.
- Casson MARK « L'entrepreneur ». Edition Economica 1991.
- Christian MARCON & Nicolas MOINET, « Les Topos », édition Dunod 2006.
- Christian MARCON et Nicolas MOINET, « L'intelligence économique », Paris, Dunod, coll. Les Topos, 2006.
- Christophe DESCHAMPS et Nicolas MOINET, « La Boîte à Outils de l'intelligence économique », Paris, Dunod, 2011.
- Collectif AFNOR, « Management environnemental des produits », AFNOR Edition. 2005.
- Collectif dirigé par DETRIE Jean-Pierre, STRATEGOR, « politique générale de l'entreprise », 4<sup>ème</sup> édition Dunod, 2007.

- Collectif dirigé par Gerry JOHNSON, Kevan SCHOLLES, Richard WITTINGTON et Frédéric FERREY, « Stratégique », 8ème édition, Pearson Education, Paris, 2008 ;
- Collectif ECONOMICA, ÉCOCONCEVOIR, « Appliquer et communiquer », Economica. 2004.
- Collectif MARKETING MANAGEMENT dirigé par Philip KOTLER, Kevin KELLER, Bernard DUBOIS, Delphine MANCEAU, 12ème PEARSON Education, 2006.
- Collectif STRATEGOR, « stratégie, structure, décision, identité politique générale d'entreprise », Unité Edition. 1991
- Collectif : Bernard BESSON, Dominique FONVIELLE, Michel FOUREZ, Jean-Pierre LIONNET, « Modèle d'intelligence économique », Paris, Economica, coll. Intelligence économique, 2004.
- D PHANUEL, D LEVY, « Intelligence économique ou économie d'intelligence dans les Pme-Pmi ? L'exemple d'un département français », Colloque AIMS, Paris 2001.
- David AMOS, « Intelligence économique et problèmes décisionnels », Paris, Lavoisier : Hermès Science publications, cop. 2010.
- David AMOS, « Intelligence économique et problèmes décisionnels », Lavoisier : Hermès Science publications, cop. Paris 2010.
- Donald CLIFFORD et Richard CAVANAGH E, « Guérilla pour la croissance », Inter-Editions, Paris, 1987 ;
- Elisabeth DUGUE : « Qualification compétente et culture du métier » Ed. L'Harmattan 2004.
- E-M HERNANDEZ, « Le processus entrepreneurial: Vers un modèle stratégique d'entrepreneuriat », Paris, L'Harmattan, Collection Alternatives Rurales.1999.
- F ALLARD-POESI et CH MARECHAL, « Construction de l'objet de recherche », dans Thiétart R-A et AL, méthode de recherche en management, 3ème Ed Dunod, 2012.

- F ALLARD-POESI et G MARECHAL, « Construction de l'objet de la recherche », In Thiétart R-A. (Dir.), Méthodes de recherche en management, 3 e édition, Paris, Editions Dunod, Collection Gestion Sup, p.34-57.2007
- F ALLARD-POESI, C DRUCKER-GODARD et S EHLINGER, « Analyses de représentations et de discours », In R-A THIETART, « Méthodes de recherche en management », 3 e édition, Paris, Editions Dunod, Collection Gestion Sup, p.492-518.2007.
- F JANSSEN, « La croissance de l'entreprise: une obligation pour les PME? », Bruxelles, Editions De Boeck, Collection Petites Entreprises & Entrepreneuriat.2011.
- F WACHEUX, « Méthodes qualitatives et recherche en gestion », Economica, 1996.
- Franck BULINGE, « Intelligence économique: l'information au cœur de l'entreprise », Paris, Nuvis.2013.
- Franck BULINGE, « L'intelligence économique pour les PME-PMI », 2002.
- Franck JAKOBIAK, « L'intelligence économique », Editions d'organisation, 2004.
- François JACOBIAC, « L'intelligence économique », Les éditions d'Organisation, Paris, 1994
- François JEANNE-BEYLOT, « Besoin en cotation de l'information en intelligence économique », Éditions La Bourdonnaye, 2013.
- Frédéric LE ROY, « Stratégie militaire et management stratégique des entreprises. Une autre approche de la concurrence », Paris, Economica, coll. Stratèges & stratégie, 1999.
- G ALTSHULLER, « Et soudain apparut l'inventeur: les idées de TRIZ », 2e éd., 2006.
- G KALOUSIS, « Bien gérer sa PME: Les clés de la pérennité et de la croissance », Paris, Editions Dunod, Collection Entrepreneurs.2013.
- G MASSE, F THIBAUT, « Intelligence économique, un guide pour une économie de l'intelligence », De Boeck Université.2001.

