

**Le management stratégique un facteur à l'innovation
des PME algériennes**
Strategic management a factor in the innovation of Algerian SMEs

BELABDELLI Abdallah

Maître de Conférences B Université de MOULOUD MAMMERIE Tizi-ouzou

Email :belabdeli.abdellah@gmail.com

Date de soumission 30/03/2020 Date d'acceptation final 23/12/2020 Date de publication Mars/2021

Résumé : Les entreprises et notamment les PME, sont obligées de créer un avantage concurrentiels dans un environnement incertain et complexe, plein des contraintes, qui lui permettra de gérer et maîtriser son avenir en introduisant la technologie de production et de commercialisation ,avec l'utilisation des technologies de l'information et de communication les TIC afin de diminuer les coûts de production, et augmenter le profit, ainsi que de développer leur capacité du savoir , savoir-faire et savoir être, bien que l'approche de l'innovation dans les PME placée au centre de l'analyse l'originalité de leur pratiques organisationnelles intra et inter entreprise pour organiser les ressources durables,

Mots clés : PME, technologie de production, savoir-faire, l'innovation.

Abstract: Companies and especially and medium-sized enterprises (SMEs), are obliged to create a competitive advantage in an uncertain and complex environment ,full of constraints this advantage will enable them to manage and control their future by introducing production ,and marketing technology through information and communication technologies (ICT), in order to reduce production costs and increase profit, as well as to develop their ability to know how and to know how to be well, although the approach of innovation in the small and medium enterprises, focuses in the analysis on the originality of their organizational practices intra and inter companies. To organize sustainable resources.

Keywords: SME, production technology, know-how, innovation.

Introduction:

Le management stratégique consiste à gérer à la fois l'environnement externe et les ressources internes, de manière à créer des avantages compétitifs durables sur la concurrence, le management stratégique c'est d'abord un art celui de la direction des entreprises une pratique et une discipline académique appelée management stratégique de l'entreprise Alors que l'innovation a longtemps été considérée comme le facteur clé pour la survie, la croissance et le développement des petites et moyennes entreprises (P.M.E) pour les organismes une plus grande capacité d'innovation est exigée donc on peut considérer que le management stratégique comme un facteur dynamique à la modernisation et à l'augmentation des performances des PME algériennes. C'est avec le management stratégique qu'on peut améliorer la gouvernance et les méthodes des choix stratégiques et donner une démocratisation à la gestion des PME dans un contexte concurrentiel.

L'importance de notre sujet c'est pour maîtriser les différentes étapes du management stratégique en ce qui concerne le diagnostic stratégique , la fixation des objectifs ,détermination de la stratégie ,traduire la stratégie au plan opérationnel .

Le but de cet article est de faire une liaison entre le management stratégique et l'innovation des PME en Algérie afin de voir comment l'entreprise algérienne , notamment les

PME se développent dans un avenir plus sûr avec le savoir et le savoir-faire technologique et comment optimiser les ressources humaines, matériels et financiers.

La question centrale de notre article tourne vers la question suivante comment le management stratégique participe à l'innovation des PME algériennes ?

Pour obtenir des réponses à cette question on pose les hypothèses suivantes :

- Le but du management stratégique c'est de réaliser des changements technologiques.
- Les PME algériennes cherchent à innover pour augmenter la capacité concurrentielle et avoir une grande part dans le marché locale et internationale.

Face à cette situation les PME algériennes doivent s'adapter au contexte du changement et dans ce cas elles doivent disposer d'un service d'audit stratégique .

L'objectif de cette communication est d'abord, de donner des concepts généraux sur le management stratégique ensuite, de faire la relation entre l'innovation technologique des PME et le management stratégique et enfin, de démontrer l'impact de l'innovation technologique sur la performance des PME algériennes pour ce faire, nous avons retenu une démarche méthodologique basée sur une recherche bibliographique.

- Section I Des concepts généraux sur le management stratégique:

1. Management stratégique:

1.1 Les moyens d'identification : la légitimité des choix stratégiques :Le management stratégique apprendre l'organisation comme une entité dotée d'une certaine personnalité stratégique. La dynamique stratégique et l'évolution de l'organisation qui en découle supposent aussi le maintien d'une double conférence.

1.2. La légitimité interne :Il est utile de montrer que la stratégie concurrentielle doit présenter une légitimité interne et de comprendre que cette légitimité peut se construire à travers son mode de gestion.

1.3 La légitimité externe :Elle consiste à faire reconnaître la place de l'entreprise dans la société, non seulement en ce qui concerne la valeur commerciale apportée, mais aussi son rôle comme élément légitime de la vie sociale. Ainsi, la politique d'image de l'entreprise aura le double rôle de légitimer à l'extérieur l'identité de l'entreprise en faisant comprendre sa responsabilité économique, mais aussi de différencier cette identité en faisant ressortir les caractéristiques spécifiques positives de l'entreprise

2. Management stratégique et politique industrielle :

Le redéploiement des activités et la restructuration des entreprises entraînent souvent une intervention active des pouvoirs publics régionaux nationaux et européens. On assiste à la mise en œuvre de politiques industrielles volontaristes et sélectives. Les pouvoirs publics sont amenés à intervenir de plus en plus directement dans le jeu économique dans le cadre des nationalisations, de la restructuration sectorielle, de l'aide aux entreprises en difficulté, quelques hypothèses peuvent être formulées concernant le processus de ré industrialisation, les seuls mécanismes du marché ne seront sans doute pas suffisants, le redéploiement suppose la participation de plusieurs acteurs différents, chaque pays doit trouver sa voie propre vers le redéploiement industriel.