- Gary HAMEL, C.K. PARPALAID, « La conquête du futur», stratégies et management, Dunod.2005.
- H MINTZBERG, « Le manager au quotidien: Les dix rôles du cadre », Paris, Editions d'Organisation.1984 ;
- Henri WEBER « Cultures patronales et types d'entreprise : esquisse d'une typologie du patronat ». Edition Gauthier – Villars 1988.
- Henry MINTZBERG « Structure et dynamique des organisations » Editions d'organisation 1992.
- Henry MINTZBERG, « Le management voyage au centre des organisations », Paris, Editions d'organisation et Montréal.1990
- Henry MINTZBERG, « Le manager quotidien », Edition d'organisation, 1984.
- Humber LESCA, « Veille stratégique », Aster, Paris, 1994.
- I.M. KIRZNER, « Concurrence et esprit d'entreprise », Paris, Editions Economica.2005.
- Igor ANSOFF, « Stratégie du développement de l'entreprise », Hommes et Techniques, Paris, 1976.
- Isabelle IZARD, & Nathalie CAHN, « Brainstorming box : Comment inventer en groupe de très bonnes idées », Eyrolles, 2012.
- J KIMBERLY et H BOUCHIKHI, « Entrepreneurs, gestionnaires », Ed. Organisation. 1994.
- J.L LEVET et J.C TOURET, « La révolution des pouvoirs. Les patriotismes économiques à l'épreuve de la mondialisation », Paris, Economica, 1992.
- J.L LEVET, « Les pratiques de l'intelligence économique, huit cas d'entreprise », ouvrage collectif, Economica.2002.
- J.L. LE MOIGNE, « les deux sources de la performance des organisations », Editions Economica. 1996.
- Jack TROUT et Steve RIVKIN, « Les nouvelles lois du positionnement », Village Mondial, Paris, 1996.
- Jacques ANTOINE, « l'enquête par sondage », Dunod, Paris, 1981.

- Jacques LENDREVIE et Denis LINDON, « MERCATOR », Théorie et Pratique du MARKETING, 5<sup>ème</sup> édition Dalloz, 1997.
- Jacques ROJOT « Economie de l'entreprise » Ed. Economica, 1999.
- Jacques VILLAN, « L'entreprise aux aguets », Masson, Paris, 1990.
- Jean-Pierre DETRIE et Bernaud RAMANANTSOA, « Stratégie d'entreprise et diversification », Nathan, Paris, 1983
- Julien P.A. et M. MARCHESNAY « L'entrepreneuriat » Edition Economica Paris, 1996.
- Julien P.A. et M. MARCHESNAY, « la petite entreprise, principes d'économie et de gestion », Vuibert Gestion, 1990.
- Julien P.A.M. MARCHESNAY, « Des procédures aux processus stratégiques dans les PME », Perspectives en management stratégique, tome I, Paris, Economica Gestion, 1992.
- Julien P.A.M. MARCHESNAY, « L'entrepreneuriat », Edition Economica Paris 1996.
- Kim W. Chan et Renée MAUBORGNE, « Stratégie Océan Bleu : comment créer de nouveaux espaces stratégiques », Village Mondial, Paris, 2008 ;
- L BONNEAU, « Temps et action stratégique », IN F TANNERY, J-P DENIS, T HAFSI et A-C MARTINET, « Encyclopédie de la stratégie », Paris, Editions Vuibert, p.1093-1104.2014
- L HERMEL, « Maîtriser et pratiquer la veille stratégique », Paris, Afnor collection Pratique.2001
- L.HASSID, P.JACQUES GUSTAVE, N. MOINET, « Les PME face au défi de l'intelligence économique », Dunod, 1997
- Laurent GRISEL, Philippe OSSET « L'analyse du cycle de vie d'un produit ou d'un service », AFNOR Edition, 2004.
- Lecointre G, « Essai de typologie de petites entreprises familiales », thèse de doctorat, université de Paris, Dauphine.1977.
- Ludovic FRANÇOIS, « Intelligence territoriale : l'intelligence économique appliquée au territoire », Paris, Lavoisier, 2008.

- M GODET M, « De l'anticipation à l'action », Paris, Dunod.1991.
- M.B MILES et A.M. HUBERMAN, « Analyse des données qualitatives », 2e édition, Bruxelles, Editions De Boeck, Collection Méthodes en Sciences Humaines.2003.
- Mahe DE BOISLANDELLE, H, « Gestion des ressources humaines dans les PME », Paris, Economica. 1988.
- Mahi TABET-AOUL, « Développement et environnement au Maghreb », 2ème Edition et Impréssion BENMERABET, 2011.
- Maria ZERIZER, « stratégie d'entreprise », Berti édition, 2010.
- Maryse SALLES, « Stratégies des PME et intelligence économique, une méthode d'analyse du besoin », Paris, Economica, coll. Intelligence économique, 2003.
- Michael PORTER, « L'avantage concurrentiel », Inter Edition, 1986.
- Michael PORTER, « Choix stratégiques et concurrence », Economica, Paris, 1987
- Michael PORTER, « La concurrence selon porter », Edition village mondial, 1999.
- Michel DARBELET, Laurent IZARD, Michel SCARAMUZZA, « L'essentiel sur le management, 5<sup>ème</sup> édition Berti édition, 2007.
- Michel MARCHESNAY, « Management stratégique », Les Editions de l'ADREG, 2004.
- Michelle GILLET et Patrick GILLE, « Les systèmes d'Information de A à Z », Paris, Dunod, 2011.
- N ELIAS, Du temps, Paris, Editions Pluriel.
- Nicolas MOINET, « Intelligence économique. Mythes et réalités », Paris, CNRS Éditions, 2011.
- O TORRES Torrès, « Approche explicative du comportement caractéristique des PME: Le principe proxémique », In F.J FILION, Management des PME: De la création à la croissance, Paris, Editions Pearson Education, p.35-46.2007.

- O TORRES, « Approche descriptive de la spécificité de gestion des PME: Le mix de proximité », In L.J Filion, « Management des PME: De la création à la croissance », Paris, Editions Pearson Education, p.23-34.2007.
- Olivier MEIER et Guillaume SCHIER, « Fusions Acquisitions : Stratégie, finance, management », Dunod, 4ème édition. 2012.
- P GUICHARDAZ. P LOINTIER P. ROSE, « L'info guerre, stratégies de contre-intelligence économique pour les entreprises », Dunod.1999.
- P JOFFRE P., PAUREGAN P., F CHEDOTEL F. et A TELLIER, « Le management stratégique par le projet », Paris, Editions Economica, Collection Gestion.2006.
- P.R LAWRENCE et J.W LORSCH, « Adapter les structures de l'entreprise: Intégration ou différenciation », 2e édition, Paris, Editions d'Organisation, Collection Les Classiques EO.1994.
- P-A JULIEN, « Croissance des PME », In L.J Filion, « Management des PME: De la création à la croissance », Paris, Editions Pearson Education, p.391-401.2007.
- Pascal FRION, « Accompagnement au traitement de l'information essentielle : la veille et la gestion de l'information pour une PME-PMI », A.r.n. Éditions, 2004.
- Pascal LE MASSON, Benoît WEIL et H Armand ATCHUEL, « les processus d'innovation : conception innovante et croissance des entreprises », Hermès-Lavoisier, Paris, 2006 ;
- Paul-Hubert DES MESNARDS, « Réussir l'analyse de la valeur », Éditions d'Organisation, 2008
- Peter DRUCKER, « L'avenir du management », Village Mondial, Paris, 1999.
- Philippe STEINER, « L'École durkheimienne et l'économie », librairie DROZ, 2005.
- Philippe BAUMARD, « Stratégie et surveillance des environnements concurrentiels », Masson, Paris, 1991 ;
- Pierre DUSSAUGE et Bernaud, GARETTE, « les stratégies d'Alliance, Editions d'Organisation », Paris, 1995 ;