3. La capacité stratégique :

Les groupes et leurs filiales travaillent dans un environnement concurrentiel turbulent et international. La concurrence leur impose la conquête, le maintien et le renouvellement d'avantages comparatifs tels qu'ils assurent leur survie à long terme. Le temps nécessaire pour s'adapter au nouvel état de chose augmente, il faut changer de technologies et créer des ressources nouvelles en hommes, en connaissances, en relation, il faut assouplir les structures transformer les portefeuilles d'activités, changer les procédés, etc. Tout cela prend du temps dans un monde économique concurrentiel, la stratégie vise essentiellement à conduire l'évolution du groupe, afin de maintenir, sa performance et d'éviter son déclin par vieillissement, manque d'initiative, perte de la maîtrise technologique, commerciale ou économique.

4 Les différents types de décisions en entreprise :

Toute entreprise peut se définir comme un système qui comme tout système, comporte trois composants des entrées qui, par le biais d'un processus de transformation (la boîte noire) produisent des sorties.

4.1 Les décisions opérationnelles : Ces décisions constituent le cœur du système d'entreprise. Elles ont pour caractéristique d'être très nombreuses, quasi quotidiennes répétitives et de concerner le plus souvent qu'un des sous-systèmes de l'entreprise.

4.2 Les décisions de pilotage : Souvent les sorties réelles du système entreprise sont différentes de celle qui étaient attendus, la qualité des produits est inacceptable, les délais de livraison ne sont pas tenus les bénéfices attendus se transforment en pertes. Elle consiste à identifier les écarts à analyser leurs sources ou leurs causes.

4.3 Les décisions stratégiques : L'étude de ces décisions est l'objet essentiel de ce livre. Elles se situent à l'interface entre le système entreprise et son environnement et consistent à gérer cette interface, sachant que les différents environnements de l'entreprise sont de plus en plus instables et composés de multiples intervenants à la recherche de leur propre stratégie. La décision stratégique consiste à piloter au mieux l'entreprise a long terme.

5. Processus de planification stratégique :

En développant la planification stratégique, c'est un processus systématique de réflexion et de remise en cause que les groupes les plus performants ont mis en place. Il ne s'agit pas d'une simple planification financière ou technique. Il s'agit des choix stratégiques prioritaires dans un monde concurrentiel et turbulent..

6. Le management stratégique un processus décisionnel complexe :

La décision stratégique, qui peut s'analyser en adaptant le modèle décisionnel universel reste le prototype du problème décisionnel complexe tel que Stein brumer la défini un tel problème comporte trois caractéristiques essentielles, deux ou plusieurs valeurs ou variables sont affectées par la décision et celles-ci sont le plus souvent antagonistes, la situation décisionnelle est entachée d'incertitude ,le pouvoir de décision est réparti entre plusieurs acteurs individus ou unités organisationnelles

7. Le management stratégique une approche globale et ouverte :

Le système entreprise peut ainsi être représenté comme une cible composée d'un élément central, la firme et les sous- systèmes qui la composent entouré de diverses strates successives représentant différents facteurs externes sont regroupés en trois sous-ensembles.

L'environnement direct de la firme (micro- environnement) représentant son secteur d'activité et les concurrents qui font partie avec lequel elle est en interaction constante.

L'environnement indirect (macro- environnement) plus général, global et lointain dont elle subit les influences de façon plus épisodique et parfois détournée.

8. Management stratégique : une démarche dynamique et prospective :

Le défaut de nombreux diagnostics stratégiques et d'être statique et d'analyser la situation de l'entreprise en fonction de son historique récent et des conditions de l'environnement telles qu'elles étaient dans le passé ou sont actuellement indispensable, cette étape est largement insuffisante, il convient de distinguer entre prévision et prospective, la prévision consiste à imaginer les choses futures par pouvoir mystérieux et intuition ou par raisonnement, La prospective plus utiles et plus riche en matière de réflexion stratégique.

9. Management stratégique et contrat psychologue :

L'implantation du management stratégique dans les établissements de soins se place donc dans un contexte traumatique, un contrat psychologique fondé sur des images négatives pourrait parfaitement s'instaurer si l'on n'y prenait garde et engager les établissement dans un spirale auto destructrice, réduction de l'attractivité, incapacité à saisir les opportunités de développement par manque d'adaptabilité, il apparait à l'évidence que les images pessimistes qui prévalent trouvent leur source dans la difficulté des acteurs à imaginer un renouvellement de leurs modes d'action. Le resserrement des contraintes économiques, en limitant la tolérance de l'organisation au gaspillage. La conception du plan de communication se doit d'être plus particulièrement réaliser par le comité de réflexion qui a mené l'analyse stratégique. Toutefois, étant donné le caractère psychologique de l'opération.

10. Le rôle de l'information dans la performance économique de l'entreprise :

L'information est utile pour diminuer l'incertitude dans la prise de décision.

Par ailleurs, elle a pour objet d'influer sur les comportements des membres de l'organisation pour que ceux-ci agissant conformément aux objectifs retenus, mais également sur le comportement des acteurs extérieurs dans un sens favorable à l'entreprise (fournisseurs, pouvoirs, publics, clients....).