- Pierre MONGIN et Frank TOGNINI, « Petit Manuel d'intelligence économique au quotidien », Paris, Dunod, 2006.
- Pierre ROMELAER, « Management des ressources humaines : méthodes de recherche en sciences humaines et sociales », Edition De Boeck, 2005.
- R PATUREL, « L'intelligence économique et la pratique d'influence dans une petite entreprise, une démarche accessible et efficace », Levet.2002
- R QUIVY et L. Van CAMPENHOUDT, « Manuel de recherche en sciences sociale », Paris, Dunod, 1988.
- R REITTER et al, « Cultures d'entreprise - Étude sur les conditions de réussite du changement », Paris, Vuibert Gestion, 1991.
- R WITTERWULGHE, « La PME une entreprise humaine », ED De Boeck.1999.
- R. A. THIETART, « Méthodes de recherche en management », 4e éd. Dunod, Paris. 2014.
- R.A. & coll., « Méthodes et Recherche en Management », Paris Dunod, 1999.
- Renée SIMONET et Jean SIMONET, « l'argumentation : stratégie et tactiques", Editions d'Organisation, Paris, 1990.
- Robert B.Dilts, « Leadership visionnaire », Edition De Book, 2009.
- Robert TASSINARI, « Pratique de l'analyse fonctionnelle », Dunod 1992
- Rouach D.LAVEILLE, « Technologique et l'intelligence économique », PUF, 2ème édition, 1999.
- S CHARREIRE-PETIT et F DURIEUX, « Explorer et tester: les deux voies de la recherche », in R.A. THIETART et AL « Méthodes de recherches en management », Dunod, Paris, 2007.
- S CHASSERIO, P PAILOT et C POROLI, « Les femmes entrepreneures, une irrésistible ascension », In C Léger-Jarniou, « Le grand livre de l'entrepreneuriat » Paris, Editions Dunod, p.173-190.2013.
- Sabine URBAN et Serge VENDEMINI, « Alliances stratégiques coopératives internationales », De Boeck Wesmaels, Bruxelles, 1994.

- Sicard CLAUDE « Le manager stratège » Manuel pratique d'analyse stratégique d'entreprise préface d'OCTAVE Gelinier ; Edition Dunod 1990.
- Sophie BOUTILLIER, Uzunidis D « La légende de l'entrepreneur ».ED Alternatives, Paris. 1999.
- Sophie LARIVET, « l'Intelligence économique : enquête dans 100 PME », Paris, Le Harmattan, 2009.
- Thierry VERSTRAETE « Entreprenariat » 9 Ed. L'Harmattan 1999..
- Y GASSE et C CARRIER, « Gérer la croissance de sa PME », Montréal, Editions de l'Entrepreneur.1992.
- Y GIORDANO et A JOLIBERT, « Spécifier l'objet de la recherche », In M-L GAVARD-PERRET., D GOTTELAND, C HAON et A JOLIBERT, « Méthodologie de la recherche: Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion », Paris, Editions Pearson Education, p.47-86.2008.
- Y GIORDANO. et A JOLIBERT, « Spécifier l'objet de la recherche », dans Méthodologie de la recherche, Gavard-Perret M.L. et al. coord, Pearson Education, 2008.
- Yves PESQUEUX, « PME des affaires éthiques religieuses, Ethique des affaires, acculturation ou reconnaissance de la diversité » Ed. L'Harmattan 2004.
- Yves-Michel MARTI et Bruno MARTINET, « L'intelligence économique. Les yeux et les oreilles de l'entreprise », Editions d'Organisation, Paris, 1998.
- Zofia MIKOLAJCZYK, « Le management des ressources humaines en économie post centralisées » cas de la Pologne. 1991. Achard P, Bernat J.P. L'intelligence économique, Mode d'emploi, Edition ADBS. 1998.

# **ANNEXES**

## Glossaire

ANSEJ	Agence nationale de soutien à l'emploi des jeunes
CAP	Croissance, Autonomie, Pérennité
DAS	Domaines d'Activité Stratégique
EDI	Echange de données informatisées
ERP	Enterprise Resource Planning
EURL	Entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée
F&A	Fusion et acquisition
GRH	Gestion des ressources humaines
IFRS	International financial reporting standards
ISO	Organisation internationale de normalisation
OMC	Organisation mondiale du commerce
PCN	Plan comptable national
PIC	Pérennité, Indépendance, Croissance
PME	Petites et moyennes entreprises
RSE	Responsabilité Sociétale de l'Entreprise
SARL	Société à responsabilité limitée
SCF	Système comptable et financier
SFC	Sociétés financières spécialisées
SWOT	Strengths (forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunités) et Threats (menaces)
TIC	Technologie de l'information et de la communication
VIP	Valeur-Imitation-Périmètre.

## **Sigles et Abréviations**

ANDI	Agence nationale de développement de l'investissement
CAGEX	Compagnie algérienne d'assurance et de garantie des exportations
CNI	Conseil national de l'investissement
CNP	Conseil national de privatisation
CNPE	Conseil national des participations de l'Etat
EPE	Entreprise publique économique
EPL	Entreprise publique locale
FMI	Fonds monétaire international
IDE	Investissements directs étrangers
OCDE	Organisation de coopération et de développement économique
OMC	Organisation mondiale du commerce
PECO	Pays d'Europe centrale et orientale
PIB	Produit intérieur brut
PME – PMI	Petites et moyennes entreprises - Petites et moyennes industries
PROMEX	Agence nationale de promotion du commerce extérieur
SGP	Sociétés de gestion des participations

## **L'entretien semi directif**

Auprès des managers et de leurs collaborateurs

1. Informations générales sur l'entreprise
  - Nom de l'entreprise
  - Activité principale de l'entreprise
  - Secteur/branche d'activité de l'entreprise
  - Type d'entreprise selon sa taille
  - Nombre d'employés de l'entreprise
  
2. Une rétrospective sur l'entreprise
  - Sa création, la forme juridique (familiale ...etc.)
  - Investissement personnel, associés, aide de l'état, financement bancaire, autres...
  - Les conditions de succession
  - Les motivations d'investissement.
  
3. L'environnement interne et externe de l'entreprise
  - Les parts de marché
  - Les concurrents
  - Les salariés
  - Les difficultés
  - Les institutions
  - L'informel
  
4. Système de management opérationnel de l'entreprise
  - Les forces, le potentiel de l'entreprise
  - Les capacités de l'entreprise

- La maîtrise des process de l'entreprise
- Les Système d'Information
- L'intelligence économique de l'entreprise
- La maturité technologique en l'entreprise
- Les systèmes d'information d'aide à la décision.

5. Système de management stratégique de l'entreprise

- La stratégie (LT, MT, CT)
- La gestion prévisionnelle
- Les rapprochements.

6. L'aptitude manageriel du manager

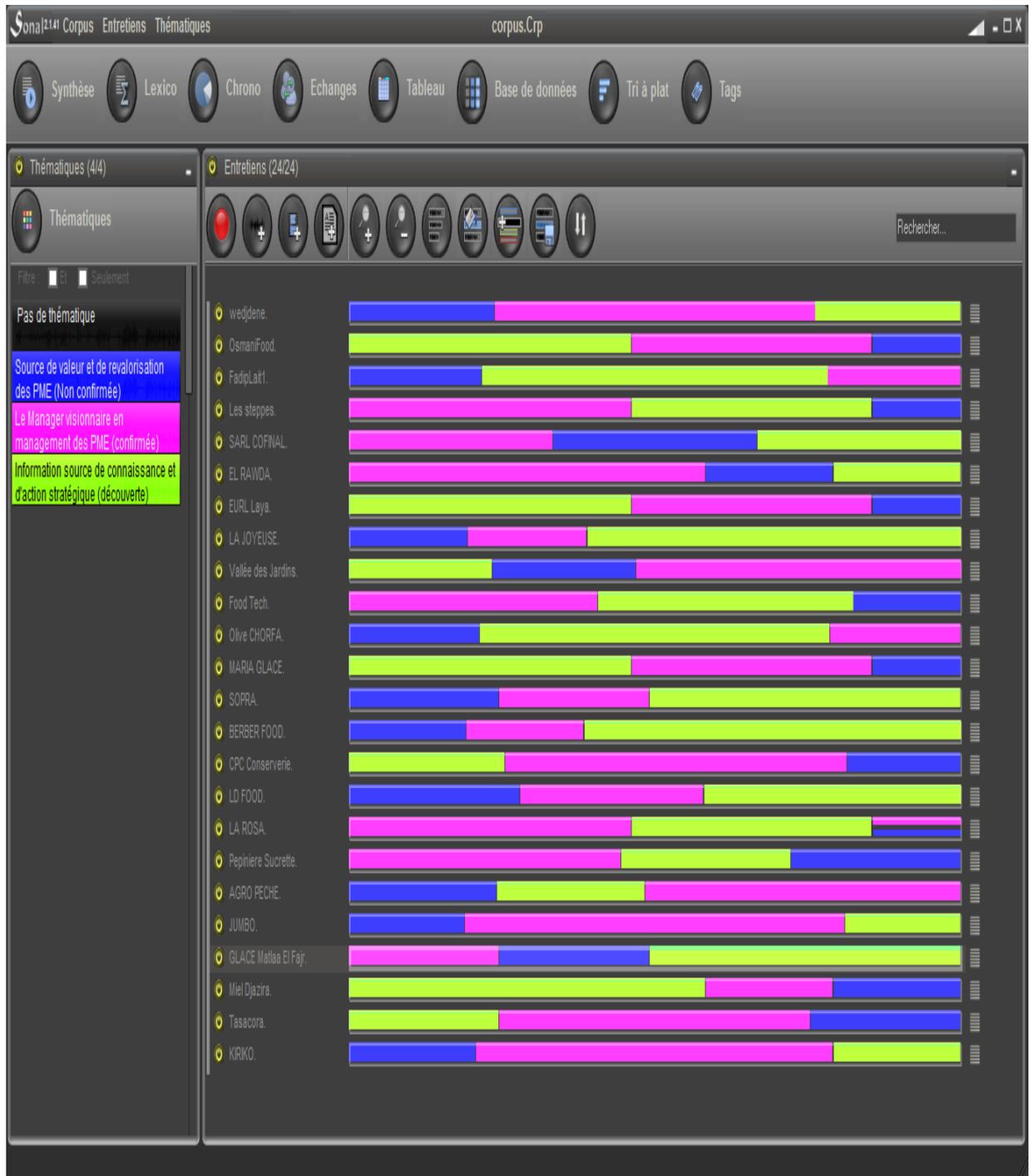
- L'expérience
- Le savoir-faire et le savoir être
- Maintien ou augmentation des parts de marché (motifs)
- Diversification
- Expansion
- Reconversion
- Sa vision