L'information joue également deux autres rôles :

Elle est facteur de production. En effet, l'information est essentielle pour créer et mettre sur le marché des produits de plus forte valeur ajoutée ,elle est facteur de synergies. En effet la performance globale d'une firme est conditionnée par son chaînon le plus faible.

11. La culture d'entreprise au service du management stratégique de l'information :

Manager c'est essentiellement confier distribuer des responsabilités et des tâches a des exécutants, mais il faut connaître d'une part, les besoins, les attentes, et les tâches à accomplir, et d'autre part les exécutants concernés, on ne peut comprendre les gens sans connaître leur passé, qui seul permet d'expliquer leur présent et de prévoir leur comportement futur. Cela revient à identifier leur culture spécifique.

12. Stratégie et identifié de l'entreprise :

La politique générale, appelée également « management stratégique est la discipline qui étudie l'art de la direction générale et lui apporte les outils d'analyse qui permettent d'améliorer les performances des dirigeants, le management stratégique devient ainsi le langage partagé par tous ceux qui ont un impact sur la stratégie dirigeants opérationnels mais également chargés d'études et consultations en stratégie et planification.

13. Les voies de développement :

L'entreprise sénile peut rechercher un portefeuille juvénile dans le même métier, mais aussi sur les trois voies de développement que sont l'intégration verticale l'internationalisation et la diversification, l'intégration verticale peut s'effectuer en aval en intégrant la transformation des produits pour le producteur d'aluminium ou les circuits de distribution pour l'entreprise de traitement de l'information.

14 .La management da la décision :

Nous exprimerons trois moyens d'améliorer les processus décisionnels , la planification, les surcoder et l'audit décisionnel.

15 La planification stratégique : Le service de planification stratégique (ou le service du plan) détient la responsabilité de l'animation du processus de planification et de la rédaction du plan pour l'élaboration de ce dernier. Ces acteurs ont alors, un point de vue stratégique à long terme.

15.1 les sur codeurs : La perspective et le langage des responsables des segments stratégiques sont différent de ceux de la direction générale du groupe, le métier pour les premiers et le point de vue cohérence et synergie des métiers et des moyens financiers pour les secondes. L'intégration entre ces deux perspective peut se faire par le niveau intermédiaire des directeurs de division de département ou de filiale.

15.2 L'audit de la décision stratégique : L'audit ponctuel de la communication stratégique interne est un nouvel outil de management qui améliore la transparence sur les processus décisionnels d'améliorer l'efficacité de la direction générale, grâce à des interviews approfondies avec les décideurs et une lecture complète de tous les dossiers sur un processus particulier, l'audit apporte d'abord un constat formalisé, sous forme de modèles interactifs des communications entre les membres de l'équipe de direction,

16. Le marketing mix :

Le marketing mix classique dit des quatre (produits, prix, promotion et emplacement) repose sur la communication de masse du produit et une promotion assez uniformisée à un prix déterminé, auprès de clients considérés d'avantage comme des unités statistiques d'un segment cible, dans une économie dominé par le produit les relations entre producteurs et consommateurs sont globalement « transactionnelles ». Elles relèvent de professionnels de la vente. Mais dans une économie saturée en produits similaires, de qualité semblable, le marketing évolue vers une approche plus relationnelle en cherchant à établir des liens plus durables et intimes entre l'entreprise et ses clients.

Section II L'innovation technologique des PME et le management stratégique :

1.L'innovation dans les PME :

Il est maintenant admis que malgré leur très grande diversité, les petites entreprises présentent certaines caractéristiques communes, en particulier le rôle fondamental du propriétaire dirigeant, qui irrigue la totalité du fonctionnement tant interne qu'externe de l'entreprise, et une forte insertion dans un environnement spécifique (Marches May et Fourcade, 1997). Torres 1999 considère que ce soit au sein de l'entreprise comme dans ses relations avec ses clients, fournisseurs et autres partenaires selon cet auteur, de nombreuses études montrent que les PME présentent une insertion territoriale forte. Il précise d'ailleurs que les PME présentent une

insertion territoriale, il précise d'ailleurs que cet enracinement, les liens de proximité tissés avec

l'environnement local, permettent aux PME d'être souvent incubatrices d'idées nouvelles, grâce à une connaissance précise des besoins des marchés.

2. Atouts de la PME en matière de créativité et d'innovation :

Dans une PME, presque tout le monde se connaît, la distribution des tâches qui leurs procurent du plaisir dans une PME, presque tout le monde se connaît, la distribution des tâches en fonction des affinités devient alors facile. Par ailleurs, la PME est généralement beaucoup plus proche de ses marchés et de ses clients que la grande entreprise, ce qui lui permet d'être d'avantage à l'écoute de leurs attentes et de leurs besoins, la PME peut donc s'adapter rapidement aux changements qui surviennent dans ses environnements.

2.1 Innovation technologique et valorisation commerciale : Soulignons que les firmes de l'industrie du sport ont très fréquemment recours à des programmes publics d'aide à l'innovation car leur taille moyenne relativement réduite les oblige à rechercher des partenaires extérieurs pour mener à bien des projets innovants.

3. Les spécificités de l'industrie du sport :

La spécificité de l'industrie du sport, où les PME gèrent un effet de notoriété sans commune mesure avec leur taille, explique que l'on ne puisse lui appliquer immédiatement les approches « classiques » de l'innovation développées dans d'autre secteur notamment automobile. Les principales typologies en usage (innovation mineure ou majeure, de produit ou de procédé technique, organisationnelle ou administrative).

De même, les indicateurs « classique » ne permettent pas d'apprécier le succès d'une innovation, par exemple, la production réalisée avec l'innovation rapportée à la production totale n'est pas un pourcentage pertinent du fait de la nécessité d'une vision globale des projets.

Tableau n° 01 : Taux de diffusion de l'innovation

Warquiez S.A	E/v strom Sails	Look cycles	Mavic	Solomon
100%	15%	15%	50%	100%

Source : CHRISTINE Divrey et PHILIPPE Trouve, PME et innovation, édition la documentation française, Paris, 2004, p 173.

4. Les relations avec l'utilisateur :

La proximité du consommateur joue un rôle important. L'utilisateur non seulement essaie le produit mais aussi participe au processus d'essai et d'erreur de sa mise au point. Les préséries sont en effet souvent mises à la disposition compétiteurs de haut niveau. Salomon a même lancé son modèle de ski monocoque pendant une saison sur le marché suisse, qui a donc servi de test. Mavic a testé sa roue cross max auprès du meilleur professionnel américain pendant 12 mois, certains retours ont permis de porter des améliorations mineurs afin de proposer un produit parfait.

5. En interne, une capacité d'organisation en pleine évolution :

La gestion des projets a démontré que seule une vision de l'ensemble des paramètres (évolution du marché potentiel prise en compte des compétences disponibles dans l'entreprise, faculté à assurer le lancement du produit) permet de gérer un processus d'innovation. Or les études de cas ici présentées laissent apparaître un déséquilibre entre les différents aspects entrepreneuriaux malgré la pression des actionnaires, plus la PME est petite, plus elle est obnubilée par la technique. Ce n'est que lorsque la taille de la PME augmente, que les objectifs extra-technique deviennent précis car les ressources consenties pour les atteindre sont comparées au retour sur investissement.

6. La segmentation stratégique :

Pour chacun de ces domaines d'activités stratégiques (DAS). Il s'agit :

De dégager l'attrait de cette activité pour l'entreprise ,De déterminer les facteurs clés de succès (FCS) qui lui sont spécifiques ,D'évaluer le degré de maîtrise que l'entreprise a de ces facteurs clés de succès. C'est à partir de cette base de réflexion indispensable que les choix stratégiques pourront être opérés, il s'agira alors :

De choisir les actions à entreprendre pour acquérir ou renforcer, dans chaque domaine d'activité, les facteurs clés de succès requis, ce qui revient à établir des priorités quant à l'allocation des ressources ,et de décider, le cas échéant des domaines dans lesquels l'entreprise doit envisager de se développer ou de se retirer.

7. Diagnostic du management de l'entreprise :

Il s'agit par ailleurs d'identifier le mode d'organisation du management et de type de communication , le management est-il du type, le chef a toujours raison, La communication est-elle subordonnée au partage inconditionnel des opinions émises par le chef, l'organigramme de l'entreprise permet d'apprécier le degré de décentralisation et l'importance des niveaux hiérarchiques.

Enfin indépendamment des résultats financiers, il apparaît indispensable de conduire un diagnostic de la fonction gestion et administration de l'entreprise

Il s'agit donc d'évaluer la fiabilité et l'utilité effective des systèmes :

De comptabilité générale , de suivi de la trésorerie ,de contrôle de gestion (comptabilité analytique d'exploitation, budget et tableau de bord). Le chef d'entreprise doit impérativement comprendre la gestion qu'il conduit, un effort de formulation adaptée peut l'aider. Il ne s'agit pas pour lui de devenir un spécialiste de la gestion économique, mais il doit impérativement être capable de recouvrir de dialoguer avec des spécialistes de cette discipline.

8. Un système de contrôle stratégique (tableau de bord) :

Le contrôle stratégique équivaut, pour le patron, à la mise en place, seul ou avec son conseil, d'un système de tableau de bord stratégique lui permettant de suivre les évolutions respectives , des variables clés de ses différents environnements c'est-à-dire celles qu'il estime pouvoir affecter dans un sens ou dans un autre, ses propres décisions,

Concurrents directs et indirects, partenaires commerciaux etc ,des variables internes, résultant de ses propres décisions d'allocation de ressources, en privilégiant sans aucun doute et de façon prioritaire les ressources financières et les ressources humaines.

8.1. Elaboration du plan de communication interne et externe :

cette phase consiste à construire, à partir du ou des plan (s) d'actions réalisé (S), un tableau visualisant dans le temps le fil conducteur de toutes les opérations à mener, y compris bien naturellement, les moments de suivi et de contrôle de réalisation du plan de communication.

Tableau n° 02 : Le plan de communication interne et externe

Cibles concernées	Septembre				Octobre			
	Sem 36	Sem 37	Sem 38	Sem 39	Sem 40	Sem 41	Sem 42	Sem 43
1. <u>Internes</u> : Cadres Métrise Atelier (s) Bureau (x) Etc	03	11 11		25				
2. <u>Externes</u> : Fournisseurs sous- traitants Actionnaires Banquiers ,Etc ETC								

Source : Préface de Dominique Starusse- Kahn, Management stratégique des PME/ PMI, édition economica, France, Paris,1991, P 112.