7. Divers, autres suggestions (libre discours).

## Echantillon des PME

N°	PME
1	EL WEJDENE
2	OSMANI FOOD
3	FADIPLAIT
4	LES STEPPES
5	SARL COFINAL
6	EL RAWDA
7	EURL LAYA
8	LE JOYEUSE
9	VALEE DES JARDINS
10	FOOD TECH
11	OLIVE CHORFA
12	MARIA GLACE
13	SOPRA
14	BERBER FOOD
15	CPC CONSERVERIE
16	LD FOOD
17	LA ROSA
18	PEPINIERE SUCRETTE
19	AGRO PECHE
20	JUMBO
21	GLACE MATLAA EL FEDJR
22	MIEL DJAZIRA
23	TASACORA
24	KIRIKO

## Synthèse de l'analyse des entretiens semi-directifs



## Résumé

La littérature autour des questions du management décisionnel est abondante et couvre un large spectre du domaine. Cette littérature reste influencée par un certain nombre de facteurs difficilement contextualisables. Le manque de références sur le cas Algérien nous a amenés à nous poser des questions sur la valeur et la revalorisation de l'entreprise comme élément déterminant de toute action stratégique et sur la vision du manager comme élément central d'une stratégie de croissance.

Ce travail tente de répondre à la question des critères sur lesquels le manager agit pour générer de la croissance. Afin d'appréhender ces questionnements, nous avons approché les dirigeants de 24 PME avec des entretiens semi-directifs. Les données recueillies sont traitées par « SONAL », un logiciel de transcription d'entretien. Cela nous a permis de mettre à jour les liens entre les différentes composantes du cadre conceptuel, et d'autres éléments importants, issues des différentes trajectoires de croissance. Enfin des résultats satisfaisants ont été obtenus et proposent des pistes de recherche futures.

**Mots Clés :** PME, Manager, Stratégie de croissance, Valeur de l'entreprise.

## Abstract

The literature on decision-making management issues is abundant and covers a wide spectrum of the field. This literature remains influenced by a number of factors that are difficult to contextualize. The lack of references on the Algerian case has led us to ask ourselves questions about the value and revalorization of the company as a determining element of any strategic action and about the manager's vision as a central element of a growth strategy.

This work attempts to answer the question of the criteria on which the manager acts to generate growth. In order to understand these questions, we approached the managers of 24 SMEs with semi-directive interviews. The data collected are processed by "SONAL", an interview transcription software. This has allowed us to update the links between the different components of the conceptual framework, and other important elements, arising from the different growth trajectories. Finally, satisfactory results have been obtained and suggest future research.

**Keywords:** SMEs, Manager, Growth strategy, Business value.