Section III L'impacte de l'innovation technologique sur la performance des PME Algériennes:

. 1. Définition de la PME :

Les critères utilisés pour définir une PME varient beaucoup, les plus couramment utilisés étant les plus facilement mesurables, soit le chiffre d'affaire, le profit, la valeur des actifs, le nombre des employés. De tous ces critères, seul le nombre d'employés peut être vérifié avec une grande certitude. Dans l'union européen, pour qu'on considère une entreprise comme étant de taille moyenne (ayant de 50 à 249 salariés) son chiffre d'affaire ne doit pas dépasser 250 millions d'euros, celui des PE de (10 à 49 salariés) ne doit pas dépasser 250 millions d'euros, et celui des TPE (moins de 10 salariés), avec chiffre d'affaire de 10 millions d'euros.

2. Définition de l'innovation :

Quand on entend le terme « innovation » on pense immédiatement au changement à mouvementé, mais qu'elle doit être l'importance du changement pour qu'on puisse véritablement parler d'innovation ? Il existe deux grands courants a pensée à cet égard. Certains chercheurs pensent que le changement doit être radical. C'est-à-dire qu'il doit apporter quelque chose. D'autre, au contraire, disent que ce changement peut être une amélioration ou une adaptation de ce qui existe déjà ou même l'application d'un élément déjà comme dans un nouveau contexte.

. Ou une organisation adopte un changement, dans le but d'augmenter sa productivité globale de répondre à de nouveaux besoins du marché ou de s'attaquer à de nouveaux marchés.

3.L'importance de l'innovation dans les PME :

Dans une étude sur les innovations produites par dollar investi dans la RD des chercheurs américains ont comparé la performance des grandes entreprises à celle des PME, les résultats révèlent non seulement que les PME innovent autant que les grandes entreprises, mais qu'on plus elles le font à moindre coût. On doit cependant nuancer de telles conclusions, car l'importance relative des innovations des PME par rapport aux innovations des grandes entreprises varie grandement en fonction du secteur, par exemples, les grandes entreprises sont souvent plus innovatrices que les petites entreprises dans des secteurs concentrés, des secteurs à capital, des secteurs où la publicité est vaste et où la syndicalisation est forte, par contre les PME se débrouillent mieux dans les secteurs instables.

4. Répartition sectorielle des projets :

Pour classer les innovations l'OCDE préconise trois critères, « le groupe technologique auquel appartient l'innovation, le secteur d'activité du producteur, le secteur d'utilisation ». Les informations contenues dans les dossiers de l'ANVAR centre nous permettraient de nous appuyer sur les deux premiers critères. Le secteur d'activité de l'entreprise innovante n'apparaît pas toujours pertinent, même si peu de PME de l'échantillon ont innové au cours de la période dans un secteur différent de leur domaine principal d'activité.

5. Le management de la qualité à la gouvernance d'entreprise :

l'expression de gouvernance est apparue dans la langue anglo-saxonne au début des années 1990. Une bonne gouvernance se caractérise notamment par la participation, la transparence, la responsabilité, l'efficacité et l'équité une démarche d'amélioration continue conduite au tour des recommandations de la norme I.S.O 900 4 constitue une base structurée pour franchir l'étape suivante vers l'excellence. Le modèle EFQM (European Foundation for Quality management) est à ce titre, l'un des modèles d'évaluation de bonne gouvernance.

6. Le cas spécifique du processus de changement :

Il peut arriver que l'application d'une stratégie impose des changements notables dans l'organisation et /ou les comportements prospecter une clientèle nouvelle, changer de logiciel informatique ne pas arrêter de fumer, autant d'exemples illustrant que passer d'une situation à une autre ne va pas toujours de soi. Nombreux sont les obstacles qui peuvent surgir. Des actes comme les oublis ou les erreurs des émotions telles que la peur ou la colère, des processus de pensée- pessimisme ou rationalisation sont des freins puissants à toute transformation.

7. L'importance des PME dans l'économie française :

Les PME sont des acteurs majeurs du tissu productif français à plus d'un titre, Définies par la commission européenne comme l'entreprise dont l'objectif est inférieur à 250 personnes et dont le chiffre d'affaires n'excède pas 43 millions d'euros, les PME représentent 66% de l'emploi marchand, sont considérées comme indépendantes.

8. Une amélioration du résultat d'exploitation :

Quand on compare 2005 à 1990 : le résultat d'exploitation rapporté à la VA augmente légèrement malgré la baisse du taux de marge. La différence est due à la baisse des dotations aux amortissements et aux provisions.

Tableau n° 03 : Evolution des composantes du résultat d'exploitation des PME

	1990- 1993	1993- 2001	2001- 2005	1990- 2005
--	------------	------------	------------	------------

- VA- MASSE Salariale	- 29	33	- 12	- 8
- EBE	- 36	41	- 15	- 10
- Dotations Amortissements	+ 8	- 11	- 5	- 8
- Résultat d'exploitation	- 40	56	- 8	8

Source : données d'entreprises, INSEE.

9. Une amélioration encore plus nette de la rentabilité financière :

Il apparaît cependant très probable que la nette hausse du ratio résultat net/ fonds propres traduit bien une amélioration de la rentabilité financière des entreprises, l'évolution constatée sur l'ensemble des sociétés minore la hausse de la rentabilité. La question de la valorisation des fonds propres ne peut pas être abordée ici mais sa prise en compte ne pourrait inverser le diagnostic que si le Price to book augmentait nettement sur la période. Si elle était constatée, une telle augmentation d'une part témoignerait de la confiance dans les perspectives de profitabilité des PME.

10. La réduction du besoin en fonds de roulement est moins forte pour les PME.

Le besoin en fonds de roulement au sens strict pesait 181 millions de la VA des entreprises non financières en 1990. Il n'en pèse plus que 47 millièmes en 2005, la diminution des stocks conséquence à la fois de tertiarisation de l'économie et d'une meilleure gestion des stocks, explique les quatre cinquièmes de cette baisse, pour les PME le poids du BFR ne baisse que de 37 millièmes de plus cette s'arrête en 2000 alors qu'elle se poursuit pour les autres entreprises. Le BFR baisserait de 88 millièmes contre 29 observés.

11. Les PME détiennent de plus en plus de trésorerie, elle est plus utilisée pour amortir les choses que pour investir :

La hausse de la trésorerie peut être aussi vue comme la résultante mécanique de la baisse du BFR mais le BFR baisse moins pour les PME.

On utilise couramment la dette nette de la trésorerie pour estimer l'effet de levier, en présence de contraintes de crédit, cette substitutivité n'est plus parfaite, les entreprises contraintes financièrement constituent alors des réserves de trésorerie sans entreprendre une étude détaillée de la question, on peut utiliser une particularité de l'investissement des PME : à cause des indivisibilités et de la petite taille des PME, nombre d'entre elles ont un investissement très irrégulier avec un pic marqué d'investissement tous les cinq ou dix ans.

12. Organisation, informatisation et performances en tant que processus :

Dans cette optique fonctionnelle et structurelle, le type de cohérence entre les modalités de l'informatisation et les modes de coordination rend compte des performances observées (mesurables) et mesurées à travers des indicateurs qui ont été présentés dans un second temps nous considérons l'informatisation, l'organisation et les performances comme des moments d'un processus de structuration à la fois cognitif, socio- organisationnel et culturel. Dans cette perspective, un certain nombre d'approches partiellement convergentes, tant en économie qu'en sociologie, peuvent être mobilisées.

13. Informatique locale et performances :

Il est clair que l'informatisation des tâches et des savoirs locaux accroît les performances des entreprises, l'informatique s'introduit d'abord comme un outil de productivité, elle permet de gagner du temps sur la réalisation d'une tâche existante. ce type de performance peut être évalué par des indicateurs physiques avec plus ou moins de facilité.

14. Information, organisation et performances que peut-on mesurer ?

Il est en effet naïf de croire qu'une bonne investigation statistique n'est que la mise en pratique d'une interrogation théorique, cette vision des choses traduit la croyance, à vrai dire fort répandue, en la possibilité de séparer la théorie et la pratique, et sanctionne, implicitement la domination de la première sur la seconde. Mais la réalité du travail statistique est tout autre. Les statisticiens d'enquête, du moins ceux qui réfléchissent sur leur propre activité, savent à quel point ils doivent en effet gérer la tension entre les représentations des demandeurs d'information- qu'ils soient des scientifiques ou des administratifs et les informateurs.

15. L'importance des obstacles liés au financement :

Les obstacles structurels à la croissance des PME sont a priori multiples, ils peuvent toucher chacun des trois principaux marchés sur lesquels elles interviennent, le marché du financement, le marché des biens et services, le marché du travail.

16. Favoriser le financement au fonds propres le cas spécifique du capital-risque : une activité essentielle dont il faut favoriser le développement:

L'intervention du capital-risque se situe en général après la phase d'amorçage et au début de la phase d'expansion. En effet les stades préliminaires mobilisent des financements très spécifiques : crédits de laboratoires publics ou privés pour la phase recherche et développement (R et d), personnes physiques ou incubateurs publics ou privés pour la phase d'amorçage. Parmi ces personnes physiques se trouvent les investisseurs dits providentiels ou business angels donc l'Europe se situe loin derrière les Etats- Unis en termes de capital- risque.

17. Contrôle interne et maîtrise des risques pour la PME/ TPE :

Le contrôle interne, tout en améliorant efficacement la conduite de l'entreprise et en assurant la conformité avec la loi et les réglementations, peut aussi être un vecteur de développement de l'activité, un excellent outil de communication interne et un moyen efficace de communication externe.

18. Le contrôle interne mobilise et devient un outil de communication interne :

L'investissement dans le contrôle interne est mobilisateur et fédérateur, il implique et responsabilise le personnel. Chacun apporte son concours, en procédant par étapes successives, en commençant par une analyse des tâches et des actions exercées par chaque entité administrative ou commerciale, pour finir par la formalisation d'une cartographie des risques. L'adhésion du personnel dépendra du suivi et de la communication qui seront organisés, un rapport d'activité centralisé et un plan de communication transversal faciliteront cette adhésion. L'organisation de ce retour portera sur ,les conclusions des contrôles effectués ,les améliorations mises en place ,les actions futures.

19. Le contrôle interne est de plus en plus un vecteur de communication externe :

Les moyens modernes de communication, les sites internet des entreprises permettent la comparabilité sectorielle et l'échange. Cette logique de convergence sectorielle et un vecteur de renforcement de la confiance des PME/TPE, en découvrant les références de leur secteur,

elle leur fournit aussi des incitations à progresser dans tous les domaines (notion anglo-saxonne de « Bench- markin »).

20. Le contrôle interne mobilise des énergies au sein de l'entreprise :

La démarche de contrôle interne et sa mise en œuvre exigent de la volonté et de la disponibilité, alors que le contrôle interne est, a priori, un frein pour atteindre les objectifs de production. Pourtant, à l'image d'un investissement, l'organisation du contrôle interne procède d'un calcul économique intégré au modèle économique de l'entreprise,

21. Nécessite de l'audit et du contrôle:

la pratique de l'éthique, collective et personnelle, n'évite pas la nécessité d'un renforcement de la régulation, que ce soit au niveau collectif (G20, états professions), qu'au niveau de l'entreprise (charte éthique, comité d'éthique, comité des rémunérations, évaluation). Ethique fait référence au comportement individuel alors que la morale prend en compte un système de valeurs que la collectivité érige pour la pérennisation ou la survie de la société,.

22. Etat des PME en Algérie :

Au début de l'année 2012 l'Algérie compte environ 700 000 PME, qui emploient plus de 1.7 million de personnes. Environ 95% d'entre elles sont de TPE (Très petites entreprises) avec un chiffre d'affaires inférieur à 20 MDZD (200 000€) et un bilan inférieur à 10 MDZD (100 000€). Ces TPE sont généralement gérées de manière traditionnelle et occupent une place importante dans l'économie informelle qui selon le conseil national économique et social, représenterait 30% de l'activité globale du pays. Selon le ministère de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, le nombre de PME a plus que doublé au cours de dernières années. Elles constitueraient à présent 94% du tissu national d'entreprise. Et générerait 52% de la production totale du secteur privé hors hydrocarbures et près de 35% de la valeur ajoutée de l'économie l'Algérie.

Tableau n° 04 : Evolution des PME/ PMI en Algérie de 2003 à 2010

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Privées	207949	225449	245842	269805	293946	292013	408155	606737
Publiques	788	778	874	739	666	626	598	560
Artisans	79850	86732	96072	106222	116347	126887	162085	-----
Total	288587	312959	342788	376767	410959	519526	570838	607297

Source : Ministère de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement 2010.

23. Aperçus sur les PME Algériennes internationalisées :

A la fin 2011, la population globale des PME, dans ses principales composantes, s'élève à 659.309 entités, dont près de 60% sont constituées en personnes normales, le reste est constitués soit de personnes physiques (18.21%) soit d'entités exerçant dans les activités artisanales (22.28%). On recense par ailleurs 572 entreprise de type PME qui relèvent du giron étatique.

Tableau N°05 : Population du secteur de la PME en 2011

Natures des PME	Nbre de PME	Part (%)
1. PME privées		
Personne morales	391.761	59.42%
Personnes physiques	120095	18.22%
Activités artisanales	146881	22.27%
S/ Total 1	658737	99.91%
2. PME publiques		
Personnes morales	572	0.09%
S/ Total 2	572	0.09%
Total	659309	100%

Source : bulletin d'information statistique n°20, année 2011.

Ces données peuvent être insérées dans le cercle relatif, comme le montre la figure suivante :

Figure N° 01 : Population du secteur de PME en 2011

Source : Bulletin d'information statistique N° 20, année 2011.

24. Evolution du secteur des PME en Algérie :

Des réformes amorcées en 1989 et qui ont donné à la PME et à l'initiative privée une place importante dans le développement et la modernisation économique, une volonté qui s'est traduite par une augmentation importante du nombre des PME privée. Le tableau suivant permet de chiffrer l'évolution de cette entité, qui constitue la forme d'organisation d'entreprise la plus répandue au monde.

Tableaux N°06 : Evolution du nombre des PME privée 2004- 2011.

Année	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Nombre de PME privées	225449	245842	269806	293346	392013	408155	618515	658737

Source : Etabli par l'auteur à partir des bulletins d'information annuels du ministère de la PME.

Depuis 1993 avec l'adoption d'un nouveau code d'investissement qui se voulait être la pierre angulaire d'une nouvelle politique économique d'ouverture et de promotion de l'investissement.

Le parc des entreprises privées connaît une croissance continue, pour atteindre en 2011 le nombre de 658737 PME privées.

25. La place et le rôle des PME dans l'économie algérienne :

La place et le rôle des PME dans l'économie suscitent toujours un large d'ébat. En Algérie les PME longtemps marginalisées et reléguées au second rang derrière les grandes entreprises

publiques, les PME jouent un rôle essentiel et leur succès aura une incidence directe sur la santé de l'économie de la société algérienne puisqu'elles sont le vecteur de la création d'emplois de la valeur ajoutée et de la croissance économique.

Le tableau suivant illustre les emplois créés par les PME en Algérie de 2004 à 2009.

Tableau N° 07 : Emplois déclarés par composant

Années	2004	%	2005	%	2006	%	2007	%	2008	%	2009	%
PME privée	592758	70.7	888829	76.8	977942	78.1	1064383	78.6	1233073	80.1	1363404	77.6
PME publique	71826	8.57	76283	6.59	61661	4.92	57146	4	52786	3.43	51635	2.94
Artisans	173920	20.7	192744	16.6	213044	17	233270	17.2	254350	16.5	341885	19.5
Total	838504	100	1157856	100	1252647	100	1354799	100	1540209	100	1756964	100

Source : établi par l'auteur à partir des bulletins d'information annuels de la PME et de l'artisanat

depuis une vingtaine d'années, les parts se sont inversées et le secteur public a cédé sa place au secteur privé, il ne représente que 51635 emplois en 2009, alors que ce chiffre était de 71826 en 2004, soit une régression de 28.11% des emplois par rapport aux nombre de postes existants en 2004. Au même temps, le secteur privé quant à lui est passé de 592758 Emplois en 2004 à 1363444 postes en 2009 soit un taux de croissance de 130% en ce qui concerne l'artisans est passe de 173220 emplois en 2004 à 341885 emplois en 2009.

26. Evolution du PIB par secteur juridique :

Tableau N°08 : Hors hydrocarbures (2004- 2008)

Secteur juridique	2004		2005		2006		2007		2008	
	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%	Valeur	%
Part du publique dans le PIB	598.6	21.8	651	21.59	704.05	20.44	749.86	19.2	686.59	16.2
Part du privée	2146.7	78.2	2364.5	78.41	2740.06	79.56	3153.77	80.8	3551.33	83.8

dans le PIB										
Total	2745.3	%100	3015.5	%100	3444.11	%100	3903.6	%100	4237.9	100%

Source : office nationale de statistique.

Conclusion :

Les PME se développent avec une rapidité, remettant en cause de la croissance donc de la taille supérieure. En effet, les dirigeants des ces entreprises recherchent l'autonomie, et craignent la perte de contrôle. Le management stratégique participe à l'innovation technologique grâce à la modernisation du machinisme et de l'automatisation et aussi optimisme, est supporté les nouveaux savoir faire avec la maîtrise des logistiques, donc la management stratégique mètre on place les moyens nécessaire et les mécanisme de prise de décision dans le domaine de contrôle des fonctions. Les MPE en réalité maintiennent deux types de croissance le premier externe qui peut également résulter du rachat d'entreprise existantes et le deuxième sa concerne l'augmentation de la rentabilité des capitaux. Les PME occupent une position importante dans l'économie algérienne, continuent à prendre progressivement d'avantage de place dans l'activité économique du pays et leur rôle ne cesse d'augmenter avec les nouvelles créations cependant leur poids dans le développement économique reste à renforcer à travers des nouveaux dispositifs d'encouragement et d'accompagnement, la situation actuelle de l'économie algérien oblige au dirigeant des PME algérienne à faire une stratégie pour la bonne gouvernance et du contrôle interne et notamment la création d'un service d'audit stratégique afin d'être capable à gérer ces comptes de manière plus efficace et réduire le maximum de risque significatif et de faire le lien avec l'audit externe pour adapter une bonne stratégie de contrôle afin d'arrivé à la s'sincérité de bilan et de compte du résultat. On peu dire que l'innovation des PME en Algérie doit être prix en considération par les autorités gouvernemental afin de concrétiser les idées nouvelles et exploiter toutes les initiatives qui participent à la bonne utilisation des ressources d'innovation et augmenté la performance des PME.

Ainsi que il ya des diverses suggestions qui contribuent a la concrétisation de notre idées et améliorent notre étude :

- Les entrepreneurs doit prendraient en considération le management stratégiques pour innover la technologie de production ;
- L'innovation technologique participe a l'augmentation de la production ;
- Les entreprises doit introduisent dans sa culture la notion du facteur de l'innovation
- technologique.

Bibliographie :

• Livres :

- 1-PHILIPPE de Woot Xavier Desclee de Maredsous, Le management stratégique des groupes industriels, édition economica, Paris, 1984.
- 2- SERGE Oréal, Management stratégique de l'entreprise, édition economica, Paris 1993.

- 3-GREMADEZ Michel GRATEAU, François le management stratégique Hospitalier édition Masson, Paris, 1997.
- 4.DOMINQUE Préface STRAUSS-Kahn, Management stratégique des PME/PMI édition economica, Paris, 1991.
- 5.EMMANUEL Armand Pateyron, Le management stratégique de l'information édition economica, Paris, 1994.
- 6- JAMES Teboul, le management des services, édition d'organisation, eyrolles, Paris sons année d'édition
- 7-JACQUES FILION Louis, management des PME, édition Person education, France.2007.
- 8- DIVREY Christine et TROUVE Philippe, PME et innovation, e dition la documentation française, Paris 2004.
- 9 -Dominique Foray et MAIRESSE Jacques, innovation et performance, édition de l'école des hautes études en science sociales, Paris, 1999.
- 10- CHERTOK Grégoire, ALAIN Pierre, le financement des PME, édition la documentat ion française, Paris, 2009.
- 11- CORFMAT Daniel, CHAMBAULT Marc, NURDIN Georges, gouvernance et contrôle interne édition charmattant, paris 2012 .
- 12 -GHERTMAN Michel, Management stratégique de l'entreprise, université de France paris 1989
- 13 - JEAN Michel Huet, Les tendances du management pearson education, France son année d'édition

B. Articles du journal :

- 1.RAHALI Amina Souad « l'innovation, un levier décisif pour les PME en Algérie » Réformes économique et intégration, en économie mondial, Ecole supérieure de commerce Alger,246pages 18 /2014 .